

Kompendien der  
Gesundheit & Pflege

Thomas Busse | Wolfram Burkhardt

# Projektmanagement in der Pflege



Nomos

## Kompendien der Gesundheit & Pflege

Thomas Busse | Wolfram Burkhardt

# Projektmanagement in der Pflege



**Nomos**



Onlineversion  
Inlibra

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7560-1797-3 (Print)

ISBN 978-3-7489-4471-3 (ePDF)

1. Auflage 2026

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2026. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort

Zum Thema Projektmanagement existiert bereits einige Literatur. Warum liegt hiermit nun eine neue Abhandlung vor und warum behandelt sie das Thema im Kontext des Gesundheitswesens und der Berufsgruppe der Pflege?

Die Gründe der Autoren, dieses Buch vorzulegen, sind vielfältig. Zum einen haben beide lange Erfahrung als Hochschullehrer an einer großen Hochschule in Deutschland. Die von beiden angebotenen Lehrveranstaltungen Projektmanagement in den Bachelor- und Masterstudiengängen hatten theoretische Anteile, aber immer auch einen hohen Praxisbezug und eine direkte Umsetzungsbegleitung. Dieses Angebot wurde von den Studierenden stark nachgefragt und regelmäßig als sehr relevant und horizonsweiternd für ihre berufliche Praxis im Gesundheitswesen evaluiert.

Zum anderen sind die über Jahrzehnte gesammelten Erfahrungen der beiden Autoren aus Projekten direkt in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen oder kommunalen Zusammenhängen im deutschsprachigen Raum eine wertvolle Grundlage, über Erfolge und Misserfolge in Projekten authentisch zu berichten und sie in dieses Buch einfließen zu lassen. Somit dient dieses Buch auch als ein Leitfaden, was bei Projekten praktisch zu beachten ist, wie sie der Organisation nutzen, wie sich eine Projektleitung in Projekten schützt oder wie Projekte auch für die eigene Karriere genutzt werden können. Dies betrifft gerade kaum publizierte Ansätze des Projektmanagements wie zum Beispiel das Erstellen einer AG-Satzung oder die Bedeutung verschiedener Formen der Ergebnissicherung.

Die Spezifizierung des Projektmanagements auf die Berufsgruppe der Pflege folgt der Auffassung der Autoren, dass es gerade diese Berufsgruppe ist, deren Bedeutung für den Erfolg und das Image von Organisationen im Gesundheitswesen in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Dies hat auch zur Konsequenz, dass die Anforderungen an diese Berufsgruppe im Hinblick auf ein professionelles Handeln bei der Gestaltung von Prozessen und der Beurteilung von Abläufen für die eigene Berufsgruppe, aber auch in der Interaktion zwischen verschiedenen Berufsgruppen, stetig steigen. Um diese Aufgaben zu meistern, bedarf es nicht nur eines tiefen Wissens über die Instrumente des Projektmanagements, sondern auch das Selbstvertrauen und die Persönlichkeit, dieses Wissen erfolgreich einzusetzen.

Den Autoren ist selbstverständlich bewusst, dass jedes Projekt seine eigene Komplexität, seine individuell geprägten Teilnehmerinnen und Teilnehmer

## Vorwort

---

sowie seine eigene Dynamik hat. Auch sind die Intentionen der Auftraggeber eines Projekts und die jeweiligen Rahmenbedingungen meist sehr unterschiedlich. Vieles an den hier aufgezeigten Instrumenten des Projektmanagements ist jedoch erfahrungsgemäß in fast allen Projekten anwendbar und kann der Projektleitung zu Erfolgen verhelfen und vor Misserfolgen schützen.

In diesem Sinne wünschen die Autoren viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Planung, Durchführung und Bewertung von Projekten.

