



Leitfaden für die Projektarbeit

Diakonie für Menschen	Strategisches Projekt- management

Inhaltsverzeichnis

4	Vorwort des Vorstandes
6	Teil 1
6	Projektorganisation in der Diakonie Deutschland
8	Teil 2
8	Definition eines Projektes
8	Kriterien zur Bestimmung von Projektthemen
8	Kriterien für die Bearbeitung eines Themas
11	Projektbeteiligte: Rollen, Funktionen und Aufgaben
11	Lenkungsausschuss
12	Leitung Diakonie Deutschland
13	Zentrumsleitung
14	Die Projektleitung
15	Die Projektgruppe/das Projektmitglied
15	Die Expertin/der Experte
16	Von der Projektidee bis zum Projektabschluss (Verfahrensweg)
19	Verfahren bei zentrums- und bereichsübergreifenden Projekten
20	Standardisiertes Informations- und Berichtssystem
22	Impressum

Vorwort des Vorstandes

Seit nunmehr zehn Jahren bewährt sich in der fachlichen Arbeit der Diakonie das standardisierte Projektmanagement, mit dem die Projekte in der flexiblen Struktur der Lenkungsausschüsse arbeiten. Der Projektleitfaden wurde bereits 2008, den Erfahrungen der Umsetzung entsprechend, angepasst.

Inzwischen hat sich mit Bildung des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung die Aufbaustruktur der Diakonie Deutschland verändert. Darüber hinaus haben sich in der Praxis der Projektarbeit zum Teil pragmatische Verfahren etabliert, die den Verwaltungsaufwand für die Projektarbeit reduzieren.

Dieser vorliegende überarbeitete Projektleitfaden trägt den Veränderungen in der Struktur Rechnung und optimiert und vereinfacht die Verfahren. Unverändert bleibt das Ziel der regelhaften und transparenten Zusammenarbeit von Bundesverband, Diakonischen Werken und Fachverbänden in der Projektstruktur erhalten.

Die Diakonie Deutschland will mit fachlich fundierten, mit diakonischer Praxis reflektierten und im Verband abgestimmten Positionen in die Öffentlichkeit gehen. Sie will Einfluss nehmen auf die Gestaltung einer offenen, sozial gerechten und inklusiven Gesellschaft. Dabei gilt es ressourcensparend zu agieren, Doppelarbeit zu vermeiden und die personellen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. Das große Potenzial und Knowhow unseres fachlich und regional breit aufgestellten Verbandes wird für die Arbeit genutzt und unsere Mitgliedschaft in die Positionierungen einbezogen.

Das Instrument der Projektarbeit hat sich bewährt und über die Jahre etabliert und professionalisiert. Zahlreiche Projekte konnten erfolgreich durchgeführt werden. Inhaltlich haben die Ergebnisse dazu beigetragen, dass die Diakonie Deutschland ihre Aufgabe als konfessionell gebundener Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege kompetent wahrnehmen konnte.

Die Diakonie Deutschland setzt sich auf der Bundesebene und im europäischen Rahmen in Politik und Gesellschaft sowohl für die Interessen unterstützungsbedürftiger Menschen als auch diakonischer Dienste und Einrichtungen und ihrer Mitarbeitenden ein. Wir wollen die Projektarbeit auch in Zukunft erfolgreich fortsetzen und mit innovativen und lösungsorientierten Gestaltungsvorschlägen unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden.

Wir freuen uns, wenn dieses Anliegen im Verband vielfältig mitgetragen wird, indem aus den verschiedenen Bereichen der Diakonie Kolleginnen und Kollegen in den Projektgrup-

pen mitwirken. Ein herzliches Dankeschön gilt allen, die uns bis hierher mit ihrer Zeit, ihrer Kompetenz und ihrem Engagement unterstützt haben.



Maria Loheide
Vorstand Sozialpolitik
Diakonie Deutschland

Teil 1

Projektorganisation in der Diakonie Deutschland

In der Diakonie Deutschland kommt eine Organisationsstruktur zum Tragen, die durch klare Zuständigkeiten, hierarchisch geordnete Arbeitseinheiten und ein abgestuftes System von Verantwortung und Kontrolle gekennzeichnet ist.

