

# Leitfaden für die Projektarbeit im Diakonischen Werk der EKD

**Diakonie für  
Menschen**

Strategisches  
Projektmanagement

## Teil 1

# Vorwort des Vorstandes

Das Diakonische Werk der EKD handelt im evangelischen Auftrag als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege. Es berät seine Mitglieder in allen relevanten sozial- und gesundheitspolitischen Fach- und Politikfeldern. Als Werk der Evangelischen Kirche vertritt es die Interessen hilfsbedürftiger Menschen und diakonischer Projekte sowie Dienste und Einrichtungen auf der Bundesebene und im europäischen Rahmen gegenüber Politik und Gesellschaft. Das Diakonische Werk der EKD hat seine Strukturen und Arbeitsprozesse reformiert, um eine wirksamere und verbandlich legitimierte Positionierung der Diakonie auf politischer und gesellschaftlicher Ebene leisten zu können. Die Art der Zusammenarbeit mit den Mitgliedern und die Ausrichtung der Arbeitsfelder sollen sich an den Herausforderungen des fachlich und politisch komplexen deutschen Sozialstaats orientieren, der sich in einer Phase tief greifender Reformen befindet.

Im Zusammenhang dieser Neustrukturierung wurde 2005 ein standardisiertes Projektmanagement in den drei Zentren (siehe Projektorganigramm) eingerichtet. Ziel dabei ist, über die Projektarbeit in Zusammenarbeit zwischen Bundes- und Landesebene, zwischen Fachverbänden und Diakonischem Werk der EKD gemeinsame, fachlich und politisch abgestimmte Positionen zu erarbeiten. Dabei gilt es, Abstimmungsprozesse zu beschleunigen, Mehrfachbearbeitung von Aufgabenstellungen zu vermeiden, personelle Ressourcen zielgerichtet

einzusetzen, eine stärkere Transparenz im Organisationsumfeld zu schaffen, eine höhere Akzeptanz der Ergebnisse zu erzielen und das unterschiedliche Know-how aller Ebenen der Verbandsgliederungen nach Bedarf zusammen zu führen. Inzwischen hat sich die Projektarbeit im Bundesverband der Diakonie etabliert und bewährt, und es konnten zahlreiche Ideen in Projekten verwirklicht und erfolgreich abgeschlossen werden. Der vorliegende nach der Evaluierung 2008 überarbeitete Projektleitfaden soll die Verfahrenssicherheit der an der Projektarbeit beteiligten Personen und die Qualität der Produkte weiter erhöhen. Ziel ist der Ausbau der professionellen Projektkultur, in der sich die Verantwortung der Beteiligten auf sicherer Grundlage entwickeln kann. Die Erarbeitung diakonischer Positionen auf Bundesebene ist eine große Chance der politischen und fachlichen Gestaltung und der Mitverantwortung in unserer Gesellschaft.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit Menschen aus den verschiedenen Bereichen der Diakonie und laden sie ganz herzlich zur Mitarbeit ein. Unser Dank gilt allen, die an der Bearbeitung dieses Leitfadens konstruktiv mitgewirkt haben, insbesondere unserer fachlichen Beraterin Elke Eichler.

Dr. Bernd Schlüter  
Vorstand Zentren  
im Juli 2009

# Inhalt

## Teil 1

- 2 Vorwort des Vorstandes
- 4 Der Projektleitfaden
- 5 Projektorganisation im Diakonischen Werk der EKD

## Teil 2

- 10 Definition eines Projektes
  - 10 Begriffsabgrenzung
  - 10 Kriterien zur Bestimmung von Projektthemen
  - 10 Kriterien für die Bearbeitung eines Themas
- 14 Projektbeteiligte: Rollen, Funktionen und Aufgaben
  - 14 Der Vorstand
  - 14 Der Vorstand Zentren
  - 15 Der Lenkungsausschuss
  - 16 Die Zentrumsleitung
  - 17 Die Projektkoordinatorin/der Projektkoordinator
  - 18 Die Projektleitung
  - 19 Die Projektgruppe/das Projektmitglied
  - 20 Der Experte/die Expertin
- 21 Von der Projektidee bis zum Projektabschluss (Verfahrensweg)
- 26 Verfahren bei zentrumsübergreifenden Projekten
- 27 Standardisiertes Informations- und Berichtssystem
- 30 Konfliktregelungen
  - 30 Regelungen für interne Projektmitglieder
  - 30 Regelungen für externe Projektmitglieder
- 32 Projektkosten und -finanzierung
  - 32 Kosten
  - 33 Projektkostenerfassung
  - 34 Finanzierung
  - 34 Steuerung der Finanzmittel
- 35 Management von personellen und zeitlichen Ressourcen
- 37 Dokumentation und Vertrieb
  - 37 Interne Dokumentation
  - 37 Externe Dokumentation

## Teil 3

- 39 Formblätter

## Der Projektleitfaden (PLF)

Dieser Leitfaden soll eine Hilfe für alle Projektbeteiligten sein, besonders aber für die Auftraggeber und -nehmer der einzelnen Projekte.

Die folgenden Verfahren, Anleitungen und Festlegungen tragen zu Transparenz und zu einheitlichen Abläufen bei und sollen die Arbeitsergebnisse des Diakonischen Werkes der EKD verbessern.

Der Leitfaden enthält vor allem Regeln für „normale“ Projektabläufe; es ist weder beabsichtigt noch kann erwartet werden, dass alle Besonderheiten oder Ausnahmen erfasst wurden. Bedingung für eine erfolgreiche Anwendung ist jedoch die Einhaltung vereinbarter Vorgehensweisen.

Dabei müssen Regeln im Leitfaden ständig fortgeschrieben werden, wie alle anderen organisatorischen Prozessregelungen. Die Vorgaben dieses Leitfadens stellen eine verbindliche Arbeitsgrundlage dar, die regelmäßig überprüft wird.

Die Projektarbeit ist untrennbar mit dem Kommunikationssystem des Wissensportals verbunden. Die Module Teambereich, Projektmanagement sowie der Fachinformationsdienst der Zentren sind ebenfalls notwendige Instrumente einer effizienten und transparenten Projektarbeit.

Die Projektarbeit soll auch die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnislagen der Geschlechter berücksichtigen und zur Förderung der Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern beitragen.

Die regulären Rechte und Pflichten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Arbeitsverhältnisses sind durch die Struktur des Projektmanagements, d. h. durch die Regelungen des Leitfadens, nicht berührt.

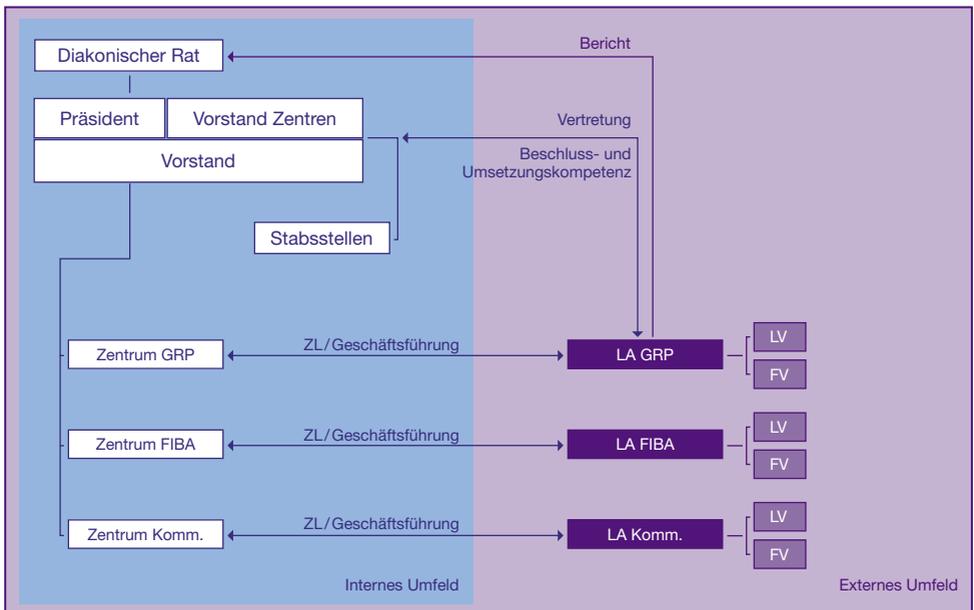


## Projektorganisation im Diakonischen Werk der EKD

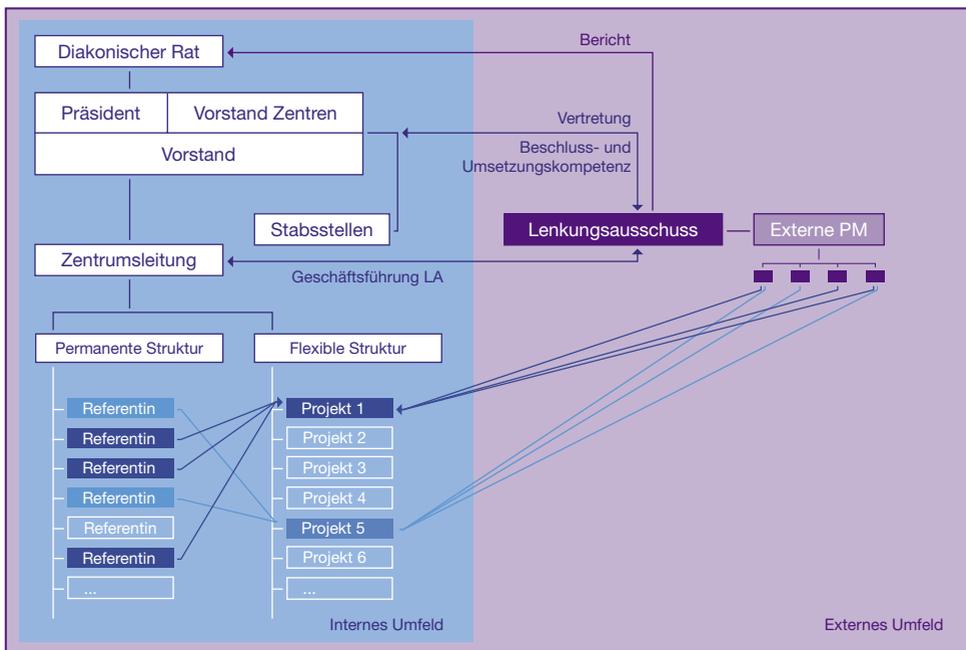
Im Diakonischen Werk der EKD kommt eine Organisationsstruktur zum Tragen, die durch feste Zuständigkeiten, hierarchisch geordnete Arbeitseinheiten und ein abgestuftes System von Verantwortung und Kontrolle gekennzeichnet ist. Diese Aufbauorganisation ist üblich und reicht für die Bewältigung der Alltagsarbeiten in der Regel aus.

Bei Aufgabe, die in Projekten bearbeitet werden, wird diese Struktur im Projektmanagement durch eine „Matrix-Organisation auf Zeit“ ergänzt. Dies bedeutet: Für den Zeitraum der jeweiligen Projektarbeit wird eine spezifische, d. h. flexible und effiziente Organisation vorgehalten, die sich von der Standardorganisation unterscheidet, auf deren personelle Ressourcen allerdings zurückgreift.

