Landesvereinigung für Gesundheitsförderung Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Projektmanagement

Grundlagen für Ihre Gemeinde oder Stadt

Inhalt

Der Weg zur gesunden Kommune....4
Über diese Handlungshilfe - Wofür und für wen?....5

1. Was bedeutet Projektmanagement?....6

2. Vom Start bis zum Abschluss – wie läuft ein Projekt wirklich ab?....6
2.1. Der Auftakt zum Erfolg: Die Startphase im Projektmanagement....6
2.2. Wie wird aus einer Vision ein konkreter Projektplan?....11
2.3. Hier zeigt sich, was der Plan taugt: Die Projektdurchführung....15
2.4. Projektsteuerung: Auf Kurs bleiben bis zum Ziel....19
2.5. Ergebnisse sichern, Erfahrungen nutzen: Die Abschlussphase....20

Quellenverzeichnis....25

Die Personenbezeichnungen beziehen sich, wenn nicht ausdrücklich differenziert, gleichermaßen auf männlich/weiblich/divers.

Der Weg zur gesunden Kommune

Gesundheit ist vielmehr als nur Bewegung, Ernährung und Entspannung. Gesundheit entsteht tagtäglich dort, wo Menschen aufwachsen, leben, lernen, spielen und arbeiten. Dazu zählen u. a. Spielplätze, Grünflächen, Kulturangebote und Begegnungsstätten. Die Bedingungen in den Lebenswelten entscheiden also ganz wesentlich über die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Menschen vor Ort.

Um die Gesundheit möglichst aller zu verbessern, lohnt es sich, den Fokus auf die kommunale Ebene zu richten. Unter Kommunen verstehen wir dabei Dörfer, Städte und Gemeinden, aber auch Landkreise oder einzelne Stadtteile. Kommunen gestalten zentrale Lebensbedingungen ihrer Bewohner. Neben dem Gesundheitsbereich befinden sich hier viele weitere Zuständigkeitsbereiche wie Jugend, Soziales, Sportentwicklung, Umwelt, Bau- und Verkehrsplanung.

Die Idee der kommunalen Gesundheitsförderung ist es, dafür zu sorgen, dass diese Bereiche möglichst vernetzt und aufeinander abgestimmt zusammenarbeiten (in sogenannten integrierten kommunalen Strategien). Dadurch können alle Menschen vor Ort erreicht werden und insbesondere Menschen in belastenden Lebenssituationen und mit gesundheitlichen Risiken, wie Alleinerziehende oder Erwerbslose, profitieren. Kommunale Gesundheitsförderung leistet somit einen besonderen Beitrag zur Förderung gesundheitlicher Chancengleichheit.

Als Landesvereinigung für Gesundheitsförderung Mecklenburg-Vorpommern e. V. (LVG) unterstützen wir im Rahmen der Koordinierungsstelle Gesundheitliche Chancengleichheit Mecklenburg-Vorpommern (KGC MV) lokale Bestrebungen für ein gesundes Aufwachsen, Leben und Arbeiten sowie gesund älter werden (Gesundheitsziele) in unserem Land. Darauf aufbauend richtet sich die LVG seit 2017 gezielt an Städte und Gemeinden, um die Gesundheit in den Kommunen flächendeckend zu fördern und zu unterstützen.

Über diese Handlungshilfe - Wofür und für wen?

Projektmanagement ist ein unverzichtbares Werkzeug, um komplexe Vorhaben strukturiert, effizient und zielgerichtet umzusetzen. Jedes Projekt durchläuft dabei verschiedene Phasen – von der Planung über die Umsetzung bis zum erfolgreichen Abschluss. Eine klare Struktur hilft dabei, Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten zu organisieren, Risiken frühzeitig zu erkennen und die gesetzten Ziele zu erreichen.

Diese Handlungshilfe bietet eine praxisnahe Orientierung für alle, die Projekte planen und steuern möchten. Sie erläutert die einzelnen Projektphasen, gibt Tipps zur effektiven Organisation und zeigt auf, wie Fortschritte dokumentiert und bewertet werden können. Ziel ist es, Projektarbeit nachvollziehbar, transparent und erfolgreich zu gestalten – sowohl für das Projektteam als auch für alle Beteiligten und Stakeholder.

1. Was bedeutet Projektmanagement?

Projekte können sehr unterschiedlich gestaltet sein. Es gibt aber gemeinsame Merkmale, die das Vorhaben zu einem Projekt machen.
Einmaligkeit: Das Vorhaben wurde so noch nicht durchgeführt. **Innovativ** in der Durchführung: Es beinhaltet neue Methoden, die ausprobiert werden. **Zeitlich begrenzt:** Es wird immer ein Projektstart und ein Projektende mit Datum festgelegt, auch wenn die Projektziele bis dahin nicht erreicht wurden. Ein Projekt muss zudem in der **Komplexität** der Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen, Abteilungen und Organisationen koordiniert werden. Letztlich benötigt das Projekt einen gewissen **Einsatz von Ressourcen** wie z. B. Geld, Personal und Materialien.

