

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	16
1 Einführung in das Thema	22
1.1 Begrifflichkeitenklärung, Kontext und Besonderheiten	24
1.2 Bedeutung und Einführung der Projektorientierung in NfPO und Rollenklärung des Projektmanagements	31
1.3 Effizienz in NfPO-Projekten durch strukturierte Prozesse	33
1.4 Kombination von klassischem und agilem Projektmanagement	41
2 Vorgehensmodell für Not for Profit-Projekte	52
2.1 Bedeutung und Stand von Vorgehensmodellen im Projektmanagement	52
2.2 Vorgehensmodell für das Projektmanagement bei Not for Profit-Projekten	55
2.3 Bezüge des Vorgehensmodells zur Gliederung dieses Buchs	57
3 Phase 0: Projektentstehung	58
3.1 Projektentstehung in Kooperationen	59
3.1.1 Kooperationen und Organisationen	59
3.1.2 Managementherausforderungen in Kooperationen	60
3.1.3 Ziele von Kooperationen	66
3.1.4 Kooperationen und Projekte/Projektmanagement	66
3.1.5 Kooperation und nachhaltige Entwicklung	67
3.2 Projektentstehung unter Finanzierungsgesichtspunkten	68
3.2.1 Finanzierung durch das Projekt selbst	68
3.2.2 Finanzierung durch Kreditgeber	69
3.3 Projektentstehung aus Sicht der Projektfinanzierer bzw. Projektförderer	76
3.4 Projektentstehung aus der Sicht von Projektbetreibern (Pre-Projektmarketing)	81
3.5 Projektentstehung auf Basis von transparenten Entscheidungsgrundlagen	85

3.5.1	Problembaum und Zielbaum zur Entwicklung von Projektideen	88
3.5.2	Die SWOT-Analyse zur Beurteilung von Projektvorhaben	91
3.5.3	Die Nutzwertanalyse zur Bewertung von Projektideen	96
3.5.4	Die Portfoliobewertung von Projektvorhaben	101
3.6	Projektentstehung im Beispielprojekt „Kindertagesstätte“	107
3.6.1	Prolog: Einführung in Besonderheiten des Bauprojektmanagements	107
3.6.2	Die Projektentstehung „Kleiner Fratz“	112
4	Phase 1: Start-up – Projektorganisation einrichten	114
4.1	Soziale Projektorganisation	115
4.1.1	Freiwilligkeit	116
4.1.2	Intrinsische Motivation	118
4.1.3	Adäquater Personaleinsatz	118
4.1.4	Arbeit im Ehrenamt	122
4.2	Konsortial- und Kooperationsvereinbarungen	125
4.2.1	Grundstrukturen im Not for Profit-Sektor	125
4.2.2	Kooperationsvereinbarungen in der Gründungsphase	127
4.2.3	Vereinbarungen mit staatlichen Stellen	130
4.2.4	Konsortialvereinbarungen	131
4.2.5	Zusammenfassende Übersicht	133
4.3	Personalverpflichtungen	134
4.3.1	Rahmenbedingungen und relevante Implikationen	134
4.3.2	Genaue Stellenbeschreibung	135
4.3.3	Anforderungsprofile Personal	137
4.3.4	Persönlichkeitseigenschaften	140
4.3.5	Eignungsprüfung	143
4.4	Finanzierung, Finanzabwicklung und Vergabeverfahren	145
4.4.1	Einrichtung der Bankverbindung	145
4.4.2	Grundlegende Dokumente für das Finanzmanagement	145
4.4.3	Buchhaltung im Projekt	147

4.4.4	Finanz-Controlling im Projekt	149
4.4.5	Ausschreibungen und Vergaben	150
4.5	Infrastruktur – Informationstechnologie	153
4.6	Start-up – Projektorganisation einrichten im Beispielprojekt „Kindertagesstätte“	162
4.6.1	Start-up-Phase in Bauprojekten	162
4.6.2	Start-up-Phase „Kleiner Fratz“	165
5	Phase 2: Projektplanung	168
5.1	Sachlich-gegenständliche Projektorganisation – Projektstrukturplanung und Projektkommunikation	168
5.1.1	Projektstrukturplan: Handlungsebenen, Phasen und Arbeitspakete	169
5.1.2	Ressourcenplanung	170
5.1.3	Umfeldanalyse – Stakeholderanalyse	171
5.1.4	Umweltanalyse	172
5.1.5	Steuerung des Projektes: Das Controlling	172
5.1.6	Spielregeln	174
5.1.7	Risiko- und Qualitätsmanagement	175
5.2	Projektarbeitsplanung an Bewilligung anpassen	175
5.3	Projektplanung im Beispielprojekt „Kindertagesstätte“	177
5.3.1	Die Planungsphase in Bauprojekten	177
5.3.2	Die Planungsphase „Kleiner Fratz“	179
6	Phase 3: Durchführung – Umsetzung	182
6.1	Umsetzen der Projektarbeitsplanung gemäß bewilligtem Projektantrag	182
6.1.1	Einhaltung des genehmigten Vorgehens	182
6.1.2	Mitarbeitereinsatz und „Commitment“	183
6.1.3	Detailplanung durchführen	183
6.2	Regelmäßige Berichterstattung gemäß Finanzierungsbewilligung	184
6.2.1	Grundsätzlicher Zweck der Berichterstattung	184
6.2.2	Einhaltung der vertraglichen Bedingungen	184