Ausgangspunkt ist die in Grafik 1 wiedergegebene Projektaufbauorganisation im Diakonischen Werk der EKD. Projektorganisation des Diakonischen Werkes der EKD



Grafik 2 zeigt die Projektorganisation eines Zentrums im Diakonischen Werk der EKD.  
 Beispielhafte Projektorganisation eines Zentrums



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 Projektleitung wird in der Regel vom Diakonischen Werk der EKD gestellt.

Da die Projektleitung verantwortlich für den Projektablauf und für das Erreichen der Projektergebnisse ist, ist sie autorisiert, Inhalte vorzugeben und Weichenstellungen zur Erarbeitung von Aufgaben vorzunehmen. Sie vereinbart auf der Grundlage dieses Leitfadens und gegebenenfalls darüber hinaus Abläufe und Verfahrensschritte in der Projektarbeit; sie entscheidet über die Termingestaltung von Sitzungen wie auch über Abgabetermine von Zwischen- und Endergebnissen. Die Vorgaben der Projektleitung sind für alle Mitglieder der Projektgruppe verbindlich.

In die Projektarbeit sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen diakonischen Arbeitsfeldern und Organisationseinheiten (Bundesverband, Landesverbände, Fachverbände, weitere 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 Zeit der Projektarbeit stehen sie entsprechend der schriftlichen Vereinbarung zeitlich begrenzt zur Verfügung, ohne dass ihr Dienstverhältnis zu ihrem Arbeitgeber hierdurch beeinträchtigt ist. Sie erklären sich bereit, die vereinbarten Aufgaben und Arbeiten nach Absprache mit der Projektleitung zu erledigen,

vereinbarte Termine einzuhalten und durch ihre Mitarbeit den Projekterfolg zu sichern.

Die Projektarbeit wird in der Projektgruppe durchgeführt; es wird nach Möglichkeit einstimmig entschieden, bei bleibenden Meinungsverschiedenheiten mehrheitlich. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme der Projektleitung. Diese dokumentiert auf Wunsch abweichende Minderheitsmeinungen im Projektabschlussbericht.

Die Projektleitung ist auch verantwortlich für die Beilegung von Konflikten in der Projektgruppe. Sofern hierbei disziplinarische Angelegenheiten betroffen sind oder ein Konflikt nicht von ihr zu lösen ist, informiert sie den/die unmittelbar zuständige/n Vorgesetzten/Vorgesetzte der Standardorganisation im Diakonischen Werk der EKD mit der Bitte um Entscheidung. Der Verfahrensweg für externe Projektmitglieder ist im PLF, Seite 30 nachzulesen.

In der Regel finden die Projektgruppensitzungen in Berlin statt. Ausnahmen sind nur in Absprache mit der Zentrumsleitung möglich.





**Die Definition und Anwendung von Projektkriterien dient dazu, innerhalb der Organisation Übereinstimmung und Verlässlichkeit hinsichtlich der Projektarbeit zu erhalten.**

## Teil 2

# Definition eines Projektes

### Begriffsabgrenzung

In den Zentren ist der Begriff „Projekt“ ausschließlich mit den Projekten in der flexiblen Struktur unter Beteiligung der Lenkungsausschüsse verbunden. Sonstige Projektvorhaben müssen immer in Verbindung mit dem spezifischen Thema genannt werden, z. B. Fusionsprojekte, Glücksspiralenprojekte etc.

### Kriterien zur Bestimmung von Projektthemen

Die Definition und Anwendung von Projektkriterien dient dazu, innerhalb der Organisation Übereinstimmung und Verlässlichkeit hinsichtlich der Projektarbeit zu erhalten. Jeder Beteiligte sollte wissen, unter welchen Annahmen und Rahmenbedingungen ein offizieller Projektstatus gegeben ist bzw. ein Projektauftrag in der Regel erteilt wird.

Jede Entscheidung über die Projektfähigkeit eines Themas bleibt aber immer eine Ermessensentscheidung. Sie wird nicht durch abstrakte Kriterien ersetzt, gegebenenfalls durch sie erleichtert. In diesem Sinne werden hier Projektkriterien formuliert. Das Vorliegen einzelner oder mehrerer dieser Kriterien kann für die Projektfähigkeit eines Themas sprechen.

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

Im Diakonischen Werk der EKD wurden für alle drei Zentren gemeinsam folgende Projektkriterien definiert:

### Kriterien für die Bearbeitung eines Themas

#### 1. Übereinstimmung mit dem diakonischen Auftrag

Für die Zentren GRP und FIBA:

Das Endziel 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. Projektziele sollten auch der Wahrung oder der Wiedergewinnung einer diakonischen Praxis dienen, welche die Besonderheit des diakonischen Auftrags sichtbar werden lässt und die Orientierung am christlichen Welt- und Menschenbild verstärkt. Das Projektziel darf nicht dem Abbau dieses Profils Vorschub leisten. Das Projektziel soll dazu beitragen, das Profil zu unterstützen und zu schärfen.

**Für das Zentrum Kommunikation:**

Die Projekte tragen durch die Umsetzung ihrer Ergebnisse 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 Kirche.

**2. Überregionale Relevanz****Für die Zentren GRP und FIBA:**

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

**Für das Zentrum Kommunikation:**

Ziel ist, mittels vernetzter und abgestimmter Öffentlichkeitsarbeit zwischen allen Gliederungen der Diakonie (Landesverbände, Fachverbände, Träger und Einrichtungen und Bundesverband) in der Öffentlichkeit Verständnis und Vertrauen in die Marke Diakonie zu schaffen und zu pflegen.

**3. Strategische Relevanz****Für die Zentren GRP und FIBA:**

Das Projektziel ist geeignet, beizutragen zur Bestimmung und Verfolgung grundlegender Strategien und Ziele diakonischer Arbeit in den verschiedenen Arbeitsbereichen.

**Für das Zentrum Kommunikation:**

Ziel ist, die bundesweite Kampagnenfähigkeit der Diakonie durch alle Gliederungen hindurch aufzubauen und zu stärken. Die dafür erarbeiteten Konzepte ermöglichen die Umsetzung der Projektergebnisse in den verschiedenen Gliederungen der Diakonie.

**4. Verbandliche Relevanz**

Die Projektergebnisse sind für die Landes- und Fachverbände sowie für Einrichtungen und Dienste von hoher Bedeutung. Der materielle und immaterielle Nutzen ergibt sich beispielsweise durch eine verbesserte Positionierung und/oder durch Einsparung von Ressourcen.

**5. Organisationsübergreifende Zusammenarbeit****Für die Zentren GRP und FIBA:**

Das Erreichen des Projektziels erfordert die Einbeziehung von Fachwissen und praktischen Erfahrungen verschiedener diakonischer Ebenen, z.B. solcher der Fach-, der Landesverbände, der Einrichtungsträger und/oder der Kirchen. Das Projektthema muss von überregionaler sozialpolitischer Relevanz sein und darf sich nicht auf ein reines Fachproblem beschränken.

**Für das Zentrum Kommunikation:**

Die Umsetzung der Projektergebnisse muss zielgruppenorientiert geschehen und die verschiedenen Öffentlichkeiten im Blick haben.

Dafür ist es notwendig, dass Kampagnen und Vorhaben der Öffentlichkeitsarbeit von den verschiedenen Gliederungen der Diakonie organisationsübergreifend gemeinsam erarbeitet werden.

### **6. Interdisziplinärer Charakter**

**Für die Zentren GRP und FIBA:**

Die Anforderungen an die Projektbeiträge gehen über die Möglichkeiten eines einzelnen Arbeitsfeldes des Diakonischen Werkes der EKD hinaus und bedürfen einer interdisziplinären Bearbeitung.

**Für das Zentrum Kommunikation:**

Ziel ist eine integrierte und abgestimmte Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Dies wird erreicht, indem die Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit – Fundraising, Kampagnenplanung, Pressearbeit, Medienarbeit etc. – an der Planung beteiligt sind und Fach- und Kommunikationsebene zusammengeführt werden.

### **7. Innovationscharakter**

**Für die Zentren GRP und FIBA:**

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

**Für das Zentrum Kommunikation:**

Ziel ist, die Themen der Diakonie vor dem Hintergrund gesellschaftspolitischer Relevanz auf unverwechselbare Art in der Mediengesellschaft zu platzieren. Dies bedeutet, dass die Elemente der Kommunikation – etwa Sprache, Grafik-Design etc. – einerseits zeitgemäß und andererseits der Botschaft der Diakonie entsprechend gestaltet werden. Das heißt auch, dass sich der Verband als lernende Organisation versteht, die sich durch Projekte weiterentwickelt.

### **8. Zeitliche Begrenzung**

Die Projektarbeit eignet sich nicht für die Erzielung kurzfristiger Ergebnisse oder für die zeitlich unbegrenzte Begleitung andauernder Fragestellungen oder Problemlagen. Die Themenstellung hat einer durchschnittlichen Projektdauer von einem Jahr Rechnung zu tragen.

### **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.

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

### 10. Aufwand-Nutzen-Relation

Der Einsatz materieller Ressourcen und von menschlicher Arbeitskraft dürfen 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 Landes- und Fachverbänden und von externen Experten geleistet werden können ohne den partizipativen Charakter der Projektarbeit und das Ziel gesamt diakonischer Positionen zu gefährden.



## Projektbeteiligte: Rollen, Funktionen und Aufgaben

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

### **Im Diakonischen Werk der EKD sind folgende Funktionsträger und Gremien in die Projektarbeit einbezogen:**

- Der Vorstand
- Der Vorstand Zentren
- Der Lenkungsausschuss
- Die jeweilige Zentrumsleitung
- Der/die jeweilige Projektkoordinator/-in
- Die Projektleitung
- Die Projektgruppe/das Projektmitglied
- Der Experte/die Expertin

### Der Vorstand

#### **Funktion und Verantwortungsbereich**

Der Vorstand ist das oberste Leitungsorgan des Diakonischen Werkes der EKD e. V. Er übt die Dienst- und Fachaufsicht über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Diakonischen Werkes der EKD aus. Er berichtet dem Diakonischen Rat. Der Vorstand trägt die Letztverantwortung für eine ordnungsgemäße und sachgerechte Abwicklung der Projektarbeit gegenüber allen zuständigen Gremien. Der Vorstand ist im Lenkungsausschuss vertreten.

#### **Aufgaben**

Der Vorstand

- nimmt die Projektergebnisse des jeweiligen Lenkungsausschusses entgegen, beschließt über sie, entscheidet über die Umsetzung und informiert darüber den Lenkungsausschuss zeitnah (siehe Berichtssystem).

### Der Vorstand Zentren

#### **Funktion und Verantwortungsbereich**

Innerhalb des Vorstandes liegt die Zuständigkeit für die standardisierte Projektarbeit beim Vorstand Zentren. Seine Mitarbeitenden nehmen, wie die Mitarbeitenden der Zentren, ebenfalls an der Projektarbeit teil und können als Projektleitung, als Projektmitglied oder als Experte/Expertin angefragt werden.

Der Vorstand Zentren ist stimmberechtigtes Mitglied in den Lenkungsausschüssen FIBA und GRP und zuständig für den Kommunikationstransfer zwischen Vorstand und diesen Lenkungsausschüssen sowie zwischen den Zentrumsleitungen und dem Vorstand.