Frankfurt den 28. 11. 2025

Thomas Busse & Wolfram Burkhardt

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
<b>Abkürzungen</b>	<b>11</b>
<b>1. Projekte und deren Bedeutung in der Pflege</b>	<b>13</b>
1.1 Bedeutung für das Unternehmen	14
1.2 Der Stellenwert von Projekten für die Berufsgruppe der Pflege	15
1.3 Definition und Arten von Projekten	15
1.4 Einbindung in die vorhandene Organisation	19
1.5 Die Unterstützung von Projekten durch IT-Applikationen	21
<b>2. Projektmanagement als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung</b>	<b>24</b>
2.1 Pflegerelevante Aspekte des Projektmanagements	24
2.2 Definition und Kosten	27
2.3 Erfolgsfaktoren	28
2.4 Kompetenzen der Projektleitung	35
2.5 Anforderungen an die Projektleitung	38
2.6 Aspekte der Personalentwicklung und -positionierung	44

Inhaltsverzeichnis

---

<b>3. Vor dem Projekt</b>	45
3.1 Die Vorstudie	46
3.2 Dokumente zur Vorstudie	53
3.3 Die Abfolge der Projektplanung	59
3.4 Der Projektauftrag	65
3.5 Das Projekt-Handbuch	71
3.6 Das Projekt-Design	73
<b>4. Im Projekt</b>	79
4.1 Der Kick-off	80
4.2 Die AG-Satzung und deren Bedeutung	88
4.3 Dokumente zur Ergebnissicherung	102
4.4 Die Moderation	114
4.5 Das Projektcontrolling/Evaluation	139
<b>5. Nach dem Projekt</b>	144
5.1 Die Projektpräsentation	144
5.2 Der Projektabschlussbericht	152
5.3 Projektende	152
<b>Register</b>	155

## 1. Projekte und deren Bedeutung in der Pflege



### **Abstract:**

Dieses Kapitel behandelt die Bedeutung von Projektmanagement innerhalb der Pflegebranche, die angesichts komplexer und dynamischer Entwicklungen in der Gesundheitswirtschaft eine strukturelle und zielgerichtete Vorgehensweise erfordert. Angesichts Herausforderungen wie demografischem Wandel, Fachkräftemangel und Qualitätssicherungsanforderungen bietet Projektmanagement ein bewährtes Instrumentarium zur systematischen Planung und Umsetzung zukunftsorientierter Lösungen. Es unterstreicht die Rolle der Pflegefachkräfte, die durch professionelles Projektmanagement Arbeitsprozesse und Patientenversorgung nachhaltig verbessern sollen. Führende Gründe für den verstärkten Einsatz von Projektmanagement sind die teils langen Entscheidungswege traditioneller Linienorganisationen und die Notwendigkeit, Projekte effizienter zu gestalten.

Unsere Welt und die darin agierenden Unternehmen sind zunehmend komplexen und dynamischen Entwicklungen ausgesetzt, die auch vor unseren Gesundheitsorganisationen nicht haltmachen. Gerade die Gesundheitswirtschaft und ihre umfassende Anbieterstruktur aus Krankenhäusern, Arztpraxen, Pflegeeinrichtungen und anderen Marktteilnehmern wird mit vielfältigen Herausforderungen wie dem demografischen Wandel, dem Fachkräftemangel, gesetzlichen Qualitätssicherungsanforderungen, der steigenden Anspruchshaltung der Patienten sowie der Notwendigkeit einer effizienteren Ressourcennutzung konfrontiert und muss diese – zumindest gefühlt – immer schneller bearbeiten. Strukturierte und zielgerichtete Veränderungsprozesse scheinen somit mehr denn je sowohl innerhalb der Unternehmen als auch in deren Vernetzung unerlässlich.

Das Instrument des Projektmanagements bietet hierfür ein bewährtes Instrumentarium, notwendige und zukunftsorientierte Lösungen systematisch zu planen, umzusetzen und deren Nachhaltigkeit zu evaluieren. In diesem Kontext kommt der Berufsgruppe der Pflege, in der Menschlichkeit und Qualität ein zentrales Merkmal sind, eine besondere Rolle zu. Sie ist aufgefordert, unter Nutzung eines professionellen Projektmanagements dazu beizutragen, sowohl die internen und interdisziplinären Arbeitsprozesse als auch die Versorgung der Patientinnen und Patienten nachhaltig zu verbessern. Die folgenden Ausführungen beleuchten die Grundlagen und die Relevanz des Projektmanage-

## 1. Projekte und deren Bedeutung in der Pflege

---

ments im pflegerischen Kontext und zeigen auf, wie es als strategisches Werkzeug für Veränderungen und Qualitätsentwicklung genutzt werden kann.