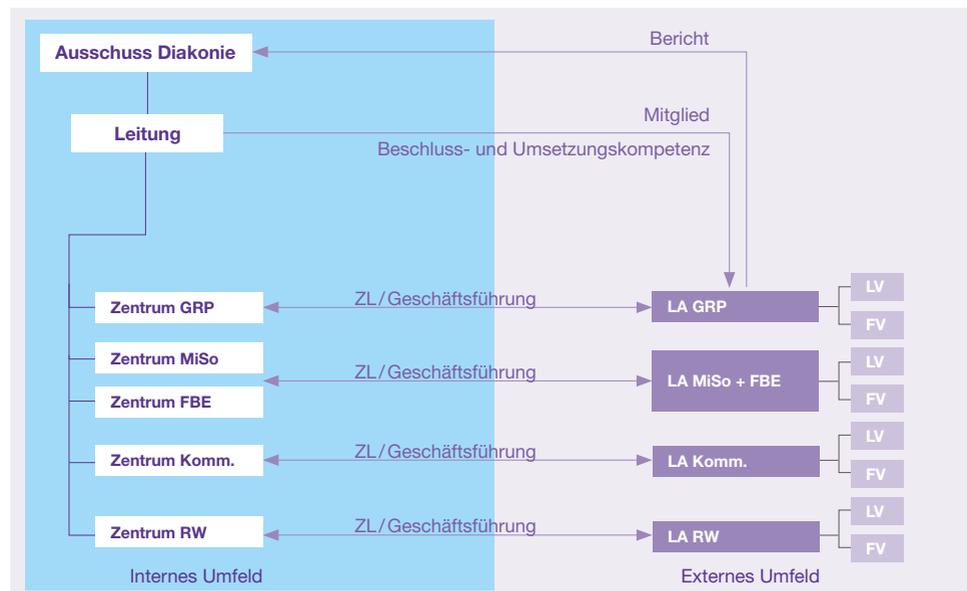
Dies bedeutet: Für den Zeitraum der jeweiligen Projektarbeit wird eine spezifische, das heißt flexible und effiziente Organisation vorgehalten, die sich von der Standardorganisation in der permanenten Struktur unterscheidet, auf deren personelle Ressourcen allerdings zurückgreift.

Bei Aufgaben, die in Projekten bearbeitet werden, wird diese Struktur im Projektmanagement durch eine „Matrix-Organisation auf Zeit“ ergänzt.

Die regulären Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsverhältnis sind durch die Matrixstruktur des Projektmanagements

Ausgangspunkt ist die in Grafik 1 wiedergegebene Projektaufbauorganisation der Diakonie Deutschland.

GRP = Gesundheit, Rehabilitation und Pflege, MiSo = Migration und Soziales, FBE = Familie, Bildung und Engagement, Komm. = Kommunikation, RW = Recht und Wirtschaft



ments, das heißt durch die Regelungen des Leitfadens, nicht berührt.

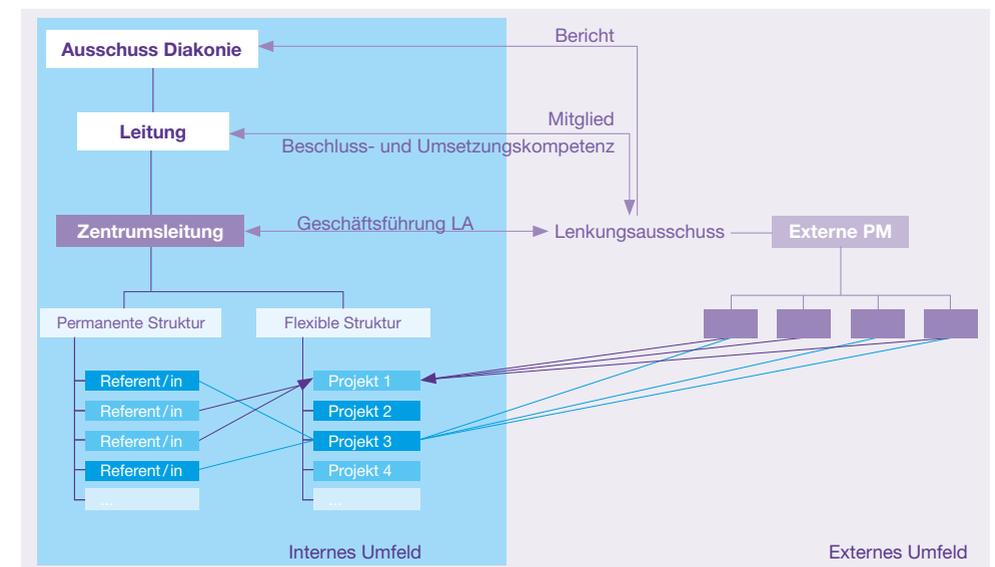
Das Grundprinzip der Matrix-Projektorganisation besteht in einer Trennung der Zuständigkeiten zwischen der Standardorganisation (permanente Struktur) und der Projektorganisation (flexible Struktur).

Für Projekte werden eigenständige Projektgruppen gebildet, die jeweils von einer Projektleitung geführt werden.

Die Projektmitglieder werden temporär in die Projektgruppe integriert und sind dort gleichberechtigt tätig. Gleichwohl bleiben die im Projekt tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren bisherigen Vorgesetzten unterstellt.

Die folgenden Verfahren und Anleitungen dienen der Orientierung der Arbeit der Lenkungsausschüsse und tragen zu Transparenz und zu einheitlichen Abläufen der Arbeit in den flexiblen Strukturen der Diakonie Deutschland bei.