#### **Aufgaben**

Der Vorstand Zentren

- bringt Ergebnisse aus den Lenkungsausschüssen FIBA und GRP in den Vorstand ein
- stellt die Umsetzungsentscheidung des Vorstandes im Lenkungsausschuss selbst vor

- stellt die strategische Planung des Diakonischen Werkes der EKD den einzelnen Lenkungsausschüssen einmal jährlich vor

Diese Regelungen gelten analog für das im Zentrum Kommunikation zuständige Vorstandsmitglied.

## Der Lenkungsausschuss

### **Funktion und Verantwortungsbereich**

Der Lenkungsausschuss ist ein strategisches Gremium für die Projektarbeit und als solches Bindeglied zwischen Fachverbänden, Landesverbänden, diakonischen Unternehmen und dem Diakonischen Werk der EKD.

Seine wichtigste Funktion ist der Interessenausgleich im Vorfeld der politischen und gesellschaftlichen Aktionen und Artikulationen der Diakonie im Rahmen der flexiblen Struktur. Dabei ist das Gesamtinteresse des Diakonischen Werkes der EKD als Mitglieder- und Spitzenverband zu beachten.

Der Lenkungsausschuss überwacht und steuert alle Projekte im Zentrum und stellt die Verzahnung mit anderen Projekten im Zentrum sicher. Er ist damit oberste Entscheidungsebene für Projekthinhalte und Projektergebnisse, für die Bereitstellung externer personeller Ressourcen und letzte Instanz für die Konfliktlösung mit externen Projektmitglie-

dern. Die genannten Vorstandskompetenzen bleiben unberührt.

Mitglieder der Lenkungsausschüsse nehmen in der Regel keine Projektleitung wahr und fungieren nicht als Projektmitglied. Sie stehen auf Nachfrage jedoch 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 gewünschten Projekten ein
- genehmigen vorgeschlagene Projektideen unter Berücksichtigung der Strategieplanung und gegebenenfalls der inhaltlichen Jahresplanung der Projektarbeit im Diakonischen Werk der EKD und berücksichtigen die jeweiligen Ressourcen (personell, finanziell) der Zentren
- bestätigen die vorgeschlagene Projektleitung
- entscheiden auf Vorschlag der Projektleitung über die Zusammensetzung der Projektgruppe
- treffen die Entscheidung über Annahme, Überarbeitung oder Ablehnung des Projektantrages

- legen die Adressaten der jeweiligen Projektergebnisse fest
- entscheiden über die Modifizierung eines genehmigten Projektantrages im Projektverlauf,
- genehmigen Meilensteinberichte
- nehmen den Abschlussbericht mit den erstellten Projektergebnissen (Produkte) ab
- empfehlen dem Vorstand die Umsetzung der Projektergebnisse
- sind letzte Entscheidungsinstanz bei Konflikten in der Projektgruppe
- berichten den entsendenden Organisationen
- der/die Vorsitzende berichtet dem Diakonischen Rat (§4 GO)
- der/die Vorsitzende berichtet der Diakonischen Konferenz (§4 GO)
- berichten der Diakonischen Konferenz
- bieten nach Beendigung ihrer Amtszeit dem nachfolgenden Mitglied ein Erfahrungsgespräch an

## Die Zentrumsleitung

### Funktion und Verantwortungsbereich

Die Zentrumsleitung ist die Führungsinstanz in der permanenten Struktur und dem Vorstand 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 dem Vorstand Zentren 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 dem Vorstand Zentren sowie den Mitgliedern des Lenkungsausschusses nach festgelegtem Verfahren ab
- beauftragt, bei Annahme der Projektidee, eine vorläufige Projektleitung mit der Erarbeitung des Projektantrages
- ist formal verantwortlich für die Abgabe der standardisierten Berichte beim Lenkungsausschuss

- stellt für die Projektarbeit eine grobe Ressourcenplanung für das Folgejahr vor
- stellt die notwendigen Mittel für die Projektarbeit bereit
- schließt den Projektauftrag zur Durchführung des Projektes mit der Projektleitung ab
- lädt die bestätigten Projektmitglieder im Namen des Vorsitzenden/der Vorsitzenden des zuständigen Lenkungsausschusses zur Mitarbeit in der Projektgruppe schriftlich ein
- entscheidet über den Lösungsvorschlag des Ausnahmeberichts
- berät Projektleitungen auf Nachfrage
- führt auf Bitte der Projektleitung bei Konflikten Klärungsgespräche
- führt die Geschäfte des Lenkungsausschusses
- berichtet dem Lenkungsausschuss regelmäßig über die Wirksamkeit/Folgen von Projektprodukten
- unterstützt die Umsetzung der Vorgaben des Lenkungsausschusses
- berichtet dem Vorstand im Rahmen der internen Absprachen
- sorgt dafür, dass ein ausscheidendes Mitglied des Lenkungsausschusses in gebührender Form verabschiedet wird oder veranlasst, dass im Namen des Vorsitzenden/der Vorsitzenden des jeweiligen Lenkungsausschusses ein Dankschreiben zugesandt wird
- führt ein neues Mitglied des Lenkungsausschusses in die Arbeit der flexiblen Struktur ein

## Die Projektkoordinatorin/der Projektkoordinator

### **Funktion und Verantwortungsbereich**

Die Projektkoordinatorin/der Projektkoordinator beobachtet und koordiniert die laufende Abwicklung der Projekte und ist verantwortlich für deren geregelten Ablauf, insbesondere des Berichtswesens. Sie/Er unterstützt alle Projektbeteiligten in der Erfüllung ihrer Aufgaben.

### **Aufgaben**

Sie/Er

- führt die Projektleitung, die erstmals in dieser Funktion tätig ist, in das standardisierte Projektmanagement ein
- hält Kontakt zu den Projektleitungen und unterstützt sie in allen Fragen ihrer Arbeit
- berät Projektleitungen auf Wunsch, beispielsweise bei der Erstellung von standardisierten Berichten etc.
- koordiniert das Informations- und Berichtssystem und überwacht die Einhaltung der dort vereinbarten Verfahren
- leitet die Berichte an die benannten Empfänger termingemäß weiter
- pflegt und aktualisiert die Teambereiche des für sie zuständigen Lenkungsausschusses
- informiert die Zentrumsleitung über außergewöhnliche Entwicklungen im Rahmen der Projektarbeit
- berichtet der Zentrumsleitung nach Bedarf und Absprache

- sendet neuen Mitgliedern seines/ihrer Lenkungsausschusses eine „Informationsmappe zur Projektarbeit“ vor Amtsantritt zu
- vergibt die laufenden Projektnummern
- veranlasst die Beantragung des Kostenträgers

## Die Projektleitung

### Funktion und Verantwortungsbereich

Die Projektleitung ist Auftragnehmerin des Projektauftrages und wird vom Lenkungsausschuss 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 Weichenstellungen zur Erarbeitung von Aufgaben vorzunehmen. Sie vereinbart auf der Grundlage dieses Leitfadens und gegebenenfalls darüber hinaus Abläufe und Verfahrensschritte in der Projektarbeit; sie entscheidet über die Termingestaltung von Sitzungen wie auch über Abgabetermine von Zwischen- und Endergebnissen. Die Vorgaben der Projektleitung sind für alle Beteiligten in der Projektgruppe verbindlich.

Die Projektarbeit wird in der Projektgruppe durchgeführt; es wird nach Möglichkeit einstimmig entschieden, bei Meinungsverschiedenheiten mehrheitlich. Bei Stimmengleichheit entscheidet die Stimme der Projektleitung. Diese dokumentiert auf Wunsch abweichende Minderheitsmeinungen im Projektabschlussbericht. Die Projektleitung ist auch verantwortlich für die Beilegung von Konflikten in der Projektgruppe. Sofern hierbei disziplinarische Angelegenheiten betroffen sind oder der Konflikt nicht zu lösen ist, informiert sie den/die unmittelbar zuständige/n Vorgesetzten/Vorgesetzte der Primärorganisation im Diakonischen Werk der EKD mit der Bitte um Entscheidung. Der Verfahrensweg für externe Projektmitglieder ist bei Konfliktregelungen in diesem PLF auf Seite 30 nachzulesen.

Die Kostenträgerverantwortung liegt grundsätzlich bei der Projektleitung.

Die Projektleitung wird in der Regel vom Diakonischen Werk der EKD gestellt.

Für Projektleitungen aus den Stabsstellen ist die zuständige Zentrumsleitung bei fachlichem Beratungsbedarf direkte Ansprechpartnerin.

### 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 zur Auftragsgenehmigung sowie den Vorschlag zur Besetzung der Projektgruppe dem Lenkungsausschuss zur Entscheidung selbst vor
- sagt angefragten Projektmitgliedern, die von den Mitgliedern des Lenkungsausschusses nicht in die Projektgruppe berufen wurden, persönlich ab
- stellt den Rücklauf der Erklärung zur Projektmitarbeit sicher
- führt die Mitglieder der Projektgruppe in ihre Aufgabenstellung ein und erläutert den genehmigten Projektauftrag
- erarbeitet eine detaillierte Projektplanung mit ihrer Projektgruppe bei der Kick-Off-Veranstaltung
- stellt die Meilensteinberichte dem Lenkungsausschuss zur Genehmigung selbst vor
- erstellt bei Gefährdung des Projektziels, des Zeitplans oder der Kostenplanung einen Ausnahmebericht mit Lösungsvorschlag und leitet ihn umgehend an die Zentrumsleitung weiter
- stellt den Projektabschlussbericht sowie die Projektergebnisse (Produkte) dem Lenkungsausschuss zur Abnahme selbst vor
- leitet alle standardisierten Berichte termingemäß an den für sie zuständigen Projektkoordinator/en/zuständige Projektkoordinatorin weiter
- ist verantwortlich für alle Maßnahmen des regelmäßigen Projektcontrollings (Ergebnis-, Termin- und Kostencontrolling)
- ist erste Entscheidungsinstanz bei Konflikten in der Projektgruppe
- trägt die Arbeitsaufwände der Projektmitglieder, am Ende jeder Projektgruppensitzung, in das für die Projektarbeit vorgesehene Zeiterfassungsdokument ein und
- erfasst ihren eigenen Arbeitsaufwand entsprechend
- vergibt ggf. Dienstleistungsaufträge an Externe/Experten
- dokumentiert das Projekt laut vereinbartem Verfahren (siehe PLF, Seite 37)

## Die Projektgruppe/das Projektmitglied

### **Funktion und Verantwortungsbereich**

In die Projektarbeit sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen diakonischen Arbeitsfeldern und Organisationseinheiten (Bundesverband, Landesverbände, Fachverbände, weitere 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 Zeit der Projektarbeit stehen sie entsprechend der schriftlichen Vereinbarung (siehe Berichtssystem) zeitlich begrenzt zur Verfügung, ohne dass ihr Dienstverhältnis zu ihrem Arbeitgeber hierdurch beeinträchtigt ist.

Die Projektgruppe besteht aus gleichberechtigten Projektmitgliedern, die von der Projekt-

leitung geführt werden. 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, sind sie zur regelmäßigen Teilnahme an allen Projektgruppensitzungen sowie an Abgabeterminen von Arbeitspaketen, nach Vereinbarung, verpflichtet.