### 1.1 Bedeutung für das Unternehmen

Wurde das Projektmanagement um die Jahrtausendwende noch in eher geringem Maße in der täglichen Arbeit eines Unternehmens eingesetzt, so erfuhr diese Managementform in den letzten Jahren einen gewaltigen Aufschwung mit steigender Tendenz. Aktuell schätzt man, dass bereits ca. 35 % bis 45 % der anfallenden Aufgaben in den Unternehmen und zunehmend auch den staatlichen Organisationen mit Hilfe von Projekten erarbeitet werden.

Gründe hierfür liegen vor allem in der Abgrenzbarkeit der notwendigen Aktivitäten, in einer hierarchieunabhängigen Flexibilität der Aufgabenerarbeitung und einer zielgerichteten Kontrolle der gestellten Aufgaben. Unternehmen benötigen diese Eigenschaften immer mehr, da sie verstärkt gezwungen werden, vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Produkte oder Dienstleistungen anzustreben, um notwendige Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Auch stellen sie fest, dass Projektarbeit die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern fördert und somit die Identifikation mit dem Unternehmen stärkt.

Mitarbeiter, die Projekte aufsetzen, moderieren und zu einem gewünschten Ergebnis führen können, werden folgerichtig inzwischen am Arbeitsmarkt hoch gehandelt und dementsprechend auch gut entlohnt. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl an Unternehmensberatungen und Agenturen, die Projektmanager zu überdurchschnittlichen Tarifen einstellen. Diese fungieren dann als externe, spezialisierte Projektmanager in Unternehmen, die keine eigenen Projektleitungen qualifiziert haben. Ein Blick in die entsprechenden Stellenausschreibungen bundesweiter Unternehmen sowie staatlicher Organisationen zeigt zudem, wie hoch der Bedarf an Projektmanagern in Festanstellung ist. Immer mehr Unternehmen und Organisationen gründen darüber hinaus eigene Projektmanagement-Offices oder ähnliche Abteilungen, um die notwendigen Kompetenzen permanent intern verfügbar vorzuhalten. Dementsprechend boomt sowohl das Berufsbild Projektmanager als auch der organisationsinterne Qualifizierungsbedarf zum Projektmanagement.

## 1.2 Der Stellenwert von Projekten für die Berufsgruppe der Pflege

Auch und gerade im Gesundheitswesen erfährt das Projektmanagement nachholend einen rückblickend nur allzu nachvollziehbaren Aufschwung: Waren Organisationen des Gesundheitswesens wie Krankenhäuser, Pflegedienste, Rehabilitationseinrichtungen u.a. lange Zeit in Bezug auf ihre Arbeitsorganisation und ihre Arbeitsformen relativ traditionell bis starr geprägt, zeitigten äußere politische und ökonomische Prozesse sowie beginnende innere Umbrüche auch neue Bedarfe für die Organisation der Arbeit und insbesondere der Zusammenarbeit der zuvor strikt berufsgruppenspezifisch organisierten Bereiche der Ärzteschaft, der Pflege und der Administration. Projekte boten und bieten zum einen die Möglichkeit, die eigenen Arbeitsabläufe und Arbeitsprozesse innerhalb einer Station oder eines Pflegedienstes selber zu verändern und zu verbessern. Zum anderen wurden und werden die verschiedenen Berufsgruppen in die Ärzte und die Pflege und die Administration übergreifende Projekte einbezogen, die sie die interdisziplinäre Zusammenarbeit in einem neuen Licht jenseits der tradierten versäulten und hierarchischen Organisationsstrukturen erleben lässt. Angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen für das Gesundheitswesen im Allgemeinen und die Pflege im Speziellen kann festgestellt werden, dass bei Vorhaben wie der Digitalisierung, der Vernetzung, der Personalplanung, der Qualitätssicherung, der Gewinnung von Fachkräften und vielem mehr verstärkt auf Projekte gesetzt wird. Umso mehr rückt so die Notwendigkeit für das Gesundheitswesen und die Pflege in den Fokus, sich selber Kompetenzen in der Methode Projektmanagement zu sichern. Das Folgende soll hierzu einen soliden Beitrag leisten.