Grafik 2 zeigt die Projektorganisation eines Zentrums.



Teil 2

Definition eines Projektes

In der Regel sollen die Projektideen einen Bezug zur aktuellen Strategieplanung der Diakonie Deutschland haben.

Kriterien zur Bestimmung von Projektthemen

Die Definition und Anwendung von Projektkriterien dient dazu, Übereinstimmung und Verlässlichkeit hinsichtlich der Projektarbeit zu schaffen. Alle Beteiligten sollten wissen, unter welchen Annahmen und Rahmenbedingungen ein offizieller Projektstatus gegeben ist oder ein Projektauftrag erteilt wird.

Jede Entscheidung über die Projektfähigkeit eines Themas bleibt eine Ermessensentscheidung des Lenkungsausschusses. Sie wird nicht durch abstrakte Kriterien ersetzt. In diesem Sinne sind die Projektkriterien formuliert. Das Vorliegen einzelner oder mehrerer dieser Kriterien kann für die Projektfähigkeit eines Themas sprechen.

In der Regel sind die Projektkriterien quantitativ nicht messbar, sondern kommen in ihrer Gewichtung durch Vereinbarung der Beteiligten zum Tragen und spiegeln deshalb die aktuelle Meinungsbildung wider.

Kriterien für die Bearbeitung eines Themas

In der Diakonie Deutschland wurden für alle Zentren gemeinsam folgende Projektkriterien definiert:

1. Übereinstimmung mit dem diakonischen Auftrag

Das Ziel des Projektes muss direkt oder indirekt die Verbesserung der Situation hilfebedürftiger Menschen, die Erhaltung der hierfür nötigen Grundlagen und Infrastrukturen sein. Hierbei sind ebenso die Bedarfslagen der betroffenen Menschen wie die geistlichen, finanziellen und fachlichen Grundlagen der Arbeit diakonischer Träger von Bedeutung. Das Projektziel soll dazu beitragen, das diakonische Profil zu unterstützen und zu schärfen.

Die Projekte des Zentrums Kommunikation tragen durch die Umsetzung ihrer Ergebnisse außerdem dazu bei, den Markenbegriff Diakonie in der breiten Öffentlichkeit zu festigen, die Bekanntheit der Diakonie zu erhöhen und das positive Image zu stützen und auszubauen. Kommunikationsgrundlage ist das anwaltschaftliche, wertegeleitete, gesellschaftspolitische Handeln der Diakonie als sozialer Dienst der evangelischen Kirchen.

2. Überregionale Relevanz

Das zu bearbeitende Thema hat eine überregionale Bedeutung, wird in mehreren Bundesländern relevant und/oder ist ein Thema der Bundespolitik.

3. Strategische Relevanz

Das Projektziel trägt zur Bestimmung und Verfolgung grundlegender Strategien und Ziele diakonischer Arbeit in den verschiedenen Arbeitsbereichen bei.

4. Verbandliche Relevanz

Die Projektergebnisse sind für die Diakonischen Werke und die Fachverbände sowie für Einrichtungen und Dienste von hoher Bedeutung. Der materielle und immaterielle Nutzen ergibt sich beispielsweise durch eine verbesserte Positionierung und/oder durch verbandliche Synergien.

5. Organisationsübergreifende Zusammenarbeit

Das Erreichen des Projektziels erfordert die Einbeziehung von Fachwissen und praktischen Erfahrungen verschiedener diakonischer Ebenen, zum Beispiel solcher der Fachverbände, der Diakonischen Werke, der Einrichtungsträger und/oder der Kirchen. Das Projektthema muss von organisationsübergreifender sozialpolitischer Relevanz sein und darf sich nicht auf ein reines Fachproblem beschränken.

6. Interdisziplinärer Charakter

Die Anforderungen an die Projektbeiträge gehen über die Möglichkeiten eines einzelnen Arbeitsfeldes der Diakonie Deutschland hinaus und bedürfen einer interdisziplinären Bearbeitung.

7. Innovationscharakter

Das Projekt dient einer Änderung oder Fortentwicklung bestehender Konzepte oder der Erstellung neuer Arbeitsansätze, indem es zum Beispiel die diakonische Praxis, die Gesetzeslage oder Finanzierungsgrundlagen zu verändern oder bei veränderten Rahmenbedingungen bewährte und bedarfsgerechte Leistungsbereiche zu erhalten sucht.

8. Zeitliche Begrenzung

Die Projektarbeit eignet sich nicht für die Erzielung kurzfristiger Ergebnisse oder für die zeitlich unbegrenzte Begleitung andauernder Fragen oder Probleme. Aus der Themenreichweite folgert eine durchschnittliche Projektdauer von einem Jahr.

9. Thematische Begrenzung

Das Projektziel und die hierfür notwendigen Arbeitsschritte müssen in einem klar begrenzten thematischen Rahmen bleiben, der von den personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen her zu bewältigen ist und nicht zu viele Teilprobleme oder Rahmensetzungen gleichzeitig zu behandeln versucht.