Die Projektarbeit wird in der Projektgruppe durchgeführt. Es wird nach Möglichkeit einstimmig entschieden, bei Meinungsverschiedenheiten mehrheitlich. Bei Stimmengleichheit entscheidet die Stimme der Projektleitung. Diese dokumentiert auf Wunsch abweichende Minderheitsmeinungen im Projektabschlussbericht.

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 in Kraft.

Projektmitglieder können sein:

- Mitarbeitende des Bundesverbands (interne Projektmitglieder)
- Mitarbeitende aus Landesverbänden/ Fachverbänden/Einrichtungen (externe Projektmitglieder)

- nicht der Diakonie angehörige Mitarbeitende, deren spezifisches Fachwissen für das Projekt erforderlich ist.

### **Aufgaben**

Das Projektmitglied

- führt die 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

### **Der Experte/ die Expertin**

#### **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.

Experten/Expertinnen können sein:

- Mitarbeitende des Bundesverbands (interne Experten/Expertinnen)
- Mitarbeitende aus Landesverbänden/ Fachverbänden/Einrichtungen (externe Experten/Expertinnen)
- nicht der Diakonie angehörige Mitarbeitende, deren spezifisches Fachwissen für das Projekt erforderlich ist.

## Von der Projektidee bis zum Projektabschluss (Verfahrensweg)

**1.** Alle Mitglieder des Diakonischen Werkes der EKD e.V. können Projektideen (schriftlich, formlos) 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 und nehmen gegebenenfalls deren Projektideen entgegen.

Die genannten Projektideen werden im Anschluss an die Sitzung von den jeweiligen Lenkungsausschuss-Mitgliedern direkt an die zuständige Zentrumsleitung zur weiteren Bearbeitung weitergeleitet.

**3.** Die Zentrumsleitung prüft umgehend die eingegangenen Projektideen und stellt diese gegebenenfalls, nach Abstimmung mit dem Vorstand Zentren, den Mitgliedern des zuständigen Lenkungsausschusses mit der Bitte um Stellungnahme sowie Nennung von möglichen Projektmitgliedern vor. Wenn innerhalb von 14 Tagen die Mehrheit der Lenkungsausschuss-Mitglieder nicht widersprochen hat oder einzelne Mitglieder des Lenkungsausschusses keine gravierenden Einwände vorbringen, gilt die Projektidee als angenommen.

**4.** Bei Annahme der Projektidee beauftragt die Zentrumsleitung eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter des Zentrums oder der Vorstand Zentren eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter seiner Stabsstelle mit der (vorläufigen) Projektleitung, das heißt mit der weiteren Ausgestaltung der Projektidee. Bei Ablehnung einer Projektidee wird dies gegenüber dem Ideengeber von der Zentrumsleitung schriftlich begründet.

**5.** Die vorläufige 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 Know-how zur Zielerreichung des Projektauftrages verfügen und die Belange der relevanten diakonischen Arbeitsfelder vertreten können.

**6.** Die vorgeschlagenen Projektmitglieder werden von der Projektleitung mündlich angefragt, ob sie im Falle einer positiven Entscheidung des Lenkungsausschusses zur Mitarbeit bereit wären und ob ihre jeweiligen Vorgesetzten ihre Zustimmung zum beabsichtigten Zeit- und Kostenaufwand geben würden. Die Antwort teilen sie der Projektleitung mündlich mit.





**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.**

**7.** 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 und gegebenenfalls der inhaltlichen Jahresplanung der Projektarbeit sowie der jeweiligen Ressourcen (personell, finanziell) der Zentren.

**8.** Eine Ablehnung ist zu begründen, Überarbeitungsbedarf ist vom Lenkungsausschuss zu konkretisieren. Die dabei erarbeiteten Vorgaben werden von der Projektleitung in den Projektantrag eingearbeitet. Der Lenkungsausschuss entscheidet, ob der überarbeitete Projektantrag vor Projektstart nochmals vorgelegt werden muss.

**9.** Mit Genehmigung des Projektantrages, der für alle Beteiligten in personeller, zeitlicher und finanzieller Hinsicht verbindlich ist, ist der Projektstart verbunden. Ein Projektauftrag wird der Projektleitung durch die Zentrumsleitung erteilt.

**10.** Die vom Lenkungsausschuss benannten Projektmitglieder werden von der Projektleitung schriftlich zur Mitarbeit eingeladen. Zur Information werden der genehmigte Projektantrag, der Projektleitfaden und die Erklärung zur Projektmitarbeit dem Schreiben beigelegt sowie der geplante Sitzungstermin zur Kick-Off-Veranstaltung mitgeteilt. In der Regel finden die

Projektgruppensitzungen in Berlin statt. Ausnahmen sind mit der zuständigen Zentrumsleitung abzusprechen. Das zukünftige Projektmitglied bestätigt auf dieser Grundlage die verbindliche Mitarbeit in der Projektgruppe schriftlich gegenüber der Projektleitung.

Nicht vom Lenkungsausschuss benannte, aber vorgeschlagene Projektmitglieder werden von der Projektleitung über die Entscheidung des Lenkungsausschusses (Absage) mündlich informiert.

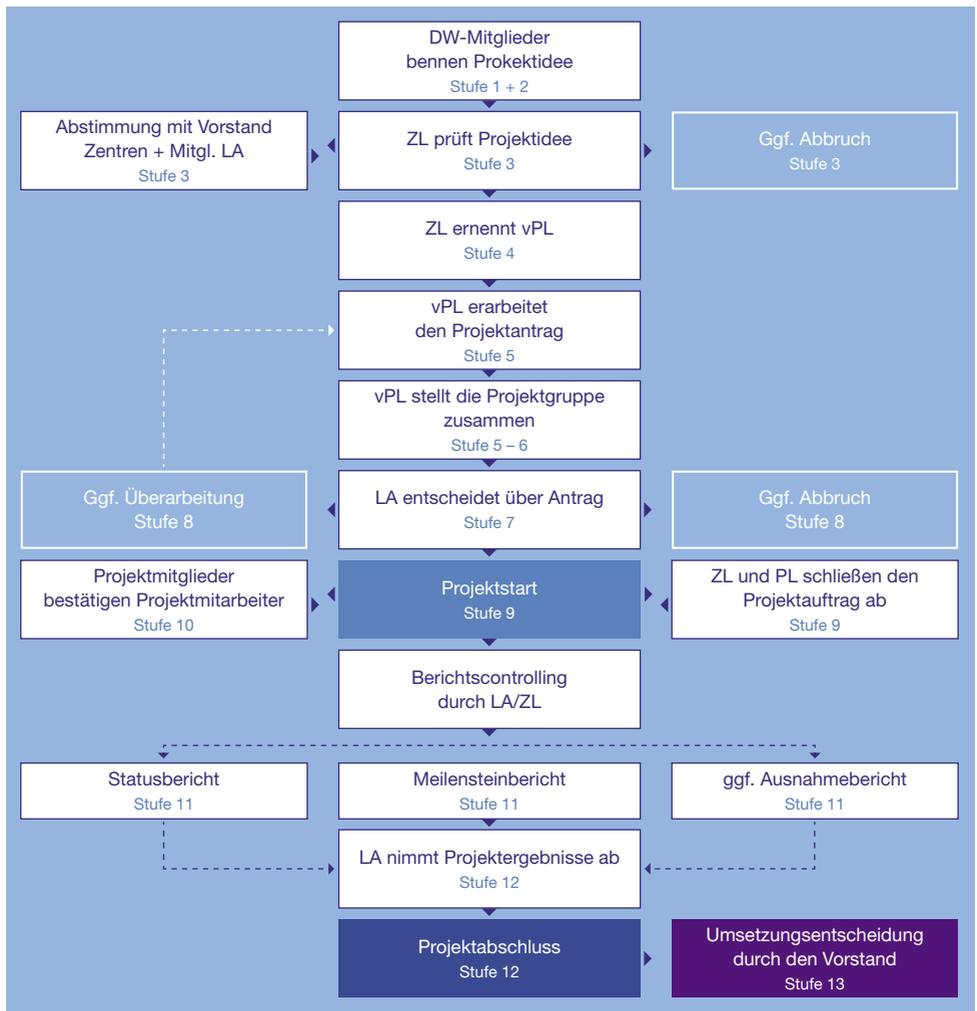
**11.** Die Projektleitung stellt im Projektverlauf die geplanten Meilensteinberichte und den Abschlussbericht den Mitgliedern des Lenkungsausschusses selbst vor. Diese entscheiden über das weitere Vorgehen (Genehmigung, Überarbeitung, Abbruch). Empfänger der Status- und Ausnahmeberichte ist die jeweilige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

**12.** Der Lenkungsausschuss nimmt den Abschlussbericht und die Produkte entgegen, beschließt das Projektergebnis und löst die Projektgruppe auf. Damit ist das Projekt beendet.

**13.** Danach erhält der Vorstand des Diakonischen Werk der EKD den Abschlussbericht mit den Produkten und entscheidet über die Umsetzung.

Ablaufdiagramm: Von der Projektidee zum Projektabschluss

Abkürzungen: ZL = Zentrumsleitung, vPL = vorläufige Projektleitung, LA= Lenkungsausschuss



## Verfahren bei zentrumsübergreifenden Projekten

**1.** Die Zentrumsleitung übernimmt für bei ihr eingehende Projektideen die vorläufige Federführung.

Sie leitet die Idee laut Verfahren des Projektleitfadens, Seite 21 Ziffer 3 an alle Mitglieder der beteiligten Lenkungsausschüsse weiter. Nach Bewilligung der Projektidee schlägt die Zentrumsleitung einen Lenkungsausschuss zur Federführung vor und bittet die beteiligten Lenkungsausschuss-Vorsitzenden um Zustimmung. Sofern sich die Vorsitzenden nicht über die Federführung einigen, entscheidet der zuständige Vorstand des Diakonischen Werkes der EKD.

**2.** Nach Genehmigung der Projektidee beauftragt die Zentrumsleitung des federführenden Lenkungsausschusses eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter des Zentrums oder der Vorstand Zentren eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter seiner Stabsstelle mit der (vorläufigen) Projektleitung.

**3.** Die beteiligten Zentrumsleitungen und die vorläufige Projektleitung stimmen die inhaltlichen Aspekte bei der Erarbeitung des Projektantrages ab und erarbeiten eine Vorschlagsliste für die Besetzung der Projektgruppe.

**4.** Die (vorläufige) Projektleitung erarbeitet den Projektantrag unter Berücksichtigung der Gesprächsergebnisse von 3. Das weitere Verfahren folgt sinngemäß der Beschreibung im Projektleitfaden, Seite 21, Ziffer 5 ff insofern keine

anderen Verfahrensschritte in diesem Verfahrenstext vereinbart sind.

**5.** Sobald der Projektantrag vom federführenden Lenkungsausschuss unter Beteiligung der Projektleitung beraten und über Durchführung, Überarbeitung oder Ablehnung entschieden wurde, wird dieser, bei positiver Entscheidung, umgehend an die nicht-federführenden Zentrumsleitungen weitergeleitet und von diesen in den jeweiligen Teambereich ihres Lenkungsausschusses zur Information und Rückmeldung eingestellt.