## 1.3 Definition und Arten von Projekten

Definitionen, was ein Projekt ist, gibt es viele in der Literatur. Grundsätzlich aber basieren alle Definitionen auf der DIN-Normreihe 69901, in der ein Projekt als eine Aufgabe, „die im Wesentlichen durch eine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ beschrieben wird. Ein Projekt ist demnach „ein einmaliger Prozess, der aus einem Satz von abgestimmten und gelenkten Vorgängen mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um ein Ziel zu erreichen, das spezifische Anforderungen erfüllt, wobei Beschränkungen in Bezug auf Zeit, Kosten und Ressourcen berücksichtigt werden.“

## 1. Projekte und deren Bedeutung in der Pflege

---

Die DIN-Norm beschreibt diese Kerneigenschaften, an denen sich ein Projekt definieren lässt, genauer:

- die Einmaligkeit der Zielvorgaben
- die projektbezogene zeitliche, finanzielle und personelle Ausstattung
- die Abgrenzung gegenüber anderen Routineaufgabenstellungen
- die eigene projektspezifische Organisation
- die Interdisziplinarität der Aufgabenstellung
- die klare Ergebnisverantwortung und
- die Risikowahrscheinlichkeit des Gelingens

Nach DIN 69901 ist die Komplexität einer Aufgabe kein Beurteilungskriterium für ein Projekt. Projekte können also auch klein und von sehr kurzer Dauer sein, was gerade in der Berufsgruppe der Pflege häufiger vorkommt.

Unter dem Haupttitel „Projektmanagement; Projektmanagementsysteme; ...“ enthält die Normenreihe 69901 folgende fünf Teile

- DIN 69901-1 „...; Grundlagen“
- DIN 69901-2 „...; Prozesse, Prozessmodell“
- DIN 69901-3 „...; Methoden“
- DIN 69901-4 „...; Daten, Datenmodell“
- DIN 69901-5 „...; Begriffe“

Die Teile 1 und 2 der Normenreihe DIN 69901 gehen ein auf verschiedene Grundbegriffe wie

- Projekt,
- Projektmanagement oder
- Projektwirtschaft

Teil 3 regelt die Nomenklatur zur

- Projektgliederung,
- Projektstrukturplan,
- Arbeitspaket und
- Netzplantechnik

Teil 4 definiert

- Projektorganisation,
- Projektleitung und
- Projektleiter

Teil 5 beschreibt Projektphase und Berichte zum Projektabschluss.

- die Gliederung eines Pflichtenhefts
- an die Unternehmensführung,
- an das Management und
- an die Projektleitung

Neben der Definition der Begriffswelt von Projekten definiert die Norm ISO 21500 den Begriff des Projektmanagements und beschreibt diesen als „die Anwendung von Methoden, Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen in einem Projekt. Es umfasst das [...] Zusammenwirken der verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus.“

Auch wenn die oben aufgeführten Normen zum Thema Projektmanagement teilweise etwas hölzern wirken und eventuell in der Praxis in Teilen oder in speziellen Projekten nicht anwendungsrelevant erscheinen, sollten sie einem Projektmanager doch bekannt sein. Dies gilt insbesondere für die Kerneigenschaften eines Projekts und der Abgrenzung zu Routinetätigkeiten im Unternehmen.

Projekte lassen sich generell unterteilen in Projektarten nach Umfeld:

- Persönliche Projekte: Hausbau, Studium
- Staatliche Projekte: Regierungsumzug nach Berlin, Flughafen Berlin
- Unternehmensprojekte: Implementierung neuer Hierarchie-Ebenen, Outsourcing

Projektarten nach Aufgabenstellung:

- Forschungsprojekte: Wissenschaft, Medizin und Pflege
- Entwicklungsprojekte: Entwicklung neuer Dienstleistungen, Verfahrensverbesserung
- Rationalisierungsprojekte: Kostenreduzierung, Einsatz neuer Technologien
- Projektierungsprojekte: Systemprojekte, Anlagenprojekte, Kundenprojekte

Projektarten nach der personellen Beteiligung:

- Ein-Personen-Projekte: kleine Projekte für einen Spezialisten
- Mehrpersonen-Projekte: Beteiligung von Projektgruppen, Projektleitung
- Voll-/Teilzeitprojekte: Anteil der eingebrachten Arbeitszeit ins Projekt

Natürlich sind Projekte oft auch eine Mischung aus unterschiedlichen Projektarten, wobei sich i.d.R. aus den Projektarten nicht ableiten lässt, welche Form des Projektmanagements für die Durchführung gewählt werden sollte.

## 1. Projekte und deren Bedeutung in der Pflege

---

In der Literatur werden drei Grobformen des Projektmanagements genannt; das klassische, das agile und das hybride Projektmanagement. In der Praxis besteht allerdings eine klare Abgrenzung der Projektmanagementformen mittlerweile meist nicht mehr.