6.2.3	Berichtsinhalte	185
6.2.4	Umgang mit Veränderungen und Verzögerungen	185
6.2.5	Möglichkeiten der informellen Berichterstattung	185
6.2.6	Zusatznutzen für Berichtersteller	186
6.3	Abrechnung und Mittelabruf nach Terminen	186
6.3.1	Mittelbedarfsplanung	186
6.3.2	Veränderung der Kosten	187
6.3.3	Mittelabruf	187
6.3.4	Mittelverwendung	188
6.3.5	Erstellung des Verwendungsnachweises	189
6.3.6	Fazit	190
6.4	Projektmonitoring	190
6.4.1	Definition und Einordnung Projektmonitoring	190
6.4.2	Rahmenbedingungen im Monitoring in der Praxis	195
6.4.3	Summary Projektmonitoring	201
6.5	Projektsteuerung zur Sicherung des bewilligten Projektablaufs – Projektcontrolling	201
6.5.1	Definition und Einordnung Projektsteuerung	201
6.5.2	Projektsteuerung in der Praxis	203
6.5.3	Summary Projektsteuerung	208
6.6	Umgang mit Änderungen – Ausmaß und Abgrenzung von Change Requests	208
6.6.1	Verständnis und Zielsetzung	208
6.6.2	Ansprüche an Change Requests im sozialen Projektmanagement	209
6.6.3	Strategische Anforderungen an das Änderungsmanagement	210
6.6.4	Erfolgsfaktoren im Änderungsmanagement	212
6.6.5	Herkunft von Änderungen	213
6.6.6	Typische Änderungen	214
6.6.7	Der Änderungsprozess	216
6.6.8	Konsequenzen aus Änderungen	219
6.6.9	Fazit	220

6.7	Durchführung – Umsetzung im Beispielprojekt „Kindertagesstätte“	221
6.7.1	Projektdurchführung im Bauprojektmanagement	221
6.7.2	Durchführungphase „Kleiner Fratz“	224
7	Phase 4: Abschlussarten	226
7.1	Projektfertigstellung gemäß bewilligtem Projektantrag und verabredeter Anpassungen	228
7.1.1	Ausgangslage: „As Planned“	228
7.1.2	Ergebnis: „As Built“	229
7.1.3	Ergebnisdokumentation als Spiegel des tatsächlichen Projektergebnisses	229
7.2	Schlussberichterstattung zum Projektverlauf und -ergebnis	234
7.2.1	Darlegung des Projektprozesses und seine Wirkungen im „Zielsystem“	235
7.2.2	Darlegung des Projektprozesses in seinen Wirkungen im „Projektsystem“	238
7.3	Schlussrechnung und Verwendungsnachweis zur bewilligten Finanzierung	240
7.4	Mögliche Antragsstellung zu Folgeprojekt(en)	250
7.4.1	Ergänzendes Folgeprojekt	252
7.4.2	Anschließendes Folgeprojekt	253
7.4.3	„Aufbauende“ Folgeprojekte	254
7.5	Auflösung der Projektorganisation und sachlich-gegenständlichen Projektstruktur	255
7.5.1	Projektpersonal und Arbeitsverträge	256
7.5.2	Räumlichkeiten und Mietverträge	257
7.5.3	Sachmittel und Inventar	258
7.5.4	Archivierung	259
7.6	Die Abschlussphase im Beispielprojekt „Kindertagesstätte“	261
7.6.1	Durchführung der Abnahmen	261
7.6.2	Verfolgung von Mängelansprüchen	262
7.6.3	Übergabe an den Nutzer	263
7.6.4	Projektabschluss Kindertagesstätte „Kleiner Fratz“	264