**6.** Meilensteinberichte können von den Projektleitungen persönlich in den beteiligten Lenkungsausschuss-Sitzungen vorgestellt werden. Ist dies nicht der Fall werden sie analog dem Verfahren des Projektantrages in die jeweiligen Teambereiche eingestellt.

**7.** Den Abschlussbericht mit den dazugehörigen Produkten stellt die zuständige Projektleitung in den beteiligten Lenkungsausschüssen selbst vor.

**8.** Der federführende Lenkungsausschuss hat die Letztentscheidung über die Abnahme der Projektergebnisse.

Rückmeldungen zu allen Projektberichten gehen in schriftlicher Form an die zuständige Projektleitung und diese informiert den federführenden Lenkungsausschuss.

## 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 von hoher Bedeutung. Seine Aufgabe liegt darin, den tatsächlichen Stand des Projektes aussagekräftig fest zu halten und dabei die zukünftige Entwicklung des Projektes aufzuzeigen. Es dient gleichzeitig als vorausschauendes Frühwarnsystem für Projektablauf und Zielerreichung.

Der Informationsbedarf der unterschiedlichen Empfänger 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 Landes- und Fachverbände miteinander ab.

Das Diakonische Werk der EKD stellt Projektanträge, Projektabschlussberichte und in der

Regel die Projektprodukte insbesondere über das Wissensportal allen Mitgliedern und diakonischen Trägern zur Verfügung.

Alle ausgefüllten Berichtsformulare werden im Rahmen einer vereinbarten Zeitschiene von den Projektleitungen an ihren/ihre Projektkoordinatoren/Projektkoordinatorin der Zentren weitergeleitet. Diese stellen die Berichte in die Teambereiche der LA-Mitglieder ein.

Standardisierte Berichtsformulare bestehen für

- den Projektantrag
- den Projektauftrag
- die Erklärung zur Projektmitarbeit
- den Projektstatusbericht
- den Projektmeilensteinbericht
- den Projektausnahmebericht
- den Projektabschlussbericht und
- die Umsetzungsentscheidung zu den Projektergebnissen

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

Im Diakonischen Werk der EKD gelten folgende Bestandteile des Informations- und Berichtssystems:

| <b>Formular</b>                                  | <b>Verfasser/-in</b>       | <b>Empfänger/-in</b>                      |
|--|----------------------------|---|
| Projektantrag                                    | Vorgesehene Projektleitung | LA nachrichtlich an: VZ, ZL, PM           |
| Projektauftrag                                   | Vorgesetzte                | PL, Vorgesetzte Ggf. nachrichtlich an: ZL |
| Erklärung zur Projektmitarbeit                   | Projektmitglied            | PL  |
| Projektmeilensteinbericht                        | Projektleitung             | LA nachrichtlich an: VZ, ZL, PM           |
| Projektstatusbericht                             | Projektleitung             | ZL nachrichtlich an: VZ, LA, PM           |
| Projektausnahmebericht                           | Projektleitung             | ZL nachrichtlich an: VZ, LA, PM           |
| Projektabschlussbericht                          | Projektleitung             | LA nachrichtlich an: VZ, ZL, PM           |
| Umsetzungsentscheidung zu den Projektergebnissen | Vorstand Zentren           | LA nachrichtlich an: VZ, ZL, PM           |

| <b>Zyklus</b>      | <b>Anmerkungen</b>                            | <b>Zentrumsübergreifende Projekte</b>           |
|--------------------|---|---|
| einmalig           | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 21, Ziffer 4  | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 26, Ziffer 4    |
| einmalig           | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 24, Ziffer 9  | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 26, Ziffer 4    |
| einmalig           | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 24, Ziffer 10 | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 26, Ziffer 4    |
| zu den LA-Terminen | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 24, Ziffer 11 | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 26, Ziffer 6    |
| zu den LA-Terminen | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 24, Ziffer 11 | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 26, Ziffer 4    |
| bei Bedarf         | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 24, Ziffer 11 | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 26, Ziffer 4    |
| einmalig           | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 24, Ziffer 12 | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 26, Ziffer 7 f. |
| einmalig           | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 24, Ziffer 13 | Siehe Verfahrensweg, PLF, Seite 26, Ziffer 4    |

## Konfliktregelungen

### Regelungen für interne Projektmitglieder

Für die Mitarbeit interner Projektmitglieder gelten im Konfliktfall die folgenden Regelungen:

- Bei Gefährdung des Projektergebnisses durch unzureichende Projektmitarbeit (Minderleistung, keine oder unregelmäßige Teilnahme an Projektgruppensitzungen, persönliche Konflikte in der Projektgruppe, Nichterfüllung von Vereinbarungen mit der Projektleitung) führt die Projektleitung mit dem Projektmitglied ein lösungsorientiertes Gespräch.
- Kann der Konflikt nicht gelöst werden, informiert die Projektleitung umgehend ihre/ihren direkte/-n Vorgesetzte/-n der Linienorganisation über den Konflikt mit der Bitte um Klärung.
- Bei unterschiedlichen fachlichen Auffassungen zwischen den Projektmitgliedern werden Mehrheitsbeschlüsse gefasst, auf Wunsch werden im Abschlussbericht abweichende Minderheitsmeinungen dokumentiert.
- Die Verpflichtung zur Erstellung des Ausnahmeberichtes bleibt davon unberührt.

### Regelungen für externe Projektmitglieder

Für die Mitarbeit externer Projektmitglieder gelten im Konfliktfall die folgenden Regelungen:

- Bei Gefährdung des Projektergebnisses durch unzureichende Projektmitarbeit (Minderleistung, keine oder unregelmäßige Teilnahme an Projektgruppensitzungen, persönliche Konflikte in der Projektgruppe, Nichterfüllung von Vereinbarung mit der Projektleitung) führt die Projektleitung mit dem Projektmitglied ein lösungsorientiertes Gespräch.
- Kann der Konflikt nicht gelöst werden, informiert die Projektleitung die für sie zuständige Zentrumsleitung umgehend über den Konflikt mit der Bitte um weitere Klärung und Entscheidung.
- Die Zentrumsleitung führt daraufhin ein Gespräch mit dem genannten Projektmitglied oder bei Nichtlösung der Situation gegebenenfalls mit dessen Vorgesetztem/ deren Vorgesetzter.
- Bei Nichteinigung wird der Vorsitzende/ die Vorsitzende des zuständigen Lenkungsausschusses von der Zentrumsleitung mit einem lösungsorientierten Vorschlag ebenfalls über den Sachverhalt informiert und um eine zeitnahe Entscheidung gebeten.

- Bei unterschiedlichen fachlichen Auffassungen zwischen den Projektmitgliedern werden Mehrheitsbeschlüsse gefasst, auf Wunsch werden im Abschlussbericht abweichende Minderheitsmeinungen dokumentiert.
- Die Verpflichtung zur Erstellung des Ausnahmeberichtes bleibt davon unberührt.



## Projektkosten und -finanzierung

Das Diakonische Werk der EKD sieht sich verpflichtet, mit dem ihm anvertrauten Geld wirtschaftlich und sparsam umzugehen. Dazu gehört eine sorgfältige Planung ebenso wie die Einhaltung von vereinbarten Budgets sowie eine ständige Kostenkontrolle.

Auf dieser Basis ist im Rahmen des Projektmanagements zuerst eine zuverlässige Kosten- und Finanzierungsplanung zu erstellen und in allen Stufen des Verfahrens Kostentransparenz zu gewährleisten. Deshalb darf kein Projektantrag ohne Kosten- und Finanzierungsplan begonnen werden.

Der Kosten- und Finanzierungsplan für das Projekt ist verbindlich. Zum Projektende legt die Projektleitung den Abschlussbericht vor, der die Kostenplanung (Soll), die Kostenerfassung (Ist) sowie die Finanzierung (siehe Berichtswesen) aufzeigt.

Ein entsprechendes operatives Controlling ist im Projektverlauf zu gewährleisten.

### Kosten

Welche Ziele verfolgt eine Kostenrechnung in der Projektarbeit?

- Überblick (Kostentransparenz) über alle entstehenden Kosten für den Vorstand
- Vergleichsmöglichkeit zwischen externen und internen Projektkosten für die Mitglieder der Lenkungsausschüsse
- Entwicklung von Kostenbewusstsein bei den Projektleitungen und Projektmitgliedern

Zuerst sind die Kosten zu ermitteln. Projektkosten sind Kosten, die zur Erarbeitung des Projektantrages und während der Durchführung bis zur Abnahme des Projektauftrages entstehen. Für jedes Projekt wird ein eigener Kostenträger gebildet, dem alle Projektkosten zugeordnet werden.

Der Kostenplan wird in der Verantwortung der jeweiligen Projektleitung erarbeitet und mit der Zentrumsleitung, vor Einreichung an die Mitglieder des Lenkungsausschusses, beraten.

Im Hinblick auf Kostenarten ist zwischen Personalkosten und Sachkosten zu unterscheiden.

### Personalkostenplanung

- Für die Teilnahme an Projektgruppensitzungen werden pauschal 10 Arbeitsstunden\* pro Sitzung (inkl. Reisezeit) und Projektmitglied/Projektleitung berechnet
- Für die Erstellung eines Arbeitspakets pro Projektmitglied und Sitzung werden pauschal 5 Arbeitsstunden\* berechnet
- Für die Erstellung des Projektantrages werden ausschließlich für die Projektleitung 16 Arbeitsstunden\* pauschal berechnet
- Zusätzliche Arbeitszeiten der Projektleitung (Vor- und Nachbereitung von Sitzungen, Teilnahme an Gremiensitzungen, interne Zentrumsabsprachen, Projektsteuerung, -controlling etc.) erfolgen nach geschätztem Umfang

\*Berechnungsgrundlage € 50.-/Stunde Brutto

### Sachkostenplanung

- Honorarkosten inkl. Spesen (Experten) nach Vereinbarung oder Schätzung
- Reisekostenpauschale pro Projektmitglied/Projektleitung und Sitzung € 150.–
- Übernachtungskosten pro Projektmitglied/Projektleitung und Sitzung € 90.–
- Bewirtungskostenpauschale pro Sitzung und Projektmitglied/Projektleitung € 12,50
- Raumkostenpauschale im DW der EKD pro Sitzung und Tag € 25.–
- Kosten für Workshops, Fachtage u. ä.

### Personalkostenerfassung für die Projektleitung und Projektmitglieder

Für interne und externe Projektmitglieder und Projektleitung (Definition siehe PLF, S. 18 f):

- Genaue Erfassung der geleisteten Arbeitsstunden zu € 50.-/Std. unter Berücksichtigung des beschriebenen Verfahrens in diesem PLF (siehe Seite 35, Management von personellen und zeitlichen Ressourcen, Stufe 3)

### Sachkostenerfassung

- Honorarkosten inkl. Spesen von Experten werden nach tatsächlicher Höhe erfasst
- Reisekosten für die Projektleitung und interne Projektmitglieder werden nach tatsächlicher Höhe erfasst
- Reisekosten von externen Projektmitgliedern werden nur nach festgestellter Teilnahme an der Projektgruppensitzung pauschal in Höhe von € 150.-/pro Teilnehmende erfasst
- Bewirtungskosten werden nach tatsächlicher Höhe erfasst
- Raumkosten im Diakonischen Werk der EKD werden pro stattgefundener Sitzung mit pauschal € 25.-/pro Tag erfasst
- Kosten zu durchgeführten Workshops, Fachtagen werden nach tatsächlicher Höhe erfasst

Alle Sachkosten sind dabei untereinander deckungsfähig.