Das Projektmanagement setzt hier an. Im Wesentlichen geht es darum, klare Ziele festzulegen, den Einsatz von Ressourcen zu planen, Risiken zu verringern, eine effektive Kommunikation sicherzustellen und den Fortschritt des Projektes zu überwachen. Projektmanagement sorgt dafür, dass das angestrebte Ergebnis innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmen mit den verfügbaren Mitteln und in der gewünschten Qualität erreicht wird. Ein professionelles Projektmanagement schafft Transparenz und Orientierung für das Team, die Auftraggeberin oder den Auftraggeber sowie für alle weiteren Beteiligten (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. [GPM], 2025).

2. Vom Start bis zum Abschluss – wie läuft ein Projekt wirklich ab?

2.1. Der Auftakt zum Erfolg: Die Startphase im Projektmanagement

Bedarfs- und Bestandsanalyse

Zu Beginn einer Projektidee sollten Sie sich mit dem Bedarf und Bestand in ihrem Einsatzgebiet beschäftigen. Dabei beschreibt die Bedarfsanalyse, was wirklich gebraucht wird – also objektiv feststellbare Notwendigkeiten, nicht nur Wünsche. Ein Bedarf lässt sich durch Fakten und Daten belegen.
Die Bestandsanalyse hingegen beschäftigt sich mit dem, was bereits vorhanden ist. Sie beschreibt den aktuellen Zustand: Welche Ressourcen, Mittel, Fähigkeiten oder Strukturen gibt es schon und in welchem Umfang sind sie nutzbar? Durch eine Bestandsanalyse wird deutlich, was im Moment zur Verfügung steht und wo Lücken bestehen.

Im Zusammenspiel liefern Bedarfs- und Bestandsanalysen ein klares Bild: Der Bedarf zeigt, was gebraucht wird, während die Bestandsanalyse aufzeigt, was vorhanden ist. Die Differenz zwischen beiden ergibt die Grundlage für gezielte Maßnahmen. Nur wenn man genau weiß, wo Defizite bestehen, kann man entscheiden, welche Schritte notwendig sind, um ein Ziel zu erreichen (GKV-Bündnis für Gesundheit [GKV], o. D. a).

Für das Projektmanagement bedeutet das: Nur wer genau weiß, was fehlt und was schon da ist, kann realistisch planen, Ressourcen gezielt einsetzen und Risiken frühzeitig erkennen. Eine sorgfältige Bedarfs- und Bestandsanalyse schafft somit Klarheit, Transparenz und eine stabile Grundlage für den Projekterfolg.

Zielgruppe definieren

Nun müssen Sie auch die Zielgruppe Ihres Projektes definieren. Eine sorgfältig durchgeführte Bedarfs- und Bestandsanalyse hilft dabei, die Zielgruppe eines Projekts deutlich zu erkennen.
Durch die Bedarfsanalyse wird ermittelt, welche Personen oder Gruppen ein bestimmtes Bedürfnis oder Problem haben. Dabei wird sichtbar, wer Unterstützung braucht und welche Merkmale diese Menschen kennzeichnen. Mögliche Merkmale könnten sein:

Tabelle 1 Merkmale von Zielgruppen (Blümel, S., Lehmann, F & Hartung, S., 2024)

Zielgruppenmerkmale	Zielgruppen
Geschlecht/sexuelle Orientierung und Identität	Männer, Frauen, LGBTI* etc.
Alter	Kinder, Jugendliche, alte Menschen etc.
Lebenssituation und Lebenslage/soziale Lage	Arbeitslose, Alleinstehende, Alleinerziehende, Migranten, sozial benachteiligte Gruppen etc.
Lebensstile	Konsum-, Spaß-, Gesundheitsorientierte etc.
Konsum-/Verhaltensgewohnheiten	Raucher, Fast-Food-Konsumierende, Alkoholkonsumierende, Suchtmittelkonsumierende etc.
Formen des Beteiligtseins	Betroffene, Angehörige, Freunde, Bekannte etc.
Regionale und Standortmerkmale	Mitarbeitende eines Betriebes, Bewohner eines Landkreises, einer Stadt, eines Landes, Gebietes mit besonderem Entwicklungsbedarf etc.
Bestimmte Interessen und Wünsche	Gesundheitsbewusste Menschen; Menschen, die abnehmen möchten; Menschen, die Anerkennung, Schönheit etc. suchen; Menschen, die sich in bestimmten Phasen der Verhaltensänderung befinden, z. B. ihr Verhalten innerhalb der nächsten 30 Tage ändern möchten
Bestimmte Gesundheitsrisiken	Übergewichtige, weitere Risikofaktorenträger
Bestimmte Tätigkeiten und Funktionen	Hausfrauen/Hausmänner, Lehrende, Lernende, Erziehende, Eltern, ärztliches Personal, Patienten etc.