10. Aufwand-Nutzen-Relation

Der finanzielle und personelle Einsatz darf nicht außer Verhältnis zum angestrebten Projektziel und dem Nutzen für die Erfüllung des Diakonischen Auftrags stehen. Stets ist zu prüfen, welche Beiträge aus der permanenten Struktur, von den Diakonischen Werken und Fachverbänden und von externen Experten geleistet werden können, ohne den partizipativen Charakter der Projektarbeit und das Ziel gesamt diakonischer Positionen zu gefährden.

Das Thema muss geeignet sein, ein bestimmtes verwertbares „Produkt“ zu erzeugen.

Projektbeteiligte: Rollen, Funktionen und Aufgaben

Zusammenarbeit fängt mit klarer Aufgaben- definition an. Die Projekte können nur dann erfolgreich sein, wenn Klarheit über die Rollen, Funktionen und Aufgaben der einzelnen Projektbeteiligten besteht.

In der Diakonie Deutschland sind folgende Funktionsträger und Gremien in die Projektarbeit einbezogen:

- Lenkungsausschuss
- Leitung Diakonie Deutschland
- jeweilige Zentrumsleitung
- Projektleitung
- Projektgruppe/ das Projektmitglied
- Experte/ die Expertin

Lenkungsausschuss

Funktion und Verantwortungsbereich

Der Lenkungsausschuss ist ein strategisches Gremium für die Projektarbeit in der flexiblen Struktur und als solches Bindeglied zwischen Fachverbänden, Diakonischen Werken, diakonischen Unternehmen und der Diakonie Deutschland.

Eine wichtige Funktion ist der Interessenausgleich im Vorfeld politischer und gesellschaftlicher Aktionen und Artikulationen der Diakonie im Rahmen der flexiblen Struktur. Dabei ist das Gesamtinteresse der Diakonie Deutschland als Mitglieder- und Spitzenverband zu beachten.

Mitglieder der Lenkungsausschüsse nehmen in der Regel keine Projektleitung wahr und fungieren nicht als Projektmitglied. Sie stehen auf Nachfrage als Experte/ Expertin zur Beratung der Projektgruppe zur Verfügung. Als Mitglieder von Lenkungsausschüssen sollen Personen in Leitungsfunktion vorgeschlagen und berufen werden.

Die Lenkungsausschüsse haben sich eine Geschäftsordnung gegeben.

Aufgaben

Die Mitglieder des Lenkungsausschusses

- bringen Vorschläge zu neuen, verbandspolitisch relevanten Projekten ein
- genehmigen vorgeschlagene Projektideen unter Berücksichtigung der Strategieplanung und gegebenenfalls der inhaltlichen Jahresplanung der Diakonie Deutschland und berücksichtigen die jeweiligen Ressourcen (personell, finanziell) der Zentren
- entscheiden auf Vorschlag der Projektleitung über die Zusammensetzung der Projektgruppe
- treffen die Entscheidung über Annahme, Überarbeitung oder Ablehnung eines Projektantrages
- entscheiden über die Modifizierung eines genehmigten Projektantrages im Projektverlauf
- nehmen den Abschlussbericht mit den erstellten Projektergebnissen (Produkte) ab
- empfehlen dem Vorstand die Umsetzung der Projektergebnisse
- der/die Vorsitzende berichtet dem Ausschuss Diakonie und der Konferenz Diakonie und Entwicklung

Leitung Diakonie Deutschland

Funktion und Verantwortungsbereich

Die Leitung ist das oberste Leitungsorgan der Diakonie Deutschland. Sie übt die Dienst- und Fachaufsicht über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Diakonie Deutschland aus. Sie berichtet dem Ausschuss Diakonie. Sie trägt die Letztverantwortung für eine ordnungsgemäße und sachgerechte Abwicklung der Projektarbeit gegenüber allen zuständigen Gremien. Die Leitung ist im Lenkungsausschuss vertreten.

Aufgaben

Die Leitung Diakonie Deutschland

- nimmt die Projektergebnisse des jeweiligen Lenkungsausschusses entgegen, beschließt über sie, entscheidet über die Umsetzung und informiert darüber den Lenkungsausschuss
- Die jeweils zuständige Leitung ist mit dem jeweils zuständigen Vorstand Mitglied im Lenkungsausschuss und zuständig für den Kommunikationstransfer in die Gesamtleitung.
- bringt Ergebnisse aus den Lenkungsausschüssen in die Gremien ein
- stellt die strategische Planung der Diakonie Deutschland in den Lenkungsausschüssen einmal jährlich vor

Zentrumsleitung

Funktion und Verantwortungsbereich

Die Zentrumsleitung ist die zweite Leitungsebene in der permanenten Struktur und der Leitung Diakonie Deutschland berichtspflichtig. Für das Projektmanagement nimmt sie koordinierende Funktionen wahr. Sie gewährleistet die Verbindung zur permanenten Struktur und vertritt deren Anliegen im Rahmen der Projektarbeit gegenüber der Leitung Diakonie Deutschland und gegenüber den Mitgliedern des Lenkungsausschusses. In diesem ist sie stimmberechtigtes Mitglied und führt dessen Geschäfte.