## Finanzierung

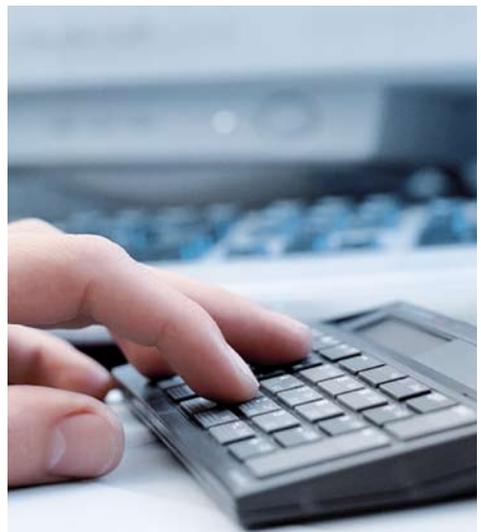
Kosten, die im Rahmen der Projektarbeit anfallen, werden im Wirtschaftsplan des Diakonischen Werkes der EKD ausgewiesen.

Die Personal- und Reisekosten für die externen Projektmitglieder werden von den entsendenden Stellen übernommen.

## Steuerung der Finanzmittel

Nach genehmigtem Kosten- und Finanzierungsplan stehen die Projektmittel zur Verfügung und können bei Bedarf im Rahmen der Kostenträgerverantwortung von der Projektleitung abgerufen werden.

Die Projektleitung führt nach eigenem Ermessen regelmäßig Soll-Ist-Vergleiche zu den Personal- und Sachkosten durch. Sie ist im Rahmen des operativen Controllings verpflichtet, begründet abzuschätzen, ob der vereinbarte Kosten- und Finanzierungsplan (siehe Projektantrag) eingehalten werden kann. Dazu erstellt sie mindestens einmal jährlich einen Statusbericht (siehe Berichtswesen).



Sofern sie erkennt, dass das vereinbarte finanzielle Gesamtergebnis gefährdet ist, legt sie der Zentrumsleitung unverzüglich einen Ausnahmebericht mit Lösungsvorschlag vor. Die Zentrumsleitung entscheidet dann über das weitere Verfahren und berichtet gegebenenfalls darüber in der nächsten Sitzung des Lenkungsausschusses.

## Management von personellen und zeitlichen Ressourcen

Zur Erhöhung der Effizienz beim Ressourceneinsatz sind gut organisierte Kommunikations- und Organisationsabläufe Voraussetzung, die im Folgenden beschrieben werden:

### **Stufe 1:**

Vor Genehmigung des Projektantrages:

Die vorgeschlagenen Projektmitglieder werden von der Projektleitung mündlich angefragt, ob sie im Falle einer positiven Entscheidung des Lenkungsausschusses zur Mitarbeit im Projekt bereit wären und ob ihre Vorgesetzten ihre Zustimmung zum grob geplanten Zeit- und Kostenaufwand geben würden. Die Antwort wird der Projektleitung mündlich mitgeteilt.

### **Stufe 2:**

Nach Genehmigung des Projektantrages: Projektmitglieder reichen eine Erklärung zur Projektmitarbeit nach Genehmigung durch die Mitglieder des Lenkungsausschusses an die Projektleitung nach.

Der bewilligte Projektantrag wird in der ersten Projektgruppensitzung (Kick-Off-Sitzung) mit den Projektmitgliedern besprochen, eine Detailplanung wird gemeinsam erstellt. Es wird endgültig festgelegt, zu welchen Terminen sich die Projektgruppe wo und wie lange trifft und wer welche Aufgaben bis zu welchem Zeitpunkt erarbeitet.

Es ist ein ergebnisorientiertes Sitzungsmanagement zu gewährleisten. Dazu gehören:

- Tagesordnung mit Zeitplanung
- vorab Versand zu besprechender Unterlagen
- zeitnahe Protokollerstellung bzw. Ergebnissicherung

### **Stufe 3:**

Die Projektleitung ist im Rahmen des bewilligten Zeitbudgets (siehe Projektantrag) dafür verantwortlich, zeitliche Engpässe frühzeitig zu erkennen und durch entsprechende Planung und Steuerung zu vermeiden.

Deswegen trägt die Projektleitung die geleisteten Arbeitsstunden der internen und externen Projektmitglieder zum Ende jeder Projektgruppensitzung in das dafür vorgesehene Zeiterfassungsdokument ein. Ihren eigenen Arbeitsaufwand erfasst sie entsprechend. Sind von den externen Projektmitgliedern keine ausreichenden Angaben zur Zeiterfassung zu erhalten, wird deren Aufwand von der Projektleitung anhand der Pauschalen erfasst.

Das aktualisierte Formular wird von der Projektleitung nach der Projektgruppensitzung in den Teambereich der Projektgruppe zur Kenntnisnahme eingestellt.

**Stufe 4:**

Ist ersichtlich, dass der geplante Zeitaufwand (siehe Projektantrag) nicht eingehalten werden kann, prüft die Projektleitung Lösungen. Wird ein Ausnahmebericht erstellt, berät sie die von ihr vorgeschlagenen Lösungen mit der Zentrumsleitung, die über das weitere Vorgehen entscheidet und den Lenkungsausschuss informiert.

**Stufe 5:**

Sollten Projektmitglieder für längere Zeit oder wiederholt ausfallen, so ist auch hier die Zentrumsleitung zu informieren, damit gegebenenfalls personelle Änderungen in der Projektgruppe vorgenommen werden können. Änderungen werden den Mitgliedern des Lenkungsausschusses z. K. gegeben.



# Dokumentation und Vertrieb

## Interne Dokumentation

Das Diakonische Werk der EKD und seine Mitarbeitenden müssen über ihr dienstliches Handeln Auskunft geben und Rechenschaft ablegen können. Deshalb sind auch in der Projektarbeit alle wesentlichen Dokumente schriftlich festzuhalten.

Im Diakonischen Werk der EKD wird der gesamte Projektablauf von der Projektidee bis zur Fertigstellung des Projektergebnisses dokumentiert. Dies ermöglicht, die Entwicklung des Projektes zu jedem Zeitpunkt nachzuvollziehen.

### Dokumentationsvorlagen

Es stehen den Projektleitungen standardisierte Berichtsformulare sowie weitere Arbeitsunterlagen standardisiert zur Verfügung. Diese können innerhalb des Diakonischen Werkes der EKD von den berechtigten Mitarbeitenden auf den jeweiligen Laufwerken der Zentren abgerufen werden.

### Kennzeichnung der Dokumente

Jedes bewilligte Projekt erhält eine laufende Projektnummer, die auf jedem Dokument vermerkt wird, z.B. GRP 020, ZKom 011, FIBA 018.

### Dokumentation der Projekte

Folgende Berichts- und Ergebnisformulare sind als elektronische Dokumente und in Papierform aufzubewahren:

- alle genehmigten Formulare des Informations- und Berichtswesens
- Ergebnisprotokolle der Projektgruppensitzungen
- Unterlagen zur Kostenplanung, -erfassung
- alle Produkte der Projektarbeit wie Handreichungen, Positionspapiere, Arbeitshilfen etc.

Jede Projektleitung legt die oben aufgeführten Dokumente selbst in Papierform ab und zeichnet dafür verantwortlich, dass die Projektakte nach Projektabschluss vollständig ist. Die Dokumente werden zusätzlich auf den jeweiligen Zentrenlaufwerken abgelegt und sind damit für alle Mitarbeitenden in dem jeweiligen Zentrum zugänglich.

## Externe Dokumentation

Über die Wissensdatenbank im Wissensportal werden alle bewilligten Projektanträge, Projektabschlussberichte und in der Regel die Projektergebnisse allen Nutzern zur Verfügung gestellt.

Sobald der Projektabschlussbericht inkl. der Projektergebnisse ins Wissensportal eingestellt wurde, wird der dazu gehörende Projektantrag gelöscht.

Zusätzlich werden die Mitglieder der Diakonie über den Fachinformationsdienst sowie über den Informationsdienst der Zentrumsleitungen über die Projektergebnisse informiert.



# Teil 3

## Formblätter

### Projektantrag

#### Projektantrag

LA-Sitzung am ( . LA-Sitzung)

Anlage zu TOP:

Projekt Nr.:

Projekttitel:

|   |   |
|---|---|
|    | Projektarbeit im Diakonischen Werk der EKD<br><b>Zentrum</b><br><b>Zentrumsleitung:</b> |
| <input type="checkbox"/> Erstantrag<br><input type="checkbox"/> modifizierter Antrag<br><br>zentrumsübergreifendes Projekt <input type="checkbox"/><br><br>Erstellungsdatum:<br>Genehmigt am: | Vorgesehene PL:<br><br>E-Mail:<br><br>Berichtsempfänger:<br>Lenkungsausschuss           |

Hiermit werden die Mitglieder des Lenkungsausschusses gebeten, folgenden Projektantrag zu prüfen und zu beschließen:

#### 1. Anlass/Ausgangslage

Warum ist dieser Antrag jetzt notwendig?

#### 2. Zielsetzung

Kurze ergebnisorientierte Formulierung

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| Nr. | Projekthauptziel/-e               |
| Nr. | Teilziele zu Projekthauptziel/-en |
|     |                                   |
|     | Wirkungsziel/-e                   |
|     |                                   |

#### 3. Zu bearbeitende Sachaufgaben

Welche Sachaufgaben sind zu bearbeiten, um das Projekthauptziel zu erreichen?

|     |              |
|-----|--------------|
| Nr. | Sachaufgaben |
|     |              |

#### 4. Meilensteinplanung

Meilensteine stehen für inhaltliche Zwischenergebnisse, die den Mitgliedern der Lenkungsausschüsse zur Bewertung und Freigabe vorgestellt werden.

| MSt-Nr. | Meilenstein | Abgabetermin<br>P-Koordination | LA-Termin |
|---------|-------------|--------------------------------|-----------|
|         |             |                                |           |

#### 5. Vorstellung des Projektabschlussberichtes/der Produkte

| Projektabschlussbericht  | Abgabetermin<br>Projektkoordination | LA-Termin |
|--|-------------------------------------|-----------|
| Vorstellung des Abschlussberichtes mit Diskussion und Entscheidung |                                     |           |

**6. Produkt(e)**

Beispielsweise Handreichung, Positionspapier, Workshop, Konzept

**7. Strategische Bedeutung**

Was soll verbandspolitisch erreicht werden?