Projektziel festlegen

Die Bedarfs- und Bestandsanalyse und die Definition der Zielgruppe bilden nun die Basis, um konkrete, zielgerichtete und realistische Projektziele formulieren zu können.
Dabei können Sie sich nach der SMART-Methode richten. Mit ihr lassen sich klar definierte Ziele setzen, denn schon bei der Zielentwicklung wird darauf geachtet, dass diese **S**pezifisch, **M**essbar, **A**usführbar, **R**ealistisch und **T**erminiert sind (Bundesministerium des Inneren [BMI], o. D. a).
Ein Ziel könnte demnach so aussehen:

„Bis zum Ende des Jahres 2025 sollen in unserer Gemeinde mindestens 100 Bürger an wöchentlichen Bewegungsangeboten für Erwachsene teilnehmen, um die körperliche Aktivität zu steigern."

Dieses Ziel ist spezifisch, weil klar definiert ist, was erreicht werden soll (Teilnahme an Bewegungsangeboten). Messbar, da die Anzahl der Teilnehmenden gezählt werden kann. Attraktiv, weil die Angebote der Gesundheit zugutekommen. Realistisch, da die Gemeinde über die notwendigen Räumlichkeiten und Trainer verfügt und terminiert, weil ein konkretes Enddatum (Ende 2025) festgelegt ist.

Stakeholder definieren

Unter dem Begriff Stakeholder versteht man all jene Gruppen, Personen oder Institute, die von den Aktivitäten eines Projekts bzw. eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind. Umgekehrt haben auch die Stakeholder einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Projekt bzw. das Unternehmen (InLoox, o. D.). Stakeholder könnten beispielsweise sein:

Tabelle 2 Stakeholder (eigene Darstellung)

Öffentliche und politische Akteure	Stadt- und Gemeinderäte Politische Entscheidungsträger auf kommunaler Ebene Gesundheitsämter Öffentliche Krankenhäuser und Einrichtungen
Leistungserbringer und Kostenträger	Ärzte und Pflegekräfte Krankenkassen und andere Versicherungen Krankenhäuser und Kliniken
Die Bevölkerung und ihre Vertreter	Patienten und Nutzer von Gesundheitsleistungen Verschiedene Bevölkerungsgruppen, insbesondere sozial benachteiligte Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen
Wirtschaft und Arbeit	Unternehmen und Arbeitgeber Arbeitnehmer Gewerkschaften
Bildung und zivilgesellschaftliche Organisationen	Bildungseinrichtungen (Schulen, Hochschulen) Träger der kommunalen Gesundheitsförderung Sportverbände und -vereine Andere zivilgesellschaftliche Organisationen

Der erste Projektplan

Kriterien für gute Praxis

Sie kennen nun ihre Projektziele, die Zielgruppe sowie die Stakeholder. Nun sind Sie bereit, einen groben Projektplan aufzustellen, der die Schritte zum Erreichen ihrer Ziele definiert. Hierbei helfen die Kriterien für gute Praxis (Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit [KGC], 2021). Durch die Anwendung dieser Kriterien lassen sich die einzelnen Projektschritte besser priorisieren, die Ressourcen gezielter einsetzen und mögliche Risiken frühzeitig erkennen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Maßnahmen praxisnah, effizient und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt umgesetzt werden.

Abbildung 1 Kriterien für gute Praxis (KGC, 2021, S. 1)

SWOT-Analyse

Des Weiteren kann auch die SWOT-Analyse helfen. Dabei steht SWOT für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Die Analyse der Stärken zeigt, welche Ressourcen, Kompetenzen oder Strukturen bereits vorhanden sind und genutzt werden können, während die Schwächen auf interne Hindernisse hinweisen, die im Plan berücksichtigt werden müssen. Chancen, also externe Möglichkeiten wie Fördermittel, Kooperationen oder technologische Entwicklungen können gezielt genutzt werden, um den Projektnutzen zu erhöhen. Risiken hingegen machen externe Einflüsse sichtbar, die den Projektverlauf behindern könnten, sodass entsprechende Maßnahmen zur Risikominimierung in die Planung aufgenommen werden können (BMI, o. D. b).

„Bis zum Ende des Jahres 2025 sollen in unserer Gemeinde mindestens 100 Bürger an wöchentlichen Bewegungsangeboten für Erwachsene teilnehmen, um die körperliche Aktivität zu steigern.“

Knüpfen wir nun an das Beispiel aus dem Punkt „Projektziel festlegen“ an, könnten die Kriterien für gute Praxis und die SWOT-Methode wie folgt eingesetzt werden.