### Klassisches Projektmanagement

Traditionelles, klassisches oder konventionelles Projektmanagement meint alle Projekte, die einem klaren und strengen Plan folgen. Die drei wichtigsten Projektfaktoren sind Zeit, Kosten und Qualität bzw. Umfang. Entsprechend dieser Faktoren werden Projektziele möglichst exakt definiert und Pläne akribisch ausgestaltet. Wie viele Kosten müssen eingeplant werden? Welche Termine müssen eingehalten werden? Der Projektmanager versucht, alle Schritte vom Projektanfang bis Projektende zu kalkulieren und den Projektverlauf im Detail zu dokumentieren.

### Probleme im traditionellen Projektmanagement

- aufwändige Planung
- bürokratische Dokumentation
- Unwissenheit über alle Fakten zu Beginn eines Projektes
- Anforderungen können sich im Verlauf des Projektes ändern
- zusätzliche Wünsche von Kunden und Stakeholdern können im Verlauf eines Projektes entstehen
- neue Ideen im Projektverlauf können nicht implementiert werden oder
- wenig Flexibilität gegenüber dynamischen Projektumgebungen

### Agiles Projektmanagement

Agile Vorgehensweisen im Projektmanagement kommen ursprünglich aus der Softwareentwicklung und entstanden ab den 90er-Jahren. Es bezeichnet ein Projektmanagement, bei dem das Projektteam über hohe Toleranzen bezüglich Qualität, Umfang, Zeit und Kosten verfügt und eine sehr umfangreiche Mitwirkung des Auftraggebers bei der Erstellung des Werks erforderlich ist. Charakteristisch für agiles Projektmanagement ist die Fokussierung auf das zu liefernde Werk und die Akzeptanz durch die Anwender. Hingegen werden geschäftliche Anforderungen, wie z. B. die Termintreue, Kostentreue oder Erfüllung eines spezifizierten Leistungsumfangs, weniger oder nicht berücksichtigt.

Agiles Projektmanagement findet Anwendung, wenn Projekte

- unklare Anforderungen mit sich bringen, die im Projektverlauf erarbeitet werden
- einen sehr langen Zeithorizont und einen komplexen Umfang aufweisen
- durch eine kurze Time-to-Market charakterisiert sind
- in Branchen mit einem hochriskanten, sich ständig ändernden Umfeld stattfinden
- Aufgaben beinhalten, bei denen das Projektteam Neuland betritt oder
- Ziele beinhalten, die primär nur schrittweise zu erreichen sind

### Hybrides Projektmanagement

Hybrides Projektmanagement bezeichnet die Kombination von unterschiedlichen Projektmanagement-Methoden oder die Verwendung einzelner Elemente verschiedener Projektmanagement-Ansätze. Als alternative Begriffe werden häufig bimodales, selektives, adaptives oder multimodales Projektmanagement genannt, jedoch betonen die Ausdrücke verschiedene Aspekte unterschiedlich.