Die Zentrumsleitung nimmt in der Regel keine Projektleitung wahr und fungiert nicht als Projektmitglied. Sie steht auf Nachfrage jedoch als Experte/Expertin zur Beratung der Projektgruppe zur Verfügung.

Aufgaben

Die Zentrumsleitung

- stimmt eingegangene Projektideen mit der Leitung Diakonie Deutschland sowie den Mitgliedern des Lenkungsausschusses ab
- ist formal verantwortlich für die Abgabe der standardisierten Berichte für den Lenkungsausschuss und für den Ausschuss Diakonie

- führt die Geschäfte des Lenkungsausschusses
- berichtet dem Lenkungsausschuss regelmäßig über die Wirksamkeit/Folgen von Projektprodukten
- unterstützt die Umsetzung der Vorgaben des Lenkungsausschusses
- berichtet der Leitung Diakonie Deutschland im Rahmen der internen Absprachen
- hält Kontakt zu den Projektleitungen und unterstützt sie in allen Fragen ihrer Arbeit
- stellt neuen Mitgliedern seines/ihres Lenkungsausschusses eine „Informationsmappe zur Projektarbeit“ vor Amtsantritt zur Verfügung

Die Projektleitung

Funktion und Verantwortungsbereich

Die Projektleitung übernimmt den Projektauftrag und wird von der Zentrumsleitung eingesetzt. Sie plant, überwacht, steuert und kommuniziert das ihr und ihrer Projektgruppe übertragene Projekt und ist verantwortlich für

- die zeitgerechte und inhaltlich gewünschte Erstellung des Projektergebnisses/der Projektergebnisse
- die Einhaltung des geplanten Budgets

Da die Projektleitung verantwortlich ist für den Projektablauf und für das Erreichen der Projektergebnisse, ist sie autorisiert, Inhalte vorzugeben und Weichen bei der Erarbeitung von Aufgaben zu stellen. Sie vereinbart Abläufe und Verfahrensschritte in der Projektarbeit; sie entscheidet über die Termingestaltung von Sitzungen wie auch über Abgabetermine von Zwischen- und Endergebnissen.

Die Projektarbeit wird in der Projektgruppe durchgeführt. Es wird nach Möglichkeit einstimmig entschieden, bei Meinungsverschiedenheiten mehrheitlich. Bei Stimmengleichheit entscheidet die Stimme der Projektleitung. Die Projektleitung ist verantwortlich für die Beilegung von Konflikten in der Projektgruppe.

Sofern hierbei ein Konflikt nicht zu lösen ist, informiert sie den/die unmittelbar zuständige/n Vorgesetzten/Vorgesetzte der Diakonie Deutschland mit der Bitte um Entscheidung. Die Projektleitung stellt in der Regel die Diakonie Deutschland.

Aufgaben

Die Projektleitung

- erarbeitet einen Vorschlag zur Besetzung der Projektgruppe und klärt im Vorfeld die Bereitschaft zur Mitarbeit ab
- erstellt den Projektantrag
- stellt den Projektantrag sowie den Vorschlag zur Besetzung der Projektgruppe dem Lenkungsausschuss zur Entscheidung vor
- erarbeitet eine detaillierte Projektplanung mit ihrer Projektgruppe
- berichtet dem Lenkungsausschuss über den Projektstand
- stellt den Projektabschlussbericht sowie die Projektergebnisse (Produkte) dem Lenkungsausschuss zur Abnahme vor

Die Projektgruppe/ das Projektmitglied

Funktion und Verantwortungsbereich

In die Projektarbeit sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen diakonischen Arbeitsfeldern und Organisationseinheiten (Bundesverband, Diakonische Werke, Fachverbände, diakonische Einrichtungen) einbezogen. Entscheidend für ihre Berufung in die Projektgruppe ist die für das Projekt erforderliche fachliche Kompetenz sowie die Fähigkeit, die Belange der relevanten diakonischen Arbeitsfelder zu vertreten. Für die Dauer der Projektarbeit stehen sie zeitlich begrenzt zur Verfügung, ohne dass ihr Dienstverhältnis zu ihrem Arbeitgeber hierdurch beeinträchtigt ist.

Die Projektmitglieder unterstützen die Projektleitung in ihrer jeweiligen Aufgabe und bringen ihr Fachwissen ein. Da ihre Mitarbeit von hoher Bedeutung für das Erreichen der Zielvorgabe durch den Lenkungsausschuss ist, ist ihre regelmäßige Teilnahme an den Projektgruppensitzungen wichtig.

