

Städtisches Klinikum Braunschweig

# Projektmanagement

April/Mai 2026

Dozentin: Melanie Kruppa



# Lehrplan

## 16. April

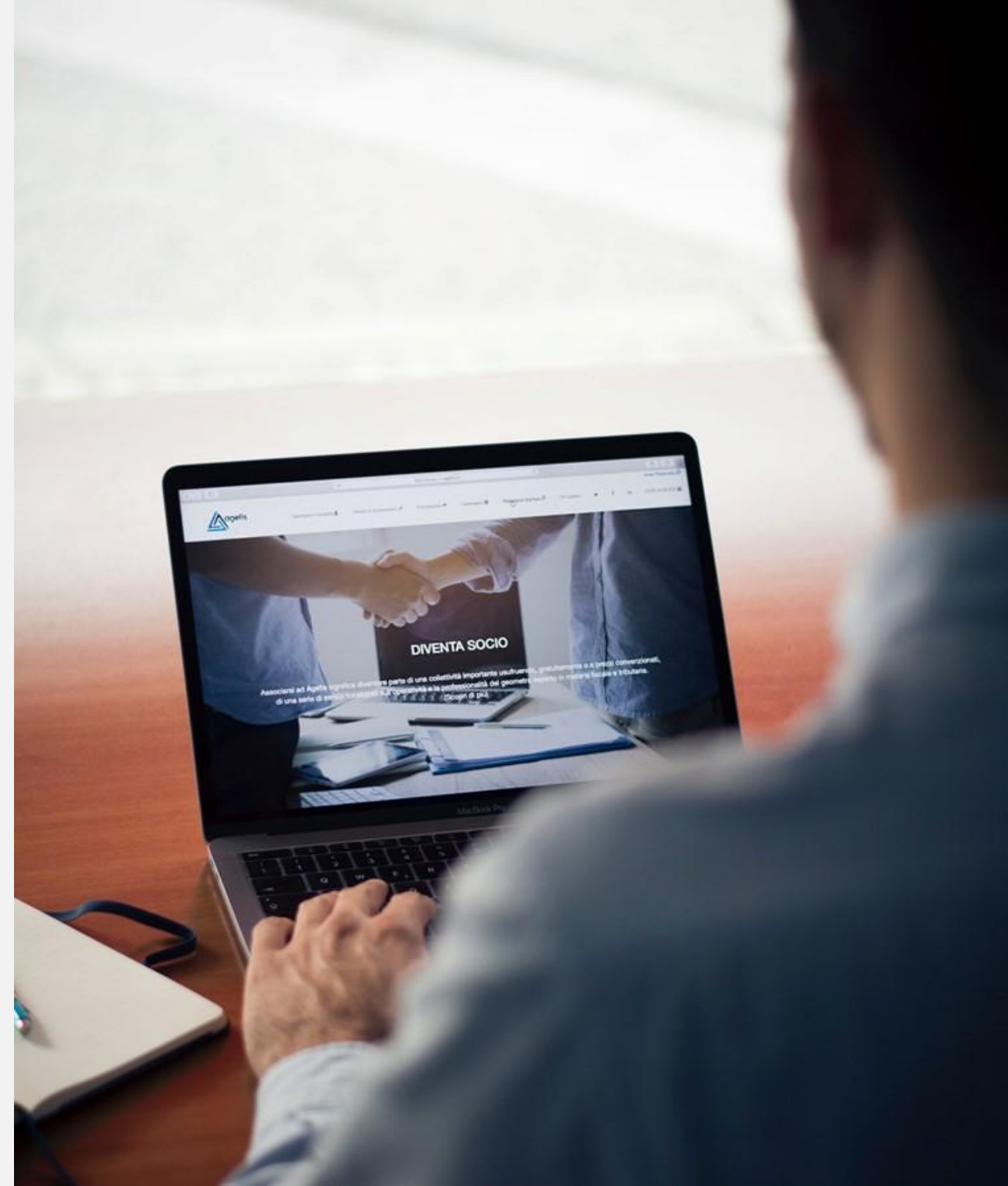
1. Einführung
2. Auftrag und Ziel
3. Projektlebenszyklus
4. Projektrollen
5. Umfeldanalyse

## 17. April

1. Planung
2. Steuerung und Controlling
3. Dokumentation
4. Projektabschluss

## 19. Mai

1. Wiederholung
2. Agiles Projektmanagement
3. Gruppenarbeit und Beratung
4. Probepäsentation



Tag 1:

# Einführung



Definition:  
„Projekte sind komplexe  
einmalige Aufgaben, die in  
einer zeitlich begrenzten,  
bereichsübergreifenden  
Organisationsform  
abgewickelt werden und für  
die begrenzte Ressourcen  
bereitstehen“

(Drees et al. 2010)

**Komplexe Aufgaben**

**Einmalige, neuartige Aufgaben**

**Zeitlich begrenzt**

**Bereichsübergreifende Organisation**

**Begrenzte Ressourcen**

## Projektmerkmale

## Konsequenzen im Projektverlauf

**Ziel**

Dient Orientierung und Projektabschluss mit Beurteilung

**Komplexe Aufgaben**

Erfordert Fachwissen, mehrere Funktionsbereiche und anspruchsvolle Teamarbeit

**Einmalige, neuartige Aufgaben**

Wenig Erfahrungswerte, geringe Voraussagefähigkeit, hohes Risiko

**Zeitlich begrenzt**

Ressourcen zeitlich begrenzt (endlich), Vorhaben planbar

**Begrenzte Ressourcen**

Ressourcenkonkurrenz zu anderen Vorhaben, Erhöhung von Ressourcen nicht beliebig

# Abgrenzung Projekt- und Linienarbeit

## Projekt

- einmalig
- zeitlich begrenzt
- neues Ziel
- interdisziplinär

## Linienarbeit

- wiederkehrend
- dauerhaft
- bekanntes Ziel
- feste Abläufe

Tag 1:

# Auftrag & Ziel



# Projektauftrag



- Formale Grundlage eines Projekts
- Markiert Startpunkt
- Schafft Verbindlichkeit



Ausgangssituation



Auftraggeber/in



Zeitraumen



Ziel



Projektleitung



Ressourcen

# Ziele richtig formulieren

Einfach, verständlich, klar und eindeutig messbar - so, dass die Zielerreichung beurteilt werden kann.