Die *SWOT-Methode* zeigt Potenziale wie Stärken (bspw. engagierte Sportvereine und vorhandene Turnhallen, die genutzt werden können) oder Schwächen, etwa begrenztes Personal oder geringe Bekanntheit der bisherigen Angebote auf. Diese können so frühzeitig erkannt werden, um entsprechende Maßnahmen einzuplanen. Chancen, wie z. B. Förderprogramme oder Kooperationen mit Krankenkassen werden gezielt genutzt und Risiken, wie z. B. geringe Teilnahmebereitschaft oder saisonale Schwankungen können durch vorbeugende Strategien minimiert werden. Die SWOT-Methode schafft somit eine realistische Grundlage, auf der die Projektplanung aufbauen kann.

Basierend auf den *Kriterien für gute Praxis* werden die Maßnahmen konkret geplant: Trainer werden gewonnen, Kursräume reserviert, Werbemaßnahmen entwickelt und Kooperationspartner eingebunden. Während der Umsetzung werden Kurse gestartet, Teilnehmer gewonnen und kontinuierlich Feedback eingeholt, um die Angebote bei Bedarf anzupassen. Durch die Verbindung von den Kriterien für gute Praxis und der SWOT-Analyse entsteht ein strukturierter, realistischer und qualitativ hochwertiger Projektplan, der auf die Erreichung des definierten Ziels ausgerichtet ist.

2.2. Wie wird aus einer Vision ein konkreter Projektplan

Aufgabenstruktur schaffen

Nachdem im Projektstart das Ziel, die Zielgruppe sowie Stakeholder, die SWOT-Analyse und die Kriterien für gute Praxis geklärt wurden, liegt eine solide Basis für das Projekt vor.

Darauf aufbauend beginnt nun die konkrete Projektplanung: Die identifizierten Maßnahmen werden in einem Maßnahmenplan strukturiert, Verantwortlichkeiten, Ressourcen sowie Zeiträume festgelegt und alle Schritte auf die Erreichung des Projektziels ausgerichtet.

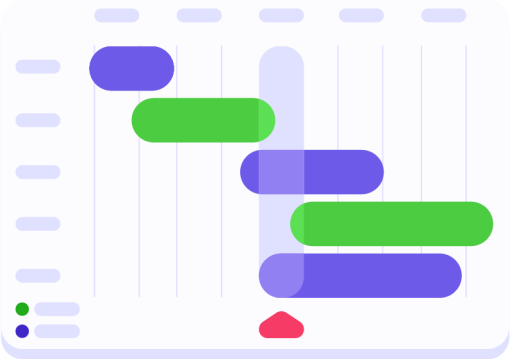
Maßnahmenplan

Tabelle 3 Inhalte der Maßnahme Planung (eigene Darstellung in Anlehnung an GKV, o. D. b)

Inhalte	Hier wird festgelegt, **welche Themen oder Angebote** umgesetzt werden sollen. Im Beispiel der kommunalen Gesundheitsförderung könnten das wöchentliche Bewegungsangebote, Ernährungsschulungen oder Gesundheitsworkshops sein.
Methoden	Es wird definiert, **wie die Inhalte vermittelt werden**. Methoden können z. B. praktische Übungen, Gruppentraining, Informationsveranstaltungen, digitale Angebote oder spielerische Formate sein. Die Wahl der Methode hängt von der Zielgruppe und den verfügbaren Ressourcen ab. Tipp! Achte bei der Umsetzung darauf, dass diese möglichst partizipativ und niedrigschwellig sind.
Ressourcen	Hier wird geplant, **welche Mittel benötigt werden.** z. B. Trainer oder Fachkräfte, Schulungsräume, Sportgeräte oder finanzielle Mittel. Auch organisatorische Ressourcen wie Zeitfenster, Kooperationspartner oder Fördermittel werden berücksichtigt.
Zeitplan	Es wird festgelegt, **wann die Maßnahmen stattfinden und wann welche Meilensteine erreicht werden sollten.** z. B. Beginn und Ende der Kurse, Häufigkeit der Einheiten, zeitliche Abstimmung mit anderen Angeboten. Ein klarer Zeitrahmen erleichtert die Umsetzung und spätere Evaluation.
Verantwortlichkeiten	Es wird bestimmt, **wer für die Durchführung der Maßnahmen zuständig ist** z. B. Projektleitung, Trainer, Kooperationspartner oder Verwaltungspersonal. Klare Zuständigkeiten sorgen für reibungslose Abläufe und bessere Kontrolle der Maßnahmen.