Die Projektmitglieder vertreten die in der Projektgruppe mehrheitlich getroffene Entscheidung nach innen und außen.

Zur Beilegung von Konflikten in der Projektgruppe ist der Projektleiter/die Projektleiterin zuständig. Bei Nichtlösung des Konfliktes tritt die Konfliktregelung unter Beteiligung der Zentrumsleitungen in Kraft.

Projektmitglieder können sein:

- Mitarbeitende des Bundesverbandes (interne Projektmitglieder)
- Mitarbeitende aus Diakonischen Werken/ Fachverbänden/Einrichtungen und Diensten (externe Projektmitglieder)
- nicht der Diakonie angehörige Mitarbeitende, deren spezifisches Fachwissen für das Projekt erforderlich ist

Aufgaben

Das Projektmitglied

- führt Arbeitsaufträge nach inhaltlicher und terminlicher Absprache mit der Projektleitung selbstständig durch
- meldet Verzögerungen des Arbeitsauftrages umgehend an die Projektleitung
- nimmt an den vereinbarten und terminierten Projektsitzungen teil
- teilt der Projektleitung auf Nachfrage den geleisteten Arbeitsaufwand in Stunden mit

Die Expertin/ der Experte

Funktion und Aufgabenbereich

Die Projektleitung kann im Einzelfall, wenn es für das Projektergebnis von Bedeutung ist, Expertinnen und Experten einladen und sie um mündliche oder schriftliche Beratung bitten.

Von der Projektidee bis zum Projektabschluss (Verfahrensweg)

In der Regel sollen die Projektideen einen Bezug zur aktuellen Strategieplanung der Diakonie Deutschland haben.

1. Vorschläge für Projektideen können die Diakonischen Werke und Fachverbände sowie die Diakonie Deutschland selbst an eine Zentrumsleitung mit Kurzerläuterungen weiterleiten.

2. Mitglieder der Lenkungsausschüsse nehmen in Absprache mit den Mitgliedern ihrer zuständigen Wahlbezirke/Fachgruppen an deren Sitzungen teil und informieren diese über die aktuelle Projektarbeit. Sie nehmen gegebenenfalls Projektideen zur Weiterleitung entgegen.

3. Die Zentrumsleitung prüft die eingegangenen Projektideen, stimmt sie mit der Leitung Diakonie Deutschland ab und legt sie dem Lenkungsausschuss zur Beratung und Beschlussfassung vor.

4. Bei Annahme der Projektidee beauftragt die Zentrumsleitung oder die Leitung der Diakonie Deutschland eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit der Projektleitung, das heißt mit der weiteren Ausgestaltung der Projektidee. Bei Ablehnung einer Projektidee wird dies dem Ideengeber von der Zentrumsleitung schriftlich begründet.

5. Die Projektleitung erarbeitet den Projektantrag und macht einen Vorschlag zur personellen Besetzung der Projektgruppe. Bei dem Besetzungsvorschlag der Projektgruppe ist in erster Linie darauf zu achten, dass die Projektmitglieder über das notwendige Knowhow zur Zielerreichung des Projektauftrages verfügen und die Belange der relevanten diakonischen Arbeitsfelder vertreten können.

6. In der Sitzung des Lenkungsausschusses wird unter Beteiligung der Projektleitung der Projektantrag auf der Grundlage der vereinbarten Projektkriterien beraten und über Durchführung, Überarbeitung oder Ablehnung entschieden. Dies geschieht unter Berücksichtigung der Strategieplanung der Diakonie Deutschland und der inhaltlichen Jahresplanungen sowie der jeweiligen Ressourcen (personell, finanziell) der Zentren. Eine Ablehnung ist zu begründen.

7. Mit Genehmigung des Projektantrages, der für alle Beteiligten in personeller, zeitlicher und finanzieller Hinsicht verbindlich ist, ist der Projektstart verbunden.