## 1.4 Einbindung in die vorhandene Organisation

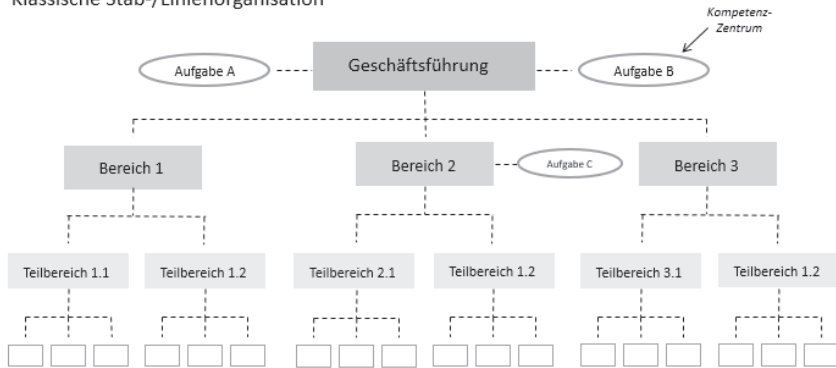
Einer der Hauptgründe, warum sehr viele Aufgaben eines Unternehmens inzwischen in Projekten umgesetzt werden, sind die dort meist vorgefundenen Linienorganisationen. Eine Linienorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass jeder Mitarbeiter nur jeweils einen Vorgesetzten hat, welcher ein Weisungsrecht über die jeweils untergeordneten Mitarbeiter hat. Im Krankenhaus sind die vorgefundenen Linien in der Regel der ärztliche Dienst, der Pflegedienst und die Verwaltung. Meist wird die Linienorganisation noch mit sogenannten Stabsstellen (Kompetenz-Zentren) versehen, deren Aufgabe es ist, einer Linienhierarchie in definierten Arbeitsfeldern zuzuarbeiten und ggf. mit ihrer Arbeit in andere Linien hineinzuwirken. Eine klassische Stabsstelle ist bspw. das Qualitätsmanagement, wobei dies dann i.d.R. entweder der Verwaltung oder dem ärztlichen Dienst zugeordnet ist, aber natürlich auch in den anderen Linien agiert. Diese Organisationsform wird Stab-/Linien-Organisation genannt. Vorteil der Stab-/Linien-Organisation ist, dass es klare Hierarchien und Kommunikationswege gibt und die Verantwortung für Aktivitäten direkt zugeordnet werden kann. Nachteil dieser Stab-/Linien-Organisation ist jedoch, dass die Entscheidungs- und Kommunikationswege oft sehr lang sind und Mitarbeiter aus verschiedenen Linien und Hierarchie-Ebenen keine

## 1. Projekte und deren Bedeutung in der Pflege

gemeinsamen Entscheidungen treffen können, ohne die nächsthöhere Hierarchie-Ebene einzubinden. Hier wird dann primär nicht nach Kompetenz, sondern nach Struktur entschieden.

Abbildung 1 Stab-/Linienorganisation

Klassische Stab-/Linienorganisation



Da diese Art der Organisationsstruktur schnellen und sachgeleiteten Entscheidungen im Weg steht, finden Projekte meist in einer sogenannten Matrixorganisation statt. Bei der projektorientierten Matrixorganisation werden Mitarbeiter kompetenzbezogen aus verschiedenen Linien und Hierarchieebenen für die Dauer eines Projekts in eine Spartenorganisation zusammengeführt. Die Mitarbeiter bleiben weiter im Unterstellungsverhältnis der jeweiligen Linie, werden jedoch für die Dauer des Projekts fachlich der Projektleitung zugeordnet. Die Matrixorganisation versucht somit, durch das Aufbrechen einzelner isolierter Abteilungen hin zu abteilungsübergreifenden Teams, Mitarbeiter der einzelnen Bereiche zueinander zu führen und die jeweiligen individuellen Stärken zu nutzen.

Wichtig ist, dass die Projektleitung bzgl. der einzelnen Projektmitglieder keine Weisungsbefugnis hat, sondern lediglich inhaltsbezogen agieren kann. So wird ein Projektmitglied zwar aus der Linie heraus zeitlich und inhaltlich einem Projekt zugeordnet, die Projektleitung kann aber bspw. keine Überstunden anordnen oder disziplinarische Maßnahmen im Sinne eines Arbeitsvertrags ergreifen. Ist das Projekt beendet, wird die Matrixorganisation aufgelöst und die Mitarbeiter kehren wieder mit ihrer vollen Arbeitszeit in die jeweilige Linienfunktion zurück.

## Register

### A

Abhängigkeit 57  
Anreiz 58  
Arbeitsaufkommen 57  
Arbeitsschritt 58, 61  
Aufgabenträger 57, 58  
Aufwand 32, 87, 93, 107

### B

Blockierung 112

### C

Controlling 70, 80, 139, 140, 143

### D

Dokumentation 18, 26, 56, 70, 71, 80, 103, 107,  
109, 117, 120, 136  
Doppelarbeit 57, 58

### E

Einflussfaktor 51, 67, 112  
Erinnerung 39, 71, 106, 144, 150  
Evaluierung 13, 28, 37, 44, 45, 78, 139, 141

### F

Führungskompetenz 36, 57

### G

Gesprächsnotiz 40, 71, 72, 98, 104, 107, 109,  
110, 152  
Gruppengröße 115

### H

Handbuch 71

### K

Kapazitätsauslastung 58  
Kick-off-Meeting 38, 81, 86  
Klärung 54, 100, 116, 117  
Kompetenz 14, 15, 17, 19–21, 25, 32, 33, 35–37,  
42, 44, 48, 58, 59, 68, 86–88, 91, 92, 99, 112,  
135, 137  
Konzept 29, 41, 56, 67