**8. Risikofaktoren,**

die die Zielerreichung des Projekts/ des Produkts beeinflussen/gefährden können.

| Nr. | Risikofaktoren |
|-----|----------------|
|     |                |

**9. Projektorganisation**

**9.1 Geplante Projektdauer**

|           |  |
|-----------|--|
| Start     |  |
| Abschluss |  |

**9.2 Projektleitung**

| Name | Funktion | Dienststelle |
|------|----------|--------------|
|      |          |              |

**9.3 Besetzungsvorschlag für die Projektgruppe**

| Name | Funktion | Dienststelle | Entsendende Stelle | int.*                    | ext.**                   | naM.<br>***              |
|------|----------|--------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|      |          |              |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kürzel: \* interne (int.) = Mitarbeitende des BV \*\*externe (ext.) = Mitarbeitende der LV, FV, Einrichtungen \*\*\*naM. = Nicht angehörige MAI-innen der Diakonie

**9.4 Besetzungsvorschlag für Experten/Expertinnen zur punktuellen Teilnahme an den Projektgruppensitzungen**

| Name | Funktion | Dienststelle | Entsendende Stelle | int.*                    | ext.**                   | naM.<br>***              |
|------|----------|--------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|      |          |              |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9.5 Ggf. Besetzungsvorschlag für Experten/Expertinnen für Workshops, Fachtage etc im Rahmen des Projekts**

| Name | Funktion | Dienststelle | Entsendende Stelle | int.*                    | ext.**                   | naM.<br>***              |
|------|----------|--------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|      |          |              |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|      |          |              |                    |                          |                          |                          |

**9.6 Ggf. externe Dienstleister**

| Name | Firma | Branche, Ort |
|------|-------|--------------|
|      |       |              |

**9.7 Veranstaltungen**

Beispielsweise Projektgruppensitzungen, Expertenworkshop etc

| Veranstaltungsart | Veranstaltungshäufigkeit (Anzahl) |
|-------------------|-----------------------------------|
|                   |                                   |

10 **Projektkostenplanung**

|                           | Soll/Euro   |
|---------------------------|-------------|
| <b>1. Gesamtkosten</b>    | <b>0,00</b> |
| davon extern              | 0,00        |
| davon intern              | 0,00        |
| <b>1.1 Personalkosten</b> | <b>0,00</b> |
| davon extern              | 0,00        |
| davon intern              | 0,00        |
| <b>1.2 Sachkosten</b>     | <b>0,00</b> |
| davon extern              | 0,00        |
| davon intern              | 0,00        |

11 **Zu erwartende Zuschüsse/Mitfinanzierung:**

12 **Zielgruppe/-n der Projektergebnisse/Produkte, die erreicht werden soll/-en**

|  |  |
|--|--|
| Datum:   |  |
| gez. vorgesehene Projektleitung:   |  |
| gez. Zentrumsleitung   |  |
| <b>Für Mitglieder der Lenkungsausschüsse:</b>                              |  |
| Zielgruppe/-n der Projektergebnisse/Produkte, die erreicht werden soll/-en |  |
| Es ergeht folgender Beschluss:   |  |
| <input type="checkbox"/> Umsetzung   | <input type="checkbox"/> Umsetzung mit<br>folgenden Überarbeitungspunkten: |
|  | <input type="checkbox"/> Ablehnung<br>mit folgender Begründung:            |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Nachrichtlich an:                               |  |  |
| <input type="checkbox"/> LA = Lenkungsausschuss | <input checked="" type="checkbox"/> V = Vorstand Zentren | <input checked="" type="checkbox"/> ZL = Zentrumsleitung |
| <input type="checkbox"/> PL = Projektleitung    | <input checked="" type="checkbox"/> PM = Projektmitglied |  |

# Projektauftrag

## Projektauftrag

**Diakonie** 

Projektarbeit im  
Diakonischen Werk  
der EKD  
Zentrum

Projekt Nr.:

Projekttitel:

Erstellungsdatum:

Empfänger:  
Projektleitung und  
Vorgesetzte/Vorgesetzter

Zwischen (Vorgesetzter/Vorgesetztem)  
und (Projektleitung)  
wird am folgendes vereinbart:

1. Gegenstand des Auftrages ist der vom Lenkungsausschuss genehmigte Projektantrag.
2. Die Projektleitung wird für ihre Aufgaben in erforderlichem Zeitumfang von ihrer Regelarbeit entlastet. Näheres regelt der/die unmittelbare Vorgesetzte.
3. Die Projektleitung wird mit den erforderlichen Ressourcen, die zur Erarbeitung des Projektergebnisses notwendig sind, ausgestattet (siehe genehmigter Projektantrag).
4. Die Projektleitung ist verpflichtet eine laufende Termin-, Kosten- und Leistungskontrolle durchzuführen.
5. Die Projektleitung kann im Bedarfsfall die Unterstützung der Zentrumsleitung in Anspruch nehmen.
6. Die Projektleitung verpflichtet sich zur zielgerichteten Umsetzung des Projektauftrages.

Konkrete Absprachen:

.....  
Projektleitung

.....  
Vorgesetzte/Vorgesetzter

Wenn Vorgesetzte/Vorgesetzter nicht gleich Zentrumsleitung:

nachrichtlich an Zentrumsleitung

# Erklärung zur Projektmitarbeit

## Erklärung zur Projektmitarbeit

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Projekt Nr.:</b><br><b>Projekttitel:</b> |                        | Projektarbeit im<br>Diakonischen Werk<br>der EKD<br>Zentrum |
|   | <b>Projektleitung:</b><br><br><b>Erstellungsdatum:</b><br><br><b>Auftraggeber:</b><br>Lenkungsausschuss | <b>Empfänger:</b><br>Projektleitung                         |

### Zukünftiges Projektmitglied:

**Name:**  
**Dienststelle:**  
**Funktion:**  
**Dienstanschrift:**  
**Telefon:**  
**E-Mail:**  
**Entsendende Stelle:**

Hiermit sage ich nach Zustimmung durch meinen Dienstvorgesetzten / meine Dienstvorgesetzte meine Mitarbeit für das o.g. Projekt verbindlich zu.  
 Dauer und Umfang richten sich nach dem mir vorliegenden und vom Lenkungsausschuss genehmigten Projektantrag.  
 Ich bin damit einverstanden, dass ich als Projektmitglied (Name, Funktion, Dienststelle, ggf. entsendende Stelle) in den Produktpapieren und in den Formblättern des Informations- und Berichtssystems genannt werde. Die Formblätter werden in der Regel im Wissensportal des Diakonischen Werkes der EKD veröffentlicht, die Produktpapiere zusätzlich auf der Homepage des Diakonischen Werkes der EKD.

.....  
 Unterschrift Projektmitglied

Datum

### Nachrichtlich an:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> LA = Lenkungsausschuss | <input type="checkbox"/> VZ = Vorstand Zentren | <input type="checkbox"/> ZL = Zentrumsleitung |
| <input type="checkbox"/> PL = Projektleitung    | <input type="checkbox"/> PM = Projektmitglied  |   |

# Projektstatusbericht

## Projektstatusbericht

|   |  |
|---|--|
| <b>Diakonie</b>  | Projektarbeit im Diakonischen Werk der EKD Zentrum |
| <b>Projektleitung:</b>  | <b>Berichtszeitraum:</b><br>von<br>bis             |
| <b>Erstellungsdatum:</b>  | <b>Berichtsempfänger:</b><br>Zentrumsleitung       |
| <b>Auftraggeber:</b><br>Lenkungsausschuss   |  |

LA-Sitzung am ( LA-Sitzung)

Anlage zu TOP:

Projekt Nr.:

Projekttitel:

Projektstart:

Gepannter Projektabschluss:

Hiermit wird die Zentrumsleitung gebeten, folgenden Statusbericht zu prüfen und ggf. über vorgeschlagene Maßnahmen zu entscheiden:

|   |                                      |   |
|---|--------------------------------------|---|
| <b>Statusbericht*</b><br>Trendübersicht (Projektentwicklung auf einen Blick): |                                      |   |
| <b>1. Allgemeiner Projektstand</b>  |                                      |   |
| <input type="checkbox"/> ↑ Verbesserung                                       | <input type="checkbox"/> → nach Plan | <input type="checkbox"/> ↓ Verschlechterung |
| <b>2. Meilenstein-Termine</b>   |                                      |   |
| <input type="checkbox"/> ↑ Verbesserung                                       | <input type="checkbox"/> → nach Plan | <input type="checkbox"/> ↓ Verschlechterung |
| <b>3. Sitzungs-Termine</b>  |                                      |   |
| <input type="checkbox"/> ↑ Verbesserung                                       | <input type="checkbox"/> → nach Plan | <input type="checkbox"/> ↓ Verschlechterung |
| <b>4. Budget (Personalkosten)</b>   |                                      |   |
| <input type="checkbox"/> ↑ Verbesserung                                       | <input type="checkbox"/> → nach Plan | <input type="checkbox"/> ↓ Verschlechterung |
| <b>5. Budget (Sachkosten)</b>   |                                      |   |
| <input type="checkbox"/> ↑ Verbesserung                                       | <input type="checkbox"/> → nach Plan | <input type="checkbox"/> ↓ Verschlechterung |

\*Ausgangspunkt der Planungsdaten siehe Projektantrag

|  |
|--|
| <b>Kurzerläuterungen bei Planabweichungen</b>  |
| Kurzerläuterung zu Maßnahmen/Handlungsbedarf   |
| Vorschlag zum weiteren Vorgehen (Zentrumsleitung)  |
| <b>Arbeitsschwerpunkte bis zum nächsten Meilensteinbericht</b><br><small>(Nur ausfüllen, wenn bei der nächsten LA-Sitzung kein MSB-Bericht vorliegt)</small> |

Datum:  gez. Projektleitung:

**Nachrichtlich an:**

LA = Lenkungsausschuss    
  V = Vorstand Zentren    
  ZL = Zentrumsleitung  
 PL = Projektleitung    
  PM = Projektmitglied

# Projektmeilensteinbericht

## Projektmeilensteinbericht

|   |  |
|---|--|
|  | Projektarbeit im<br>Diakonischen Werk der<br>EKD<br>Zentrum                        |
|   | Projektleitung:<br><br>Erstellungsdatum:<br><br>Auftraggeber:<br>Lenkungsausschuss |

LA-Sitzung am ( . LA-Sitzung)  
 Anlage zu TOP:

Projekt Nr.:  
 Projekttitel:  
 Projektstart:  
 Geplantes Projektende:

Hiermit werden die Mitglieder des LA gebeten folgenden Meilensteinbericht zu prüfen und zu beschließen:

|  |
|--|
| 1. Meilensteindarstellung/-ergebnisse<br><br>2. Besondere Vorkommnisse<br><br>3. Arbeitsschwerpunkte bis zum nächsten Meilensteinbericht   |
| Verwendung der Meilensteinergebnisse (dazu trifft der LA eine Aussage)<br><br>Abnahme der Zwischenergebnisse durch den LA:<br><br><div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"><input type="checkbox"/> ja</div> <div style="width: 40%;"><input type="checkbox"/> Überarbeitung in folgenden Punkten:</div> <div style="width: 30%;"><input type="checkbox"/> Abbruch</div> </div> |

|   |
|---|
| Datum:<br>gez. Projektleitung:  |
| Nachrichtlich an:<br><div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <input type="checkbox"/> LA = Lenkungsausschuss<br/> <input type="checkbox"/> PL = Projektleitung                 </div> <div style="width: 30%;"> <input checked="" type="checkbox"/> V = Vorstand Zentren<br/> <input checked="" type="checkbox"/> PM = Projektmitglied                 </div> <div style="width: 30%;"> <input checked="" type="checkbox"/> ZL = Zentrumsleitung                 </div> </div> |

# Projektausnahmebericht

## Projektausnahmebericht

(bei markanten Abweichungen, die das Projekt gefährden!)