**S**

**Spezifisch**

Was genau soll erreicht werden?

**M**

**Messbar**

Woran erkennt man den Erfolg?

**A**

**Attraktiv**

Ist das Ziel sinnvoll und akzeptiert?

**R**

**Realistisch**

Ist das Ziel erreichbar?

**T**

**Terminiert**

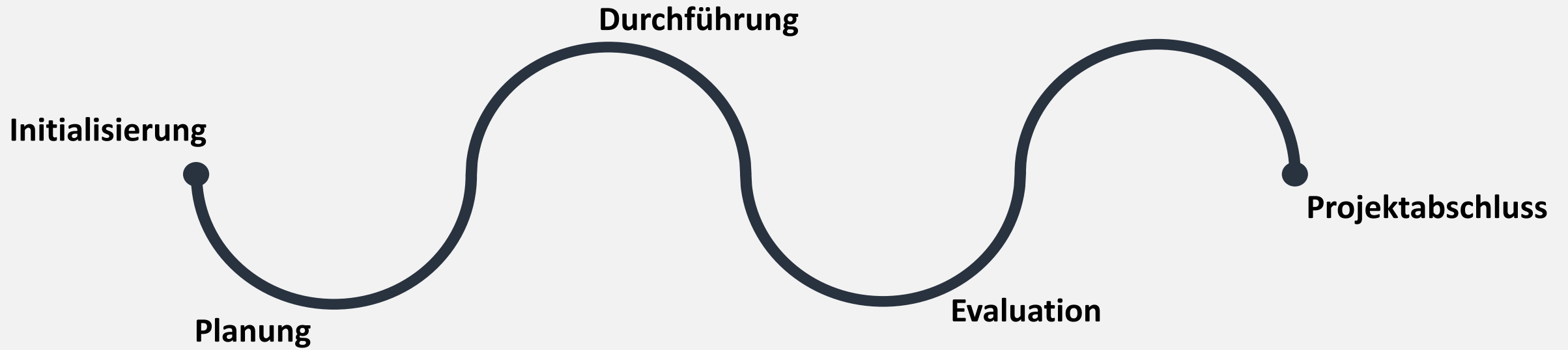
Bis wann soll es erreicht sein?

Tag 1:

# Projektphasen



# Projektlebenszyklus



**Initialisierung**

Problem verstehen, Idee entwickeln

Projektauftrag

**Planung**

Ziel konkretisieren, Vorgehen planen

Projektplan

**Durchführung**

Maßnahmen umsetzen

Projektergebnisse

**Evaluation**

Ergebnisse bewerten

Verbesserungsvorschläge

**Abschluss**

Lösung etablieren

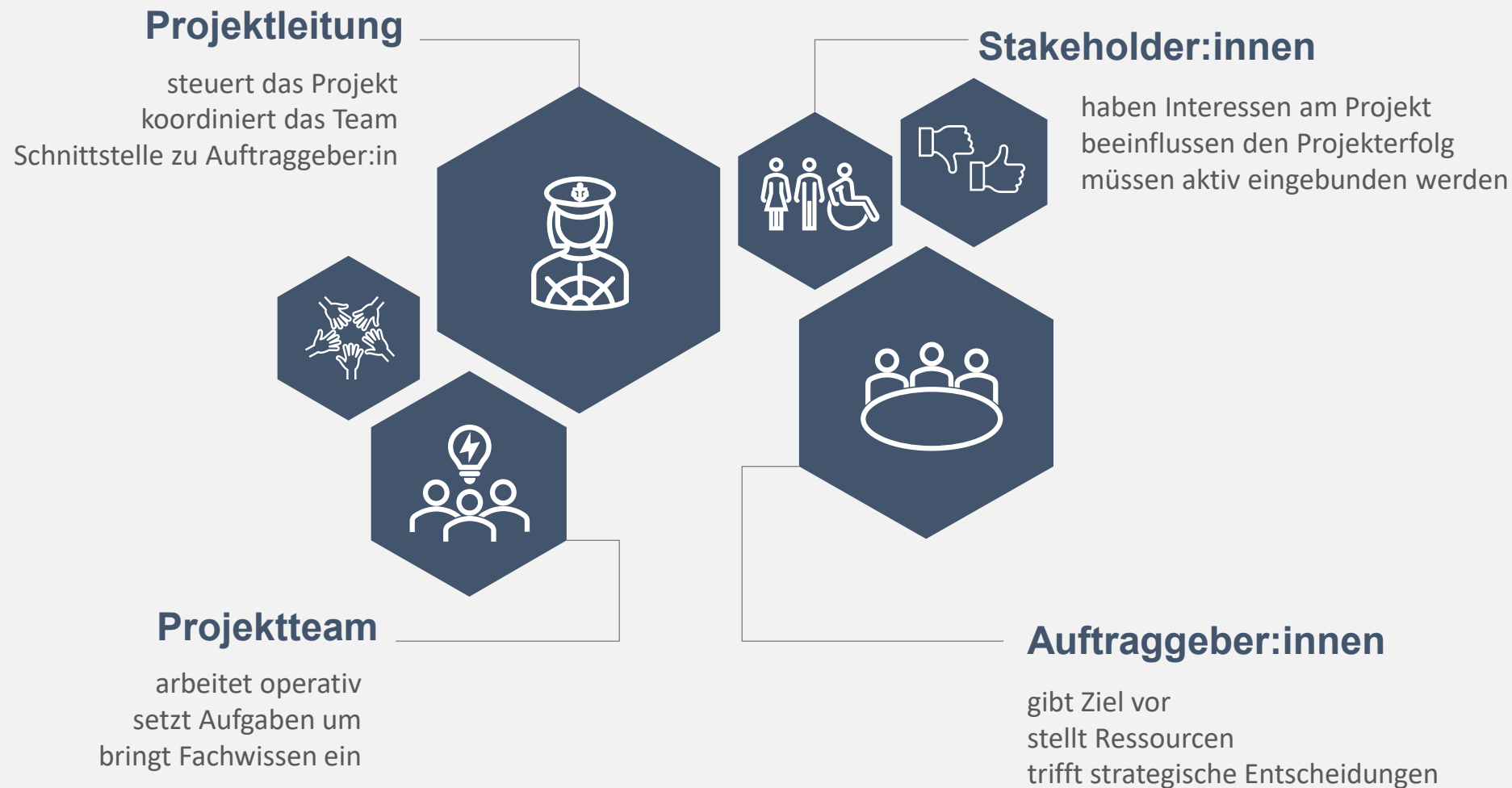
Übergang zu Linienarbeit

Tag 1:

# Projektrollen



# Projektrollen





# Auftraggeber:in

## Vorgaben

- Projektziel
- Rahmenbedingungen
- Ressourcen
- Budget

## Verantwortung

- Projektfreigabe
- Priorisierung
- Strategie
- Abnahme

# Projektleitung



## Aufgaben

- Planung (Ziele, Struktur, Ressourcen)
- Steuerung (Zeit, Kosten, Qualität)
- Kommunikation (Team, Auftraggeber:in)
- Risikomanagement

## Verantwortung

- Zielerreichung des Projekts
- Einhaltung von Rahmenbedingungen
- Koordination aller Beteiligten

# Kompetenzen Projektleitung

## Fachkompetenz

Fachliches Verständnis

Projektmanagement-Wissen

## Methodenkompetenz

Planung und Strukturierung

Einsatz von Projektmanagement-Methoden



## Sozialkompetenz

Kommunikation

Teamführung

Konfliktlösung

## Persönlichkeitskompetenz

Zielorientierung

Belastbarkeit

Durchsetzungsvermögen



# Projektteam

## Aufgaben

- Umsetzung Arbeitspakete
- Fachwissen einbringen
- Lösungen entwickeln

## Verantwortung

- Qualität der Ergebnisse
- Einhaltung von Terminen

# Erfolgsfaktoren im Team



01

**Klare Rollenverteilung**

02

**Offene Kommunikation**

03

**Vertrauen und Zusammenarbeit**

04

**Regelmäßige Abstimmung mit Projektleitung**



# Stakeholder:innen

- haben Interesse am Projekt
- sind vom Projekt betroffen
- können Einfluss auf das Projekt nehmen

Zum Beispiel:

- Mitarbeitende, Management
- Anwohnende, Kund:innen, Behörden

- können unterstützen oder blockieren
- haben unterschiedliche Erwartungen
- beeinflussen den Projekterfolg

Tag 1:

# Umfeldanalyse



# Stakeholderanalyse

## Relevanz:

- Risiken minimieren
- Unterstützung sichern

## Vorgehen:

1. Stakeholder identifizieren
2. Interessen und Erwartungen analysieren
3. Einfluss bewerten
4. Maßnahmen und Kommunikation ableiten

## Ziel:

- Prioritäten im Umgang mit Stakeholdern setzen
- Kommunikationsstrategie festlegen