Gantt-Diagramm

Den nun erstellten Maßnahmenplan kann man in einem Gantt-Diagramm darstellen. Es zeigt auf einen Blick, welche Aufgaben wann erledigt werden müssen und wer dafür verantwortlich ist. Auf der linken Seite des Diagramms werden alle Aufgaben oder Arbeitsschritte aufgelistet, während oben eine Zeitachse den Projektzeitraum abbildet z. B. in Tagen, Wochen oder Monaten. Jede Aufgabe wird durch einen Balken dargestellt, der zeigt, wann sie beginnt und endet - je länger der Balken, desto länger dauert die Aufgabe.



Dabei bietet das Gantt-Diagramm gleich mehrere Vorteile: Es schafft Übersicht, weil alle Aufgaben und deren Zeitrahmen klar dargestellt werden, erhöht die Planungssicherheit, da mögliche Überschneidungen oder Verzögerungen früh erkannt werden und erleichtert die Kommunikation, weil alle Beteiligten jederzeit den aktuellen Stand des Projekts sehen können. Dadurch ist das Gantt-Diagramm ein wertvolles Hilfsmittel, um Projekte strukturiert und erfolgreich umzusetzen (Adobe Communications Team, 2022).

„Bis zum Ende des Jahres 2025 sollen in unserer Gemeinde mindestens 100 Bürger an wöchentlichen Bewegungsangeboten für Erwachsene teilnehmen, um die körperliche Aktivität zu steigern.“

Als Beispiel soll die Organisation von wöchentlichen Bewegungsangeboten für Erwachsene dienen. Die Aufgabe „Trainer gewinnen“ könnte vom 1. bis zum 15. November eingeplant werden, während die Aufgabe „Räume reservieren“ vom 10. bis zum 20. November läuft. Durch das Diagramm wird sofort sichtbar, dass die Trainerakquise vor der Raumbuchung abgeschlossen sein sollte, sodass alle Aufgaben in der richtigen Reihenfolge und rechtzeitig umgesetzt werden können.

Ressourcenmanagement

Die Frage der Finanzierung bleibt bei keinem Projekt aus. Zunächst sollten die Projektziele klar definiert sein, da sie als Orientierung für die benötigten Mittel dienen und helfen, die Ausgaben gezielt zu planen. Anschließend muss der Projektumfang festgelegt werden, damit klar ist, welche Aufgaben und Ergebnisse notwendig sind und unnötige Ausgaben vermieden werden.

Komplexe Aufgaben sollten in kleinere Teilschritte unterteilt werden, damit die Kosten für jede einzelne Leistung genauer geschätzt und überwacht werden können. Für jede Aufgabe werden die benötigten Ressourcen, wie Personal, Material oder Zeit sowie die jeweiligen Kosten geschätzt. Diese Schätzungen bilden die Grundlage für das Gesamtbudget. Während der Projektumsetzung ist es wichtig, die tatsächlichen Ausgaben regelmäßig mit dem geplanten Budget zu vergleichen und bei Abweichungen Anpassungen vorzunehmen.

Durch diese sorgfältige Planung können Ressourcen effizient eingesetzt, unnötige Kosten vermieden und das Risiko von Budgetüberschreitungen minimiert werden. Eine gut durchdachte Budgetplanung ist somit entscheidend, um das Projektziel erfolgreich und innerhalb der finanziellen Vorgaben zu erreichen (MacNeil, 2025).

Weitaus ausführlicher erfahren Sie im Heft “Fördermittel für Projekte“, wie Projektkosten zu planen sind, welche Geldgeber und Förderdatenbanken es gibt, sowie Tipps und Tricks für das Schreiben eines guten Förderantrags.

Risikomanagement

Damit das Projekt realistisch, sicher und vorausschauend geplant wird, ist das Erstellen einer Risikoanalyse und Risikomanagement essenziell.

Die **Risikoanalyse** ist der erste Schritt: Dabei werden mögliche Risiken systematisch identifiziert, bewertet und priorisiert. Risiken können beispielsweise Verzögerungen, Budgetüberschreitungen, Personalausfälle oder fehlende Ressourcen sein. In dieser Phase wird eingeschätzt, wie wahrscheinlich ein Risiko eintreten könnte und welche Auswirkungen es auf das Projekt hätte. So entsteht ein Überblick über die größten Gefahrenquellen (BMI, o. D. c).

Das **Risikomanagement** baut auf dieser Analyse auf und beschreibt, wie mit den erkannten Risiken umgegangen wird. Dazu werden Strategien entwickelt – etwa Risiken zu vermeiden, zu verringern, zu übertragen (z. B. durch Versicherung oder Kooperation) oder bewusst zu akzeptieren. Außerdem werden Verantwortlichkeiten festgelegt und ein Plan erstellt, wie im Ernstfall reagiert werden soll (Bundesverwaltungsamt [BVA], o. D. a).