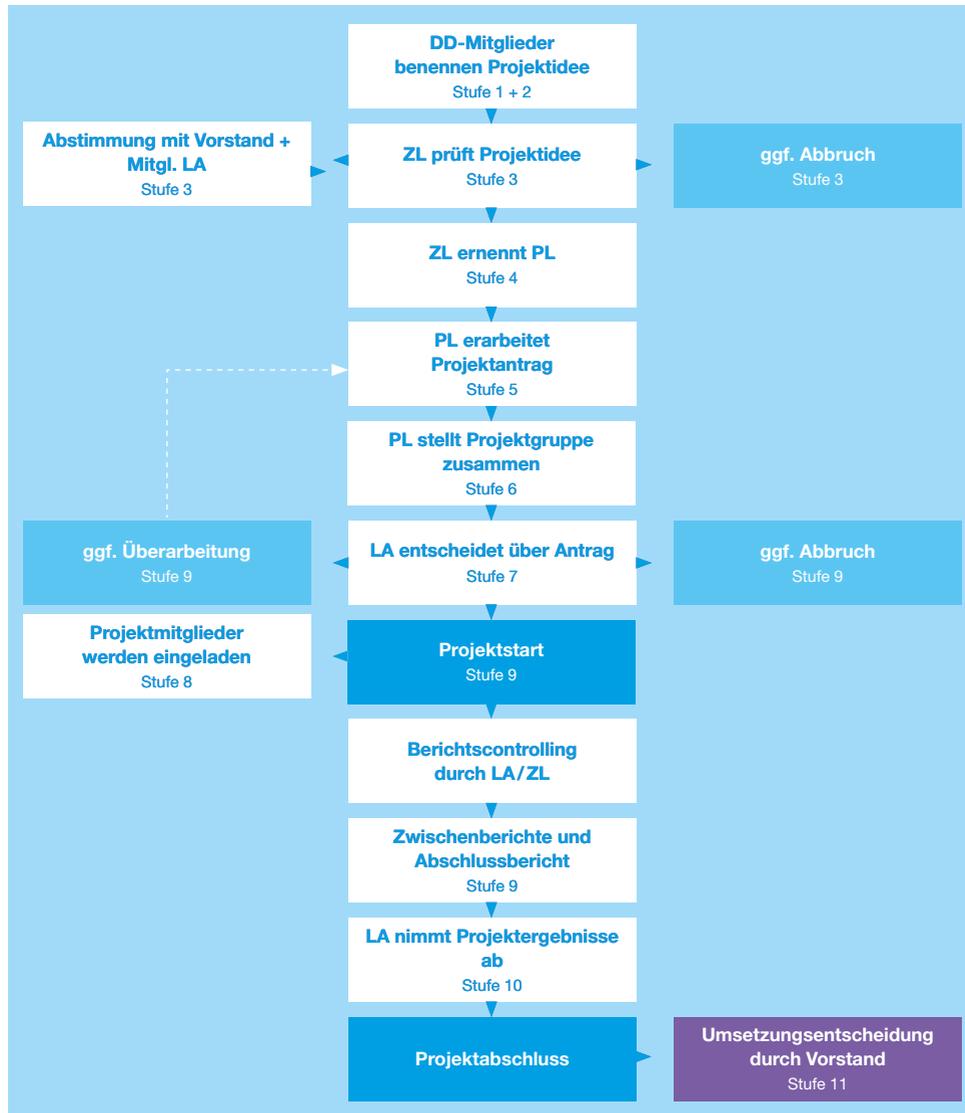
8. Die vom Lenkungsausschuss benannten Projektmitglieder werden von der Projektleitung schriftlich zur Mitarbeit eingeladen. Zur Information werden der genehmigte Projektantrag und der Projektleitfaden beigelegt.

9. Die Projektleitung stellt im Projektverlauf die geplanten Zwischenberichte und den Abschlussbericht den Mitgliedern des Lenkungsausschusses vor. Diese entscheiden über das weitere Vorgehen (Genehmigung, Überarbeitung, Abbruch). Empfänger der Berichte ist die jeweilige Zentrumsleitung. Bei Bedarf entscheidet sie über die weiteren Maßnahmen und informiert darüber den jeweiligen Lenkungsausschuss.

10. Der Lenkungsausschuss nimmt die Zwischenberichte, den Abschlussbericht und die Produkte entgegen und beschließt das Projektergebnis. Damit ist das Projekt beendet.

11. Danach erhält die Leitung der Diakonie Deutschland den Abschlussbericht mit den Produkten und entscheidet über die Umsetzung.

Ablaufdiagramm: Von der Projektidee zum Projektabschluss
 Abkürzungen: ZL = Zentrumsleitung, PL = Projektleitung, LA = Lenkungsausschuss



Verfahren bei zentrums- und bereichsübergreifenden Projekten

Zentrums- und bereichsübergreifende Projekte sind, insbesondere für Querschnittsthemen, erwünscht.

1. Bei zentrumsübergreifenden Projekten erfolgt die Abstimmung und Koordination durch die beteiligten Zentrumsleitungen. Die Projektidee wird in allen relevanten Lenkungsausschüssen beraten. Die Zwischenberichte und der Abschlussbericht werden in den beteiligten Lenkungsausschüssen vorgestellt.

Nach Bewilligung der Projektidee schlagen die Zentrumsleitungen einen Lenkungsausschuss zur Federführung vor und bitten die beteiligten Lenkungsausschuss-Vorsitzenden um Zustimmung. Das weitere Verfahren er-

folgt analog dem bereits beschriebenen Ablauf. Die Zusammensetzung der Projektgruppe sollte zentrums- und bereichsübergreifend erfolgen. Zwischen- und Abschlussberichte sind in beiden Lenkungsausschüssen von der Projektleitung vorzustellen. Beide Lenkungsausschüsse nehmen das Ergebnis entgegen und entscheiden die Annahme.