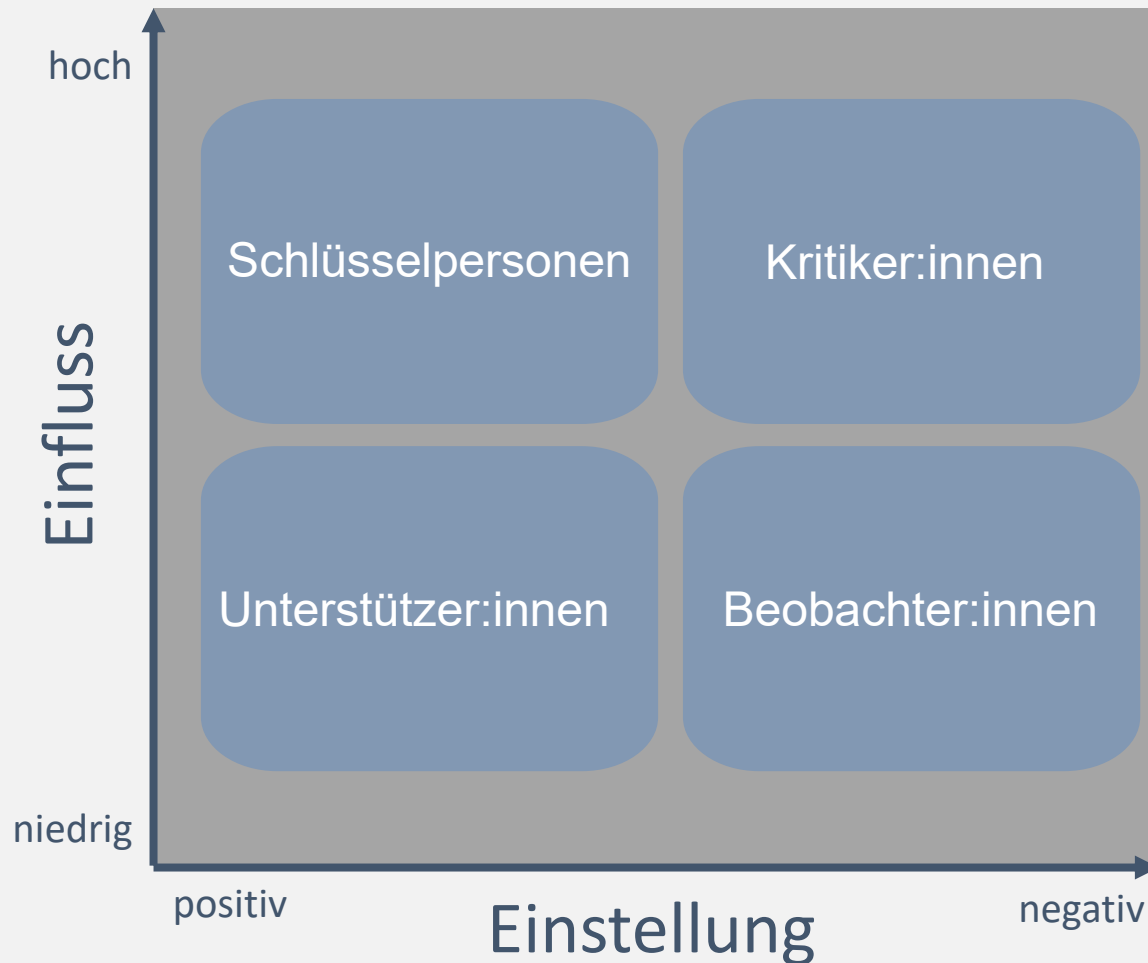
# Dokumentation



- Name Stakeholder:in
- Rolle im Projekt
- Abteilung (intern) oder Unternehmen (extern)
- Kontaktdaten
- Erwartungen an das Projekt
- Auswirkungen des Projekts auf diese Person
- Einfluss auf das Projekt
- Angedachte Kommunikationsstrategie (an wen, was, wann, wie kommunizieren?)

# Anwendung

## Bewertung



## Strategie

Partizipativ

- enge Einbindung
- Mitgestaltung

Diskursiv

- aktiver Austausch
- Bedenken aufnehmen

Informierend

- gezielte Information
- wenig Einbindung

# SWOT-Analyse

**Strukturierte Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken**

**Chancen verwirklichen.**

**Risiken frühzeitig erkennen und managen.**

Was sind unsere Stärken?

**Strengths**



Was sind unsere Schwächen?

**Weaknesses**



**Opportunities**

Welche Chancen sehen wir?



**Threats**

Welche Risiken sehen wir?

# SWOT-Strategien

## S-O Strategie

Stärken nutzen, um Chancen zu realisieren.

## S-T Strategie

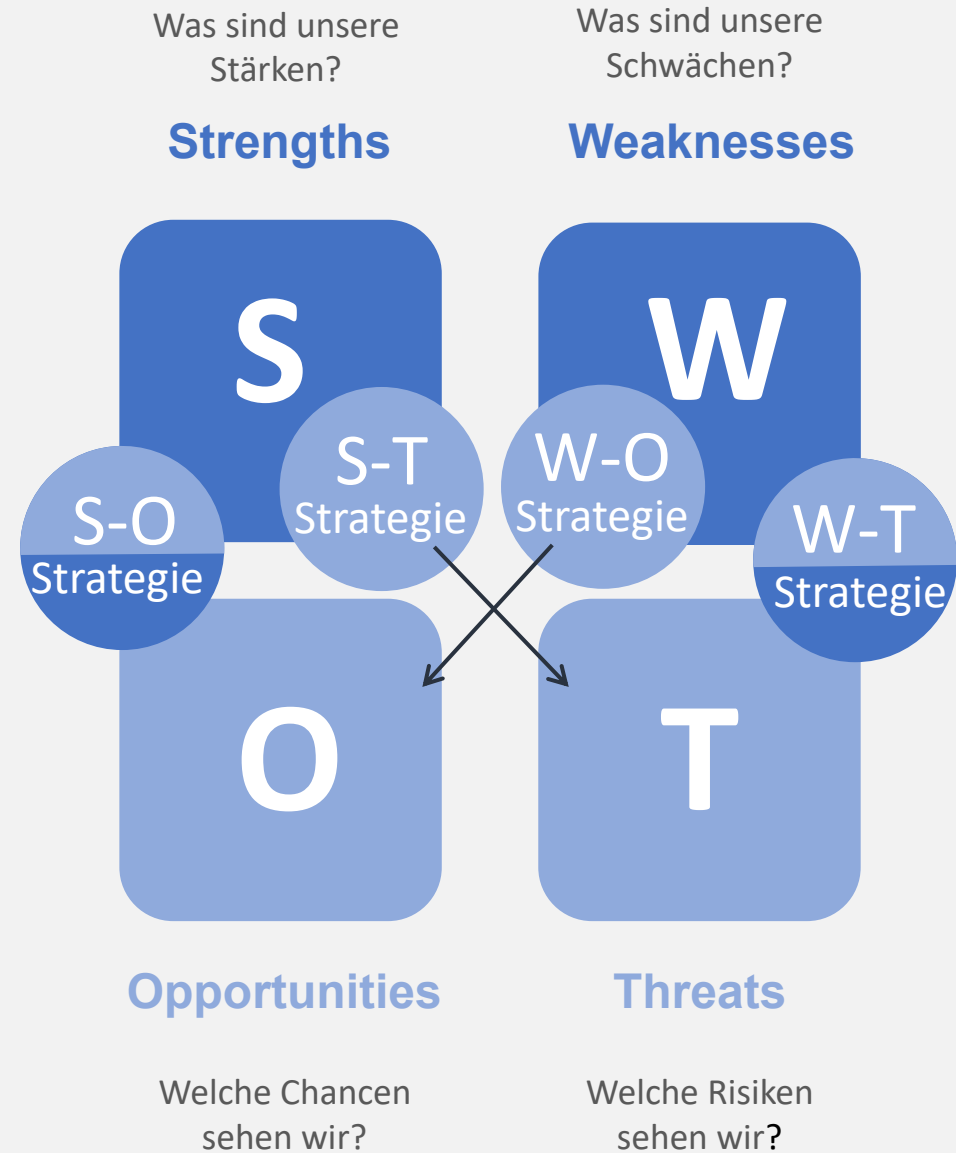
Stärken nutzen, um Risiken zu reduzieren.