So hilft das Risikomanagement dabei, das Projekt sicher zu planen und auch bei Problemen handlungsfähig zu bleiben.

„Bis zum Ende des Jahres 2025 sollen in unserer Gemeinde mindestens 100 Bürger an wöchentlichen Bewegungsangeboten für Erwachsene teilnehmen, um die körperliche Aktivität zu steigern.“

Zuerst werden in der Risikoanalyse mögliche Schwierigkeiten gesammelt. Zum Beispiel: zu wenige Teilnehmer, kranke Trainer, fehlende Räume, zu hohe Kosten oder schlechtes Wetter. Danach wird überlegt, wie wahrscheinlich diese Probleme sind und wie stark sie das Projekt beeinflussen könnten.

Anschließend werden Maßnahmen festgelegt, um mit den Risiken umzugehen. Durch gute Werbung kann man zum Beispiel mehr Teilnehmende gewinnen. Ein Vertretungsplan hilft, wenn jemand ausfällt und bei schlechtem Wetter kann man auf Innenräume ausweichen. Während des Projekts wird regelmäßig überprüft, ob neue Risiken auftauchen oder sich etwas verändert hat.

Kommunikationsplan

Um Missverstände zu vermeiden, ist eine regelmäßige Kommunikation mit den Teammitgliedern, Stakeholdern und der Zielgruppe essenziell. Deshalb wird festgelegt, **wer mit wem spricht, worüber und wann**.

Wer sagt den Teilnehmenden Bescheid, wenn sich etwas ändert?
Wie erfahren die Trainer oder Partner wichtige Informationen?
Wann trifft sich das Team, um das weitere Vorgehen und Fragen zu besprechen?

Bei guter Kommunikation weiß jeder, was zu tun ist, und das Projekt kann gut laufen.

2.3. Hier zeigt sich, was der Plan taugt: Die Projektdurchführung

In dieser Phase werden die geplanten Maßnahmen in die Praxis umgesetzt.
Ein wichtiger Schritt zu Beginn ist die Bekanntmachung des Projekts, damit die Zielgruppe und alle Beteiligten erfahren, dass das Angebot startet. Dies kann in Form von Aushängen, Flyern, Beiträgen in Gemeindemedien, sozialen Medien oder Informationsveranstaltungen geschehen. So wird das Projekt sichtbar, Teilnehmende werden erreicht und die eigentliche Umsetzung kann erfolgreich beginnen.

Teamkoordination und Motivation

Wie bereits im vorherigen Punkten angesprochen, ist es sehr wichtig, dass die Kommunikation und Motivation im Team und mit allen Beteiligten gut aufrechterhalten wird. Eine gute Kommunikation sorgt dafür, dass jeder weiß, was gerade passiert, welche Aufgaben anstehen und ob es Änderungen gibt. Missverständnisse und Probleme können so schnell geklärt werden. Das kann zum Beispiel durch kurze Teamtreffen einmal pro Woche, regelmäßige E-Mails oder eine gemeinsame Chat-Gruppe gelingen, in der aktuelle Infos geteilt werden.

Ebenso wichtig ist die Motivation. Wenn sich alle ernst genommen und wertgeschätzt fühlen, bleiben sie engagiert. Das gelingt, indem man Erfolge gemeinsam feiert, Lob ausspricht oder kleine Anerkennungen für gute Arbeit gibt. Auch das Einholen von Feedback zeigt, dass die Meinung aller zählt.

Kanban-Methode

Eine Methode hat sich dabei als hilfreich bewährt – die Kanban-Methode. Die Kanban-Methode ist eine einfache und visuelle Art, Arbeitsabläufe zu steuern. Aufgaben werden auf einem Kanban-Board in Spalten wie „Zu tun“, „In Arbeit“ und „Erledigt“ dargestellt. So sieht das Team jederzeit, was gerade läuft und wo es Probleme gibt.

Kanban hilft, den Überblick zu behalten, Aufgaben sinnvoll zu verteilen und Engpässe früh zu erkennen. Durch die klare Darstellung der Arbeitsschritte wird die Transparenz erhöht, die Zusammenarbeit im Team gestärkt und die Effizienz gesteigert. Besonders praktisch ist, dass Kanban flexibel bleibt – Änderungen im Ablauf können leicht eingearbeitet werden, ohne den gesamten Plan neu zu gestalten (BMI, o. D. d).