In Konfliktfällen vermittelt und entscheidet gegebenenfalls die Leitung der Diakonie Deutschland.

2. Nach Genehmigung der Projektidee beauftragt die Zentrumsleitung des federführenden Lenkungsausschusses eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter des Zentrums mit der Projektleitung.

Standardisiertes Informations- und Berichtssystem

Um ein Projekt erfolgreich und ergebnisorientiert steuern zu können, ist eine fortlaufende Kontrolle aller Abläufe mit dem dazu notwendigen Informationsfluss zwischen den Beteiligten unverzichtbar. Dies gilt besonders bei Veränderungen und setzt voraus, dass alle relevanten Informationen vollständig, geordnet, aktuell sowie problemlösend und entscheidungsreif vorliegen.

Ein abgestuftes Berichtssystem ist ein wesentlicher Bestandteil des Qualitäts- und Projektcontrollings. Als Methode professionellen Projektmanagements ist es gerade für Entscheider und Entscheiderinnen von hoher Bedeutung. Seine Aufgabe liegt darin, den tatsächlichen Stand des Projektes aussagekräftig festzuhalten und dabei die zukünftige Entwicklung des Projektes aufzuzeigen. Es dient gleichzeitig als vorausschauendes Frühwarnsystem für Projektablauf und Zielerreichung.

Der Informationsbedarf der unterschiedlichen Empfänger/Empfängerinnen ist zu berücksichtigen und bei der Informationsweitergabe wie auch beim Abfassen von Berichten zu beachten.

Die Lenkungsausschuss-Mitglieder stimmen sich hinsichtlich der Weitergabe von Informationen an die jeweiligen Diakonischen Werke und Fachverbände miteinander ab.

Die Diakonie Deutschland sorgt für die Weiterleitung der Protokolle und Ergebnisse an alle Diakonischen Werke und Fachverbände.

Standardisierte Berichtsformulare bestehen für

- den Projektantrag
- den Zwischenbericht
- den Projektabschlussbericht.

Im Berichtssystem wird festgelegt, wer welche Berichte wann und an wen weitergibt. Es muss regelmäßig auf Aktualität überprüft werden. Mit der Erstellung eines Berichtsplans soll erreicht werden, dass möglichst keine Informationsslücken bei der Berichterstattung auftreten. Dabei ist zu vermeiden, dass Berichtsempfänger/-Berichtsempfängerinnen mit unnötigen Informationen belastet werden und Informationen ohne Legitimation weitergetragen werden.

In der Diakonie Deutschland gilt folgendes Informations- und Berichtssystem:

Formular	Projektantrag	Projektzwischenbericht	Projektabschlussbericht	Umsetzungsent-scheidung zu den Projektergebnissen
Verfasser/-in	vorgesehene Projektleitung	Projektleitung	Projektleitung	Zentrumsleitung
Empfänger/-in	LA Nachrichtlich an: Vorstand, ZL, PM	LA Nachrichtlich an: Vorstand, ZL, LA, PM	LA Nachrichtlich an: Vorstand, ZL, PM	LA Nachrichtlich an: Vorstand, ZL, PM
Zyklus	einmalig	zu den LA-Terminen bei Bedarf	einmalig	einmalig
Anmerkungen	siehe Verfahrensweg, PLF, S. 17, Ziffer 5	siehe Verfahrensweg, PLF, S. 20, Ziffer 9	siehe Verfahrensweg, PLF, S. 20, Ziffer 10	siehe Verfahrensweg, PLF, S. 20, Ziffer 11
Zentrumsübergreifende Projekte	siehe Verfahrensweg, PLF, S. 17, Ziffer 5	siehe Verfahrensweg, PLF, S. 20, Ziffer 9	siehe Verfahrensweg, PLF, S. 20, Ziffer 9, 10	siehe Verfahrensweg, PLF, S. 17, Ziffer 11

Impressum

Herausgeber:

Diakonie Deutschland –
Evangelischer Bundesverband
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Telefon +49 30 652 11-0
Telefax +49 30 652 11-33 33
diakonie@diakonie.de
www.diakonie.de

Verantwortlich für die Reihe:

Andreas Wagner
Zentrum Kommunikation
Telefon +49 30 652 11-1779
andreas.wagner@diakonie.de
www.diakonie.de

Bestellungen:

Zentraler Vertrieb des
Evangelischen Werkes für Diakonie
und Entwicklung
Karlsruher Str. 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon +49 711 215 9-777
Telefax +49 711 797 75 02
vertrieb@diakonie.de

Layout:

COXORANGE Kreative Gesellschaft
www.coxorange-berlin.de

Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH

© Juli 2016 | 3. überarbeitete Auflage

**Diakonie Deutschland –
Evangelischer Bundesverband
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.**

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Telefon +49 30 652 11-0
Telefax +49 30 652 11-33 33
diakonie@diakonie.de
www.diakonie.de