## W-O Strategie

Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen.

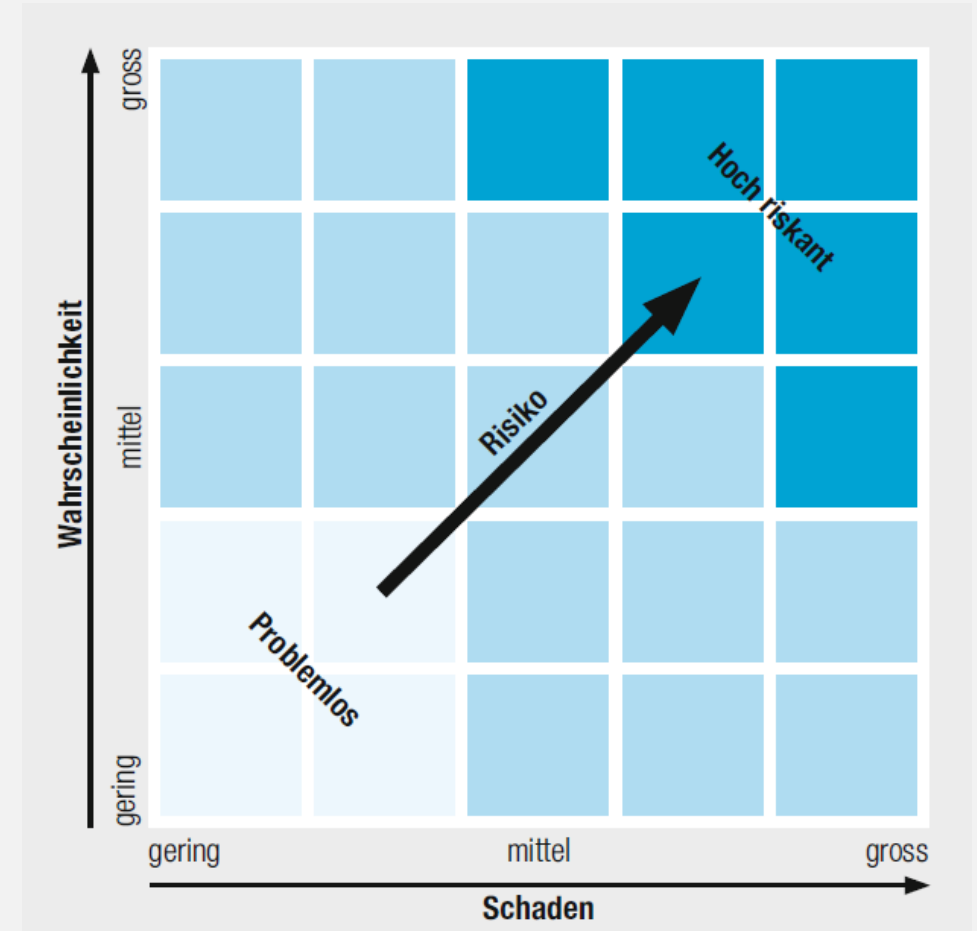
## W-T Strategie

Schwächen minimieren, um Risiken zu vermeiden.



# Typische Risikoquellen im Projekt

- Projektaufgaben (Planungsfehler, Komplexität)
- Projektmanagement (Methoden, Steuerung)
- Team und Emotionen (Motivation, Konflikte)
- Fachlicher Wandel (Innovation, Konkurrenz)
- Umfeld (rechtlich, politisch, Informationen)



Beachten: Gleiche Matrix kann für Chancen erstellt werden.  
Oben rechts: Chancen mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und großem Nutzen.

# Umgang mit Risiken

**Vermeiden**

Eintritt verhindern

Lösungen entwickeln, welche das Risiko nicht enthalten

**Vermindern**

Eintrittswahrscheinlichkeit  
oder Schaden reduzieren

Verbesserungspotenzial und Alternativ-Szenarien prüfen

**Übertragen**

Versicherung, Verträge

Vertragsanpassungen (z. B. Gewährleistung einschränken)

**Akzeptieren**

Bewusst tragen oder einplanen

Im Projektplan u. Budget vorsehen, Rückstellungen bilden

Tag 2:

# Projektplanung



# Planungsmethoden

## Phasenplan

Was sind die großen Schritte?

**Meilensteine:** Wann prüfen wir?

## Strukturplan

Welche Aufgaben sind zu erledigen?

**Arbeitspakete:** Wer macht was?

## Ablaufplan

In welcher Reihenfolge werden die Aufgaben erledigt?

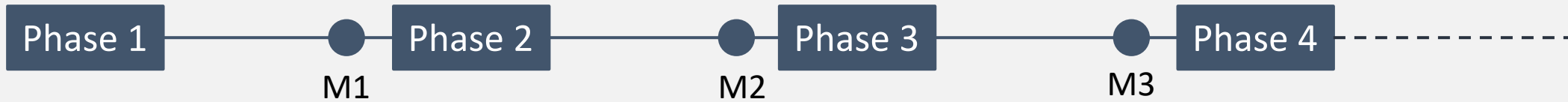
## Terminplan

Wann werden welche Aufgaben erledigt?



# Phasenplan und Meilensteine

Planung der groben Schritte mit Kontrollpunkten.