8	Lessons learnt	266
8.1	Analyse und Erfahrungssicherung – Am Anfang vom Ende her denken	266
8.2	Auswertung auf mehreren Ebenen	269
8.2.1	Organisationsebene	270
8.2.2	Projektebene	271
8.2.3	Teamebene – Individuelle Ebene	272
8.2.4	Dokumentation	273
8.3	Lessons Learnt im Beispielprojekt „Kindertagesstätte“	274
8.3.1	Lessons Learnt in Bauprojekten	274
8.3.2	Lessons Learnt „Kleiner Fratz“	275
9	Weiterentwicklung des Sozialsystems NfPO	278
9.1	Einflussfaktoren des Sozialsystems	280
9.1.1	Veränderungen im Bereich des Staates/öffentlichen Sektors	280
9.1.2	Veränderungen im Bereich der gewinnorientierten Wirtschaft	281
9.1.3	Veränderungen im gesellschaftlichen Wertesystem	281
9.1.4	Veränderungen im unmittelbaren Umfeld von NfPO und im Not for Profit-Sektor	282
9.2	Konkrete Entwicklungstendenzen in NfPO	283
9.2.1	Professionalisierung (Ökonomisierung, Internationalisierung)	283
9.2.2	Demokratisierung	283
9.2.3	Biografisierung	284
9.2.4	Medialisierung	285
9.3	Fazit	286
10	Mehrprojektmanagement (MPM)	288
10.1	Zweck und Ziele des MPM	289
10.2	Warum MPM so wichtig ist	290
10.3	Wichtige Aufgaben des MPM	291
10.4	Erfolgsfaktoren des MPM	293
10.5	Institutionen des MPM im Not for Profit-Sektor	295

10.6	MPM im Not for Profit-Sektor für Projektträger	296
10.7	MPM im Not for Profit-Sektor für Projektbetreiber	297
10.8	Einführung von MPM im Not for Profit-Sektor	298
11	Projektbegleitende Aktivitäten	300
11.1	Änderungsmanagement	301
11.2	Chancen- und Risikomanagement	309
11.2.1	Grundlagen Chancen- und Risikomanagement	309
11.2.2	Spezifische Aspekte sozialer Projekte	311
11.2.3	Methoden und Techniken	316
11.2.4	Nutzenmanagement – eine moderne Sichtweise	317
11.2.5	Zusammenfassung	320
11.3	Vertrags- und Claimsmanagement	321
11.3.1	Warum ist dieses Thema wichtig?	321
11.3.2	Vertragsmanagement (VM) im Überblick	322
11.3.3	Claimsmanagement (CM) im Überblick	326
11.3.4	Besondere Verbindung zum Risikomanagement	328
11.3.5	Zusammenfassung	331
11.4	Qualitätsmanagement	331
11.5	Projektmarketing: Informieren und Kommunizieren	350
11.5.1	Informations- und Kommunikationskonzept, Partizipationskonzept	350
11.5.2	Marktforschung	351
11.5.3	Der Umgang mit Anspruchsgruppen	352
11.5.4	Informations- und Kommunikationskonzept	356
11.5.5	Die Sprache der anderen: Verständnis kommt nach dem Verstehen	358
11.5.6	Besonderheiten bei der Arbeit mit Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen	359
11.5.7	Information – Kommunikation – Partizipation	360
11.5.8	Besonderheiten bei der Kommunikation mit Behörden und Politik	367

11.6	Teammanagement	369
11.6.1	Initialisierungsphase	370
11.6.2	Definitionsphase	373
11.6.3	Planungsphase	374
11.6.4	Durchführungsphase	375
11.6.5	Abschlussphase	379
11.6.6	Allgemeine Gruppenphänomene	381
12	Projekttransfer	384
12.1	Bewährte Projekte verbreiten	384
12.1.1	Welche Methoden gibt es?	385
12.2	Die passende Methode finden	387
12.2.1	Ist mein Projekt transferierbar?	387
12.2.2	Welche Methode passt zu Organisation und Projekt?	388
12.3	Das Transferkonzept erarbeiten	390
12.4	Projektnehmer finden	391
12.5	Kooperationen gestalten	393
12.5.1	Welche rechtlichen Voraussetzungen gibt es?	393
12.5.2	Wie gestalte ich meine Kooperation?	394
12.6	Finanzierung sichern	396
12.6.1	Welche Kosten entstehen?	396
12.6.2	Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?	396
12.6.3	Welche Finanzierungsstrategie passt zu mir?	397
12.7	Projektnehmer unterstützen	399
12.8	Nachhaltigkeit gewährleisten	402
13	EPILOG: Zuspruch statt Anspruch	406
14	Verwendete und empfehlenswerte Literatur	410
15	Autorenportraits	422
	Stichwortverzeichnis	438