„Bis zum Ende des Jahres 2025 sollen in unserer Gemeinde mindestens 100 Bürger an wöchentlichen Bewegungsangeboten für Erwachsene teilnehmen, um die körperliche Aktivität zu steigern.“

Auf einem Kanban-Board könnten zum Beispiel Spalten wie „Zu planen“, „In Vorbereitung“, „Durchführung“ und „Abgeschlossen“ angelegt werden. Jede Aufgabe – etwa „Trainer gewinnen“, „Räume reservieren“ oder „Feedback auswerten“ – wandert dann sichtbar durch die Spalten. So sieht das Team jederzeit, welche Aufgaben gerade laufen und wo es Engpässe gibt.

Scrum-Methode

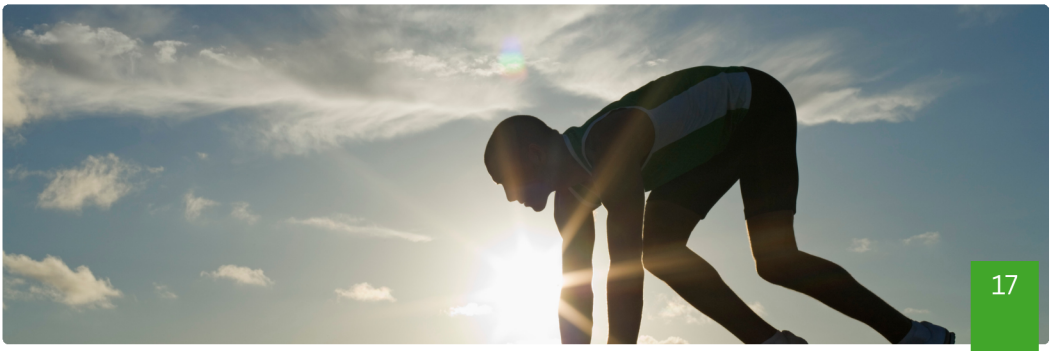
Neben der Kanban-Methode kann auch die Scrum-Methode in der Durchführungsphase eines Projekts sehr hilfreich sein. Scrum ist eine agile Arbeitsmethode, die vor allem auf Teamarbeit, regelmäßige Abstimmung und flexible Anpassung setzt.

Beim Scrum-Ansatz wird das Projekt in kurze Arbeitsabschnitte, sogenannte Sprints, eingeteilt. Am Anfang jedes Sprints wird gemeinsam festgelegt, welche Aufgaben in diesem Zeitraum erledigt werden sollen. Am Ende folgt eine kurze Rückschau (Review), in der das Team bespricht, was gut gelaufen ist und was verbessert werden kann.

Für die Durchführungsphase bedeutet das: Das Team bleibt nah an der Praxis, kann auf Veränderungen schnell reagieren und den Projektverlauf stetig verbessern. Durch regelmäßige Besprechungen, klare Rollen (wie Scrum Master oder Product Owner) und eine offene Kommunikation wird die Zusammenarbeit gestärkt und das Projektziel Schritt für Schritt erreicht (BMI, o. D. e).

„Bis zum Ende des Jahres 2025 sollen in unserer Gemeinde mindestens 100 Bürger an wöchentlichen Bewegungsangeboten für Erwachsene teilnehmen, um die körperliche Aktivität zu steigern.“

Das Projektteam könnte zum Beispiel wöchentliche Sprints planen, in denen klar definiert wird, welche Aufgaben für die kommende Woche erledigt werden sollen. Am Ende jeder Woche gibt es ein kurzes Review, um zu prüfen, was gut funktioniert hat, was verbessert werden muss und welche Aufgaben in den nächsten Sprint übernommen werden.



Qualitätskontrollen und Dokumentation

Ein Qualitätsmanagement im Projekt sorgt dafür, dass die geplanten Ergebnisse die gewünschten Standards erfüllen und das Projekt erfolgreich umgesetzt wird. Es umfasst mehrere Schritte, die sich gut in der Durchführungsphase anwenden lassen:

„Bis zum Ende des Jahres 2025 sollen in unserer Gemeinde mindestens 100 Bürger an wöchentlichen Bewegungsangeboten für Erwachsene teilnehmen, um die körperliche Aktivität zu steigern."

Qualitätsziele festlegen

Zu Beginn wird definiert, was genau Qualität bedeutet.

→ mindestens 80 % der Teilnehmer die Bewegungsangebote regelmäßig besuchen und zufrieden sind.

Qualitätskriterien und Standards festlegen

Es wird festgelegt, wie die Qualität gemessen wird.

→ Teilnahmezahlen und Regelmäßigkeit
→ Zufriedenheit der Teilnehmenden (Feedbackbögen, kurze Interviews)
→ Durchführung nach Sicherheitsstandards (z. B. geprüfte Trainer, geeignete Räume)

Qualitätskontrollen durchführen

Während des Projekts werden die Kriterien regelmäßig überprüft.