LA-Sitzung am ( . LA-Sitzung)

Anlage zu TOP:

Projekt Nr.:

Projekttitel:

Projektstart:

Geplanter Projektabschluss:



Projektarbeit im  
Diakonischen Werk  
der EKD  
Zentrum

Projektleitung:

Erstellungsdatum:

Auftraggeber:  
Lenkungsausschuss

Berichtempfänger:  
Zentrumsleitung

Hiermit wird die Zentrumsleitung gebeten, folgenden Projektausnahmebericht zu prüfen und ggf. über vorgeschlagene Maßnahmen zu entscheiden:

1. Aufgetretene Probleme:

2. Auswirkungen auf:

Zwischenergebnis

Endergebnis

Qualität

Termine

Kosten

3. Vorgeschlagene Maßnahmen/Handlungsbedarf:

4. Vorschlag zum weiteren Vorgehen (Zentrumsleitung)

Datum:

gez. Projektleitung:

Nachrichtlich an:

LA = Lenkungsausschuss

V = Vorstand Zentren

ZL = Zentrumsleitung

PL = Projektleitung

PM = Projektmitglied

# Projektabschlussbericht

## Projektabschlussbericht *(Ergebnis des Gesamtprojektes)*

LA-Sitzung am ( . LA-Sitzung)

Anlage zu TOP:

Projekt Nr.:

Projekttitel:

Projektstart:

Projektabschluss:

**Diakonie** 

Projektarbeit im  
Diakonischen Werk  
der EKD

Zentrum

**Zentrumsleitung:**

Zentrumsübergreifendes  
Projekt

Erstellungsdatum:

Genehmigt am:

**Projektleitung:**

**E-Mail:**

**Auftraggeber:**  
Lenkungsausschuss

**Berichtempfänger:**  
Lenkungsausschuss

Hiermit werden die Mitglieder des Lenkungsausschusses gebeten, folgenden Projektabschlussbericht mit seinen Produkten zu prüfen und zu beschließen:

### 1. Summary

Kurze inhaltliche Zusammenfassung

### 2. Projektergebnisse

2.1 Welches Projekthauptziel sollte erreicht werden? (analog Projektantrag)

| Nr. | Projekthauptziel/-e |
|-----|---------------------|
|     |                     |
|     |                     |
|     |                     |

Wurde das Projekthauptziel erreicht (Kurze Erläuterung bei Abweichung)?

2.2 Welche Produkte wurden erarbeitet?

2.3 Welche Kernaussagen sind die wichtigsten?

2.4 Was soll strategisch erreicht werden?

verbandspolitische Bedeutung

3. Vorschlag zur Umsetzung der Projektergebnisse bzw. zum weiteren Vorgehen ggf. mit Aussagen zur Finanzierung

4. Projektorganisation/Projektabwicklung

4.1 Soll-Ist-Vergleich zur geplanten Projektdauer:

|                  |      |     |
|------------------|------|-----|
|                  | Soll | Ist |
| Projektstart     |      |     |
| Projektabschluss |      |     |

4.2 Projektleitung war:

| Name | Funktion | Dienststelle |
|------|----------|--------------|
|      |          |              |

4.3 Projektgruppenmitglieder waren:

| Name | Funktion | Dienststelle | Entsendende Stelle | int.*                    | ext.**                   | ext.**<br>*              |
|------|----------|--------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|      |          |              |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kürzel: \*interne (int.) = Mitarbeitende des BV \*\*externe (ext.) = Mitarbeitende der LV, FV, Einrichtungen \*\*\* externe (ext.) = Nicht-Mitarbeitende der Diakonie

4.4 Experten/Expertinnen von Projektgruppensitzungen waren:

| Name | Funktion | Dienststelle | Entsendende Stelle | int.*                    | ext.**                   | ext.**<br>*              |
|------|----------|--------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|      |          |              |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4.5 Experten/-innen von Workshops, Fachtagen etc waren:

| Name | Funktion | Dienststelle | Entsendende Stelle | int.*                    | ext.**                   | ext.**<br>*              |
|------|----------|--------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|      |          |              |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4.6 Externe Dienstleister waren:

| Name | Firma | Branche, Ort |
|------|-------|--------------|
|      |       |              |

4.7 Soll-Ist-Vergleich zu den Meilenstein-Terminen:

| MSt.-Nr. | Meilenstein | Soll (LA-Termin) | Ist (LA-Termin) |
|----------|-------------|------------------|-----------------|
|          |             |                  |                 |

4.8 Soll-Ist-Vergleich zum Projektabschlussbericht:

|           |      |     |
|-----------|------|-----|
| LA-Termin | Soll | Ist |
|           |      |     |

4.9 Soll-Ist-Vergleich zu Sitzungshäufigkeit:

|             |               |              |
|-------------|---------------|--------------|
| Sitzungsart | Soll (Anzahl) | Ist (Anzahl) |
|             |               |              |

5 Soll-Ist-Vergleich zu Projektkosten:

|                 |           |          |
|-----------------|-----------|----------|
|                 | Soll/Euro | Ist/Euro |
| 1. Gesamtkosten | 0,00      | 0,00     |
| davon extern    | 0,00      | 0,00     |

|                           |             |             |
|---------------------------|-------------|-------------|
| davon intern              | 0,00        | 0,00        |
| <b>1.1 Personalkosten</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| davon extern              | 0,00        | 0,00        |
| davon intern              | 0,00        | 0,00        |
| <b>1.2 Sachkosten</b>     | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| davon extern              | 0,00        | 0,00        |
| davon intern              | 0,00        | 0,00        |

6 Ggf. Soll-Ist-Vergleich zu Zuschüssen/Mitfinanzierung:

| Finanzierungsart | Soll/Euro | Ist/Euro |
|------------------|-----------|----------|
|                  |           |          |

7 Zielgruppe/-n der Projektergebnisse/Produkte, die erreicht werden soll/-en

8 Ggf. abweichende Minderheitsmeinung von Projektmitgliedern

9 Stärken, Schwierigkeiten, Empfehlungen für zukünftige Projekte (lessons learned)

10 Anlagen:

|  |   |   |
|--|---|---|
| Datum:   |   |   |
| gez. Projektleitung:   |   |   |
| <b>Für Mitglieder der Lenkungsausschüsse:</b>                              |   |   |
| Zielgruppe/-n der Projektergebnisse/Produkte, die erreicht werden soll/-en |   |   |
| Ist eine Wirksamkeitskontrolle erwünscht?                                  |   |   |
| <input type="checkbox"/> nein  |   |   |
| <input type="checkbox"/> ja  |   |   |
| Es ergeht folgender Beschluss:   |   |   |
| <input type="checkbox"/> Umsetzungsempfehlung<br>analog Abschlussbericht   | <input type="checkbox"/> Überarbeitung<br>in folgenden Punkten: | <input type="checkbox"/> Ablehnung<br>mit folgender Begründung: |
|  |   |   |

Nachrichtlich an:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> LA = Lenkungsausschuss | <input checked="" type="checkbox"/> V = Vorstand Zentren | <input checked="" type="checkbox"/> ZL = Zentrumsleitung |
| <input type="checkbox"/> PL = Projektleitung    | <input checked="" type="checkbox"/> PM = Projektmitglied |  |

# Umsetzungsentscheidung zu den Projektergebnissen

## Umsetzungsentscheidung zu den Projektergebnissen

LA-Sitzung am ( . LA-Sitzung)

Anlage zu TOP:

Projekt Nr.:

Projekttitel:

Projektstart:

Projektende:

**Diakonie** 

Projektarbeit im  
Diakonischen Werk  
der EKD  
Zentrum

Projektleitung:

Erstellungsdatum:

Berichtempfänger:  
Lenkungsausschuss

Der Vorstand/  die Abstimmungsrunde hat am die Umsetzungsempfehlung der Projektergebnisse analog des Projektabschlussberichtes geprüft und hat wie folgt beschlossen:

- Zustimmung zum Projektergebnis
- Zustimmung mit Änderungen zum Projektergebnis
- Ablehnung des Projektergebnisses mit folgender Begründung
- Zustimmung zur Umsetzungsempfehlung analog Abschlussbericht
- Zustimmung zur Umsetzungsempfehlung mit folgendem Änderungsbedarf
- Ablehnung der Umsetzungsempfehlung mit folgender Begründung

Erläuterung

Datum:

gez. Vorstand DW EKD:

Nachrichtlich an:

- LA = Lenkungsausschuss
- V = Vorstand Zentren
- ZL = Zentrumsleitung
- PL = Projektleitung
- PM = Projektmitglied

**Herausgeber:**

Diakonisches Werk der Evangelischen  
Kirche in Deutschland e.V.  
Staffenbergstr. 76  
70184 Stuttgart

**Verantwortlich für die Reihe:**

Andreas Wagner  
Zentrum Kommunikation  
Postfach 10 11 42, 70010 Stuttgart  
Telefon (07 11) 21 59-454  
Telefax (07 11) 21 59-566  
E-Mail: [redaktion@diakonie.de](mailto:redaktion@diakonie.de)  
Internet: [www.diakonie.de](http://www.diakonie.de)

**Prozessbegleitung:**

Elke Eichler  
Breite Str. 5, 14199 Berlin  
Telefon (01 73) 910 11 68  
E-Mail: [e.eichler@transit-eichler.eu](mailto:e.eichler@transit-eichler.eu)  
Internet: [www.transit-eichler.eu](http://www.transit-eichler.eu)

**Layout:** COXORANGE Grafikdesign  
[www.coxorange-grafik.de](http://www.coxorange-grafik.de)

**Bilder:** [www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)

(Titel: © pressmaster, S. 4: © Yuri Arcurs,  
S. 8: © bellemedia, S. 13: © 12foto.de,  
S. 16: © mapoli-photo, S. 22: © endostock,  
S. 31: © Blaj Gabriel, S. 34: © Friedberg,  
S. 36: © endostock, S. 38: © Sandra  
Gligorijevic)

**Bestellungen:**

Zentraler Vertrieb des  
Diakonischen Werkes der EKD  
Karlsruher Str. 11  
70771 Leinfelden-Echterdingen  
Telefon (07 11) 21 59-777  
Telefax (07 11) 797 75 02  
E-Mail: [vertrieb@diakonie.de](mailto:vertrieb@diakonie.de)

© Juli 2009 | 2. überarbeitete Auflage

**Druck:** Zentraler Vertrieb des Diakonischen  
Werkes der Evangelischen Kirche in  
Deutschland (EKD)

**Diakonisches Werk  
der Evangelischen Kirche  
in Deutschland e.V.**

Staffenbergstraße 76  
70184 Stuttgart

Telefon +49 711 21 59-0

Telefax +49 711 21 59-288

[diakonie@diakonie.de](mailto:diakonie@diakonie.de)

[www.diakonie.de](http://www.diakonie.de)