Phasenplan = gliedert das Projekt in Abschnitte

Meilenstein = markiert das Ende einer Phase

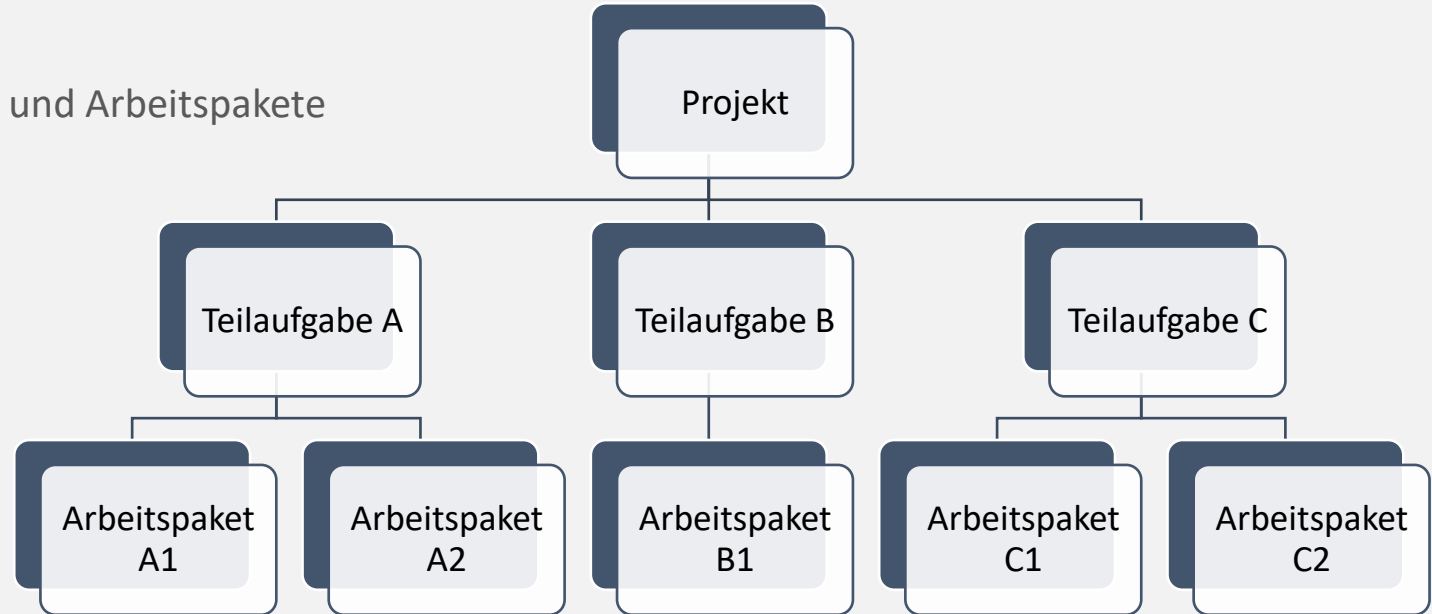
Meilensteine dienen als Kontroll- und Entscheidungspunkte.

# Strukturplan

Inhaltlich strukturieren, ohne Zeitangaben.

## Was muss alles getan werden?

- Zerlegung des Projekts in Teilaufgaben und Arbeitspakete
- Vollständige Übersicht aller Aufgaben
- Keine zeitliche Reihenfolge!



## Arbeitspakete:


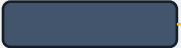



- niedrigstes Element, keine weitere Untergliederung
- in sich geschlossene Aufgabe
- genaue Beschreibung: Aufgabe, Ergebnis, Verantwortlichkeit

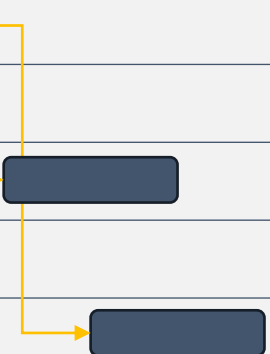
# Ablaufplan

Aufgaben nach Reihenfolge und Abhängigkeiten.

## In welcher Reihenfolge passiert was?

- ordnet Aufgaben in logische Reihenfolge
- zeigt Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben

		Reihenfolge												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Aufgabe	A													
B														
C														
D														
E														



# Terminplanung

Vom Ablauf zum Terminplan.

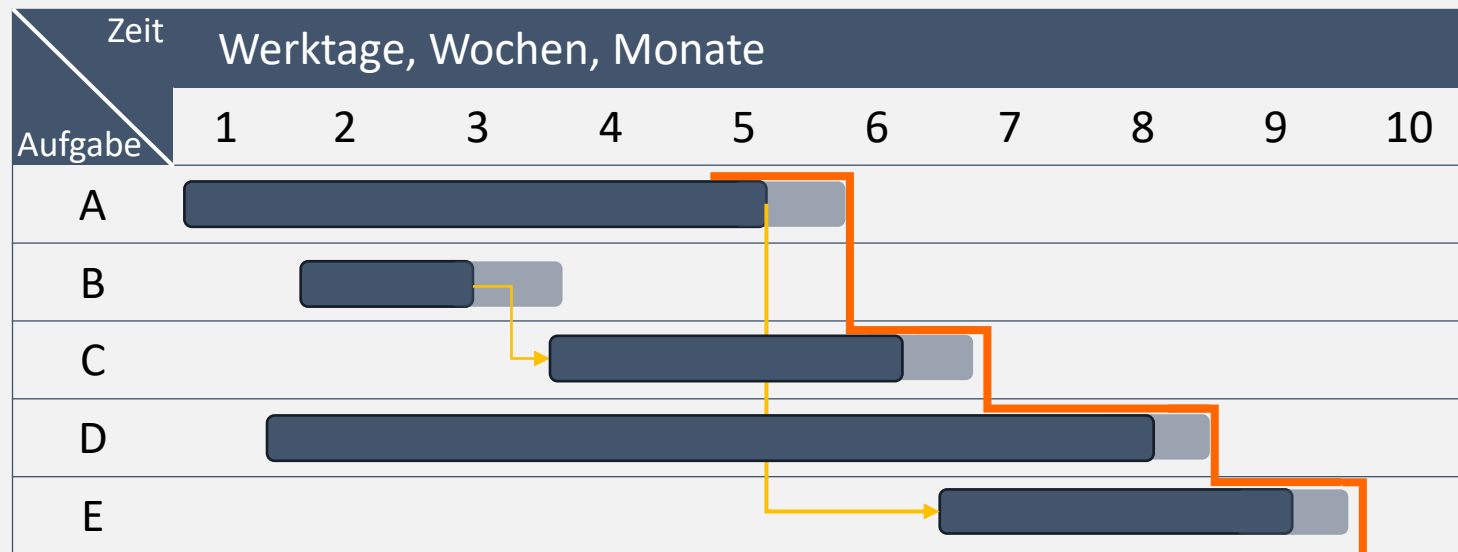


- Befragung von Expert\*innen
- Auswertung vergangener Projekte
- Schätzung von Gruppe aus Pessimisten und Optimisten