Kostenanalyse 114

Kraffteldanalyse 20, 51, 52, 67, 112, 113  
Krankenhaus 13, 15, 19, 24, 26, 34, 48, 54, 55,  
67, 73, 74, 77, 104, 130, 131, 146

### L

Leitplanke 21, 100  
Literaturverzeichnis 72

### M

Matrix 52, 63, 88, 113, 123  
Methode 15–17, 19, 24, 32–35, 37, 44, 46, 51,  
52, 56, 73, 79, 112, 119, 120, 123, 141  
Moderation 80, 91–93, 99, 114–124, 132, 138,  
143

### O

Organisation 15, 16, 19, 24, 25, 27, 31, 33, 36,  
44–49, 53, 55, 67, 72–76, 81, 86, 88, 91, 92,  
101, 119, 144, 153  
Orientierung 85, 88, 150

### P

Parameterverfahren 48, 50  
Personalentwicklung 24, 25, 33, 44, 143  
Portfolioanalyse 113  
Priorität 41, 97  
Projektbezeichnung 72  
Projekthandbuch 40, 66, 71, 72, 79, 152  
Projektmanagement 13–19, 21, 22, 24–28,  
31–35, 37, 39, 41, 42, 44, 46, 54, 77, 100,  
102, 104, 128, 129, 142  
Projektthema 151  
Prozess 15, 16, 21, 22, 24, 26, 35–37, 55–60, 65,  
73, 88, 94, 103, 126, 130, 139  
Prozessdokumentation 58

### Q

Qualitätsmanagement 19, 72, 98  
Qualitätssicherung 13, 15, 21, 22, 58

### R

Risiko 32, 40, 54, 84, 95

## Register

---

### S

Sache 61, 105, 122  
Schnittstelle 58, 75, 139  
Schwäche 46, 48, 122  
Sicherheit 32, 100, 145, 148  
Standort 57  
Strukturplan 45, 59–61, 72  
SWOT-Analyse 48, 52, 53, 56, 113, 114

### T

Tabelle 72  
Teilnehmerverzeichnis 72  
Termin 81–83, 90, 92, 93, 96, 105  
Terminplanung 62, 63, 71, 72, 141  
Thema 17, 42, 44, 51, 89, 92, 95, 97, 115, 119,  
125, 134, 138, 142, 145  
Themenbearbeitung 132

### U

Überblick 43, 113

### V

Veränderung 24, 37, 94, 136, 138, 140  
Verantwortung 19, 58, 91, 100, 117, 141  
Verbesserung 14, 24, 35, 44, 55, 56, 58, 110,  
118, 137, 143, 144  
Vereinbarung 65, 69, 80, 93, 96, 101–103, 137  
Verfahrensweisung 72  
Verfügbarkeit 23, 58, 84, 98, 120, 142  
Vergleich 114, 141  
Vernetzung 13, 15  
Version 69, 72, 149

Verzögerung 41, 93

### W

Wahrnehmung 36  
Wartung 57  
Wechsel 119, 151  
Weg 20, 94, 142, 149–151  
Wegstrecke 40  
Wettbewerb 76, 129  
Widerspruch 25, 94, 125  
Wiederholung 121  
Wirkung 56, 76, 85, 97, 123

### Z

Zeit-Phasen-Diagramm 63, 64, 72, 141  
Ziel 15, 27–29, 32, 46, 47, 52, 55, 56, 66, 67,  
79, 88, 111, 117, 119, 125, 129, 137, 139  
Zielsetzung 24, 28, 30, 31, 33, 34, 54, 56, 59,  
67, 73  
Zufriedenheit 137  
Zugang 135, 146  
Zuordnung 61, 62, 103  
Zusammenarbeit 14, 15, 21, 23, 25, 26, 35, 44  
Zusammenhang 39, 42, 83, 87, 91–93, 96, 98,  
107, 115, 124, 130, 135, 150  
Zusatz 18, 28, 56, 63, 66, 88, 116  
Zustand 55  
Zustimmung 102  
Zuverlässigkeit 87, 126, 132  
Zweck 48, 86, 93, 100  
Zwecke 38, 54, 74  
Zweckmäßigkeit 57, 58