# Terminplan sichtbar machen

## Kapazitätenplanung:

- Puffer einplanen
- Nicht 100 % verplanen
- Urlaube etc. beachten



## Kritischer Pfad:

- Alle Aktivitäten ohne Zeitreserve
- Überschreitung -> Verschiebung des Projektzeitplans
- erfordert sensible Planung

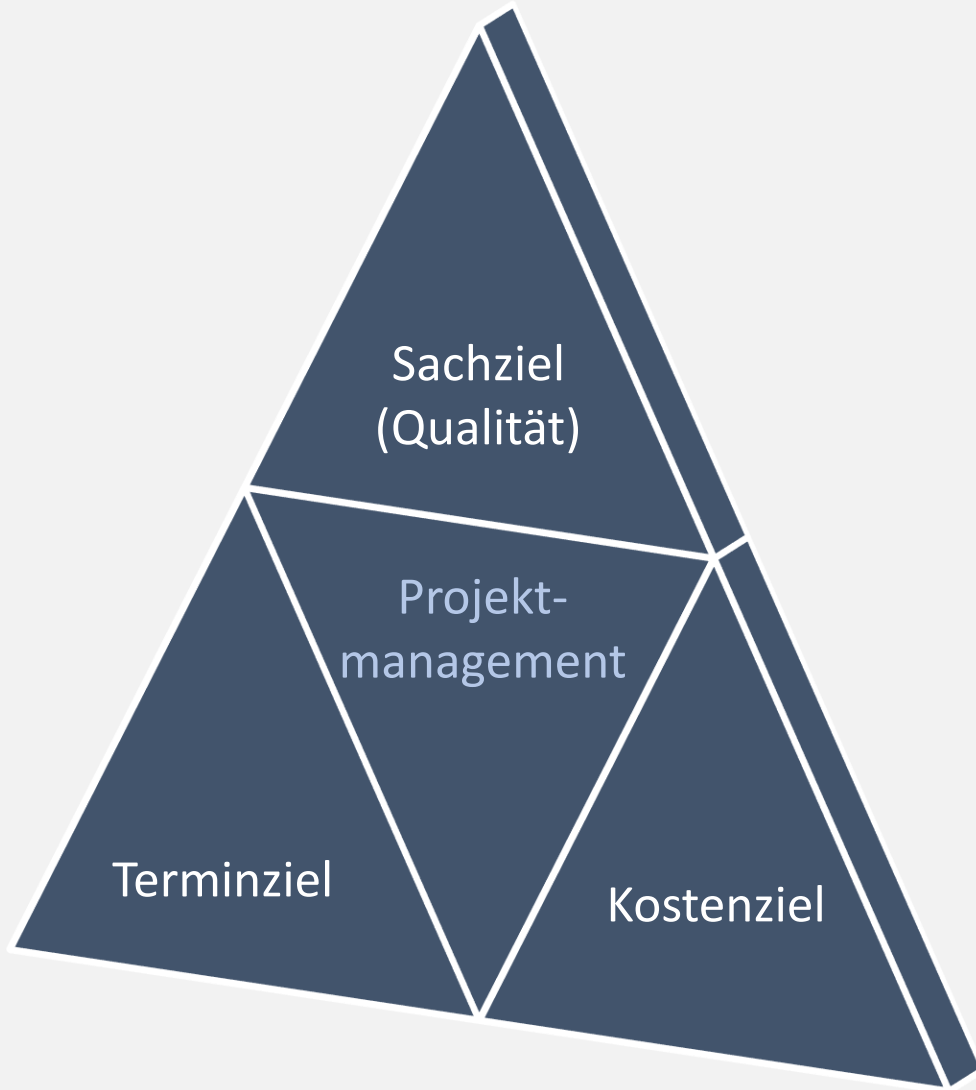
Tag 2:

# Steuerung & Controlling



# Das magische Dreieck

Ziele im Projekt



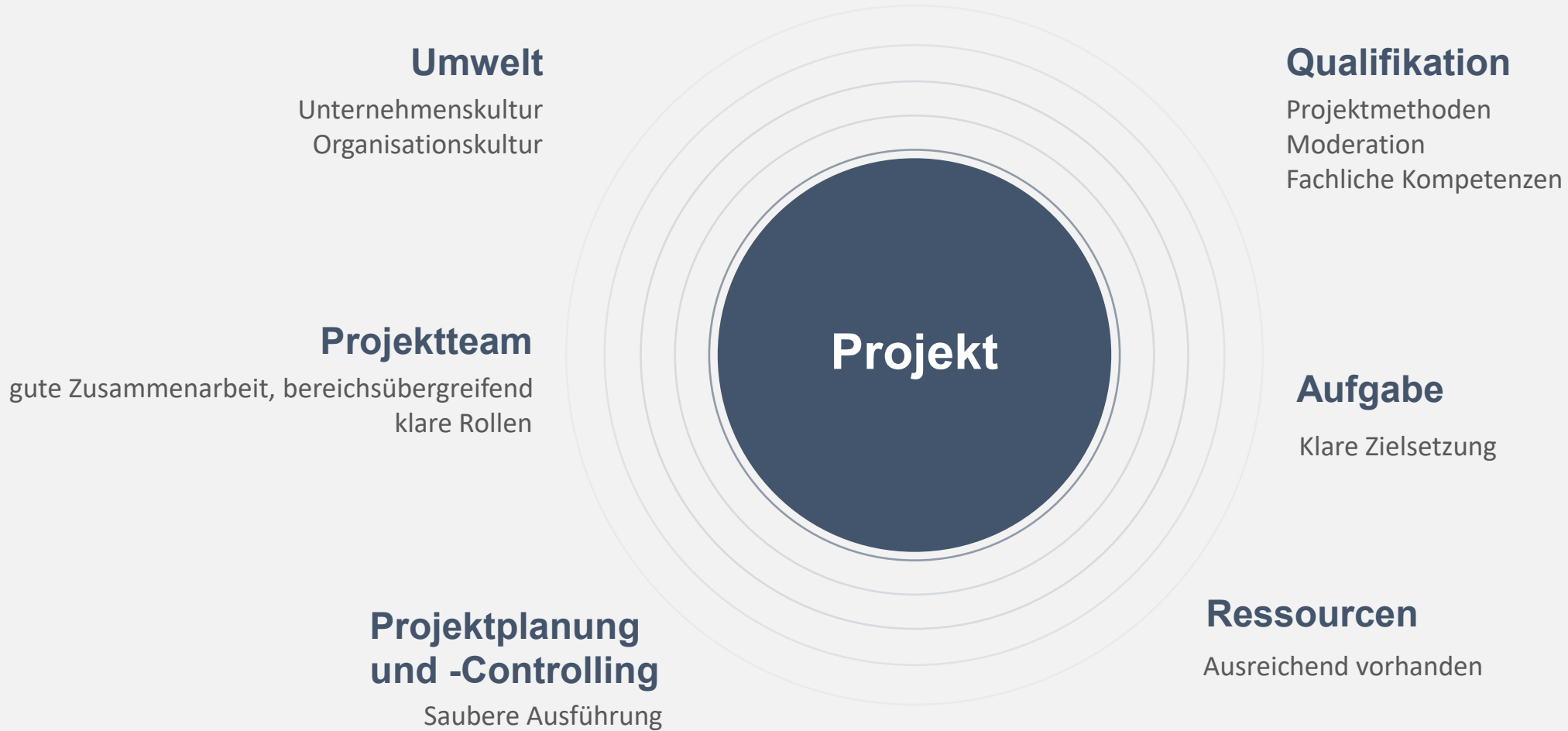
## Drei gleichwertige Ziele:

- Qualität erfüllen
- Frist einhalten
- Budget einhalten

Änderungen an einem Ziel, beeinflussen die anderen.

# Faktoren des Projekterfolgs

Einfluss auf das Projekt



# PDCA-Zyklus

Steuerung im Kreislauf

## Plan

- Ziele definieren
- Maßnahmen planen
- Risiken berücksichtigen

## Do

- Maßnahmen umsetzen
- Arbeitspakete bearbeiten
- Team steuern

## Check

- Soll-Ist-Vergleich
- Fortschritt prüfen
- Abweichungen erkennen

## Act

- Maßnahmen ableiten
- Plan anpassen
- Probleme beheben



- Steuerung ist kein einmaliger Schritt, sondern ein Kreislauf
- Abweichungen sind normal → entscheidend ist der Umgang damit
- Ziel: Projekt kontinuierlich auf Kurs halten



# Statusberichte

Wo stehen wir und müssen wir eingreifen?

## Relevanz:

- Transparenz für Beteiligte
- Frühes Erkennen von Problemen
- Grundlage für Steuerungsmaßnahmen
- Notwendigkeit für Kommunikation erkennen

## Inhalte:

- Fortschritt (was wurde erreicht?)
- Termine (im Plan / Verzögerung?)
- Kosten (im Budget?)
- Qualität (Anforderungen erfüllt?)
- Risiken und Probleme
- Maßnahmen / nächste Schritte

## Methoden (Beispiele):

- Ampel-System
- Meilenstein-Status
- Fortschritt in Prozent
- Aufgabenstatus (offen, in Bearbeitung, erledigt)

Tag 2:

# Dokumentation



# Projektdokumentation

Grundlage für Steuerung und Übertragung.

## Warum dokumentieren wir?

- Transparenz für alle Beteiligten
- Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen
- Grundlagen für Steuerung und Controlling
- Wissen sichern

## Wie dokumentieren wir?

- klar und verständlich
- aktuell halten!
- reduziert auf relevante Informationen
- für alle zugänglich (zentraler Ablageort)

## Wichtige Projektdokumente:

- Projektauftrag
- Projektplan
- Statusberichte
- Protokolle (Meetings)
- Umfeldanalysen
- Abschlussbericht
- ...



Tag 2:

# Projektabschluss



# Projektabschluss

## Checkliste:

Ergebnisse übergeben

Projekt formal beenden

Evaluation: Ziele überprüfen

Projekt bewerten

Abschlussbericht

- Klarer Abschluss für alle Beteiligten
- Vermeidung von offenen Aufgaben
- Wissen sichern
- Grundlage für neue Projekte



Wir sehen uns am 19. Mai!

# THANK YOU

Melanie Kruppa



# Quellen

- Bea, F. X. et al. (2019). Projektmanagement (Unternehmensführung). Utb.
- Drees, J., Lang, C., Schöps, M. (2019): Praxisleitfaden Projektmanagement: Tipps, Tools und Tricks aus der Praxis für die Praxis. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co.
- Litke, H.-D., Kunow, I., Schulz-Wimmer, H. (2020). Projektmanagement. Freiburg: Haufe-Lexware
- Kusay-Merkle, U. (2018). Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Heidelberg: Springer.
- Kuster, J. et al. (2022). Handbuch Projektmanagement. Heidelberg: Springer.
- Pink University E-Learning
- Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2016).