→ Kontrolle der Anwesenheitslisten bei Kursen
→ Beobachtung der Trainer und Ablaufqualität
→ Einholen von Feedback direkt nach Kursen

Verbesserungmaßnahmen ableiten

Wenn Abweichungen von den Qualitätsstandards festgestellt werden, werden Maßnahmen geplant und umgesetzt.

→ Wenn die Teilnehmerzahlen sinken, kann mehr Werbung gemacht oder der Kurszeitpunkt angepasst werden.

Dokumentation und Nachbereitung

Alle Kontrollen, Ergebnisse und Änderungen werden dokumentiert, um nachvollziehen zu können, wie die Qualität sichergestellt wurde. Am Ende des Projekts wird ausgewertet, was gut funktioniert hat und was beim nächsten Mal verbessert werden kann (BVA, o. D. c).

2.4. Projektsteuerung: Auf Kurs bleiben bis zum Ziel

Die vorletzte Phase des Projektmanagements – die Steuerungsphase – hat das Ziel, den Fortschritt des Projekts zu überwachen und auf Abweichungen zu reagieren.
Dabei bedient sie sich an den Informationen, die durch die Phasen der Planung und Durchführung gesammelt wurden, um Ist-Zustand vom Soll-Zustand zu unterschieden.
Daraufhin können Sie fundierte Entscheidungen treffen und den Verlauf des Projekts ändern, idealerweise mit der Anpassung von Ressourcen, Fristen oder durch das Anfordern externer Hilfe.

Zentrale Fragestellungen

Werden die Aufgaben und Meilensteine planmäßig umgesetzt?
Sind genügend Personal, Zeit und Material verfügbar?
Bleiben wir innerhalb der geplanten finanziellen Mittel?
Welche Risiken sind eingetreten und wie wirken sie sich aus?
Sind alle Beteiligten ausreichend informiert?
Müssen Maßnahmen oder Pläne geändert werden, um das Projektziel zu erreichen?

Dabei ist diese Phase nicht als isolierter Schritt zu verstehen, sondern als Prozess, der parallel zur Durchführungsphase verläuft (Blue Ant, o. D.).

Jede Änderung sollte dokumentiert werden, um Veränderungen rückblickend nachvollziehen zu können. Tools wie das Gantt-Diagramm können Ihnen dabei helfen, den Überblick über Fristen und Meilensteine sowie Änderungen beizubehalten.

Deadline Ampel

Eine weitere Methode ist die sogenannte Deadline-Ampel. Dies ist eine übersichtliche Methode im Projektmanagement, die den Status einzelner Aufgaben anhand von Farben anzeigt:

Grün bedeutet, dass eine Aufgabe noch rechtzeitig erledigt wird, bzw. keine Frist hat
Gelb weist darauf hin, dass die Frist bald abläuft
Rot zeigt an, dass eine Aufgabe bereits überfällig ist

Mit dieser Ampel-Visualisierung lässt sich auf einen Blick erkennen, wo im Projekt dringender Handlungsbedarf besteht – sie unterstützt damit die Zeit- und Prioritätensteuerung und macht Verzögerungen frühzeitig sichtbar (lexware, 2025).

2.5. Ergebnisse sichern, Erfahrungen nutzen: Die Abschlussphase

Die Evaluation

Mit dem Ende des Projektes ist es sowohl für Dritte als auch für das Team selbst wichtig, den Verlauf und das Ergebnis des Projekts zu evaluieren. Evaluieren bedeutet nichts anderes, als die systematische Untersuchung und Bewertung von Strukturen, Prozessen oder Ergebnissen einer geplanten Maßnahme, um herauszufinden, ob sie funktioniert und wie gut sie wirkt. Dabei können unterschiedliche Aspekte untersucht werden: die **Strukturen** (z. B. vorhandene Ressourcen), die **Prozesse** (wie etwas umgesetzt wird) oder die **Ergebnisse** (ob die angestrebten Ziele erreicht wurden).

Man unterscheidet verschiedene Formen der Evaluation. Eine Planungs- oder Konzept-Evaluation findet vor Beginn einer Maßnahme statt und überprüft, ob die Ausgangslage richtig eingeschätzt und die Ziele sinnvoll gewählt sind. Die Prozessevaluation begleitet die Durchführung und untersucht, ob die Umsetzung wie geplant verläuft und die Zielgruppe tatsächlich erreicht wird. Die Ergebnisevaluation erfolgt am Ende und bewertet, welche Wirkungen und Erfolge die Maßnahme tatsächlich erzielt hat (Haack, G. & Haß, W., 2024).

1

Klären Sie, weshalb Sie eine Evaluation durchführen wollen.
Überlegen Sie zuerst, warum Sie überhaupt eine Evaluation machen möchten. Wollen Sie zeigen, dass Ihr Projekt wirkt? Oder fordert ein Geldgeber den Nachweis?
Nur wenn Sie wissen, warum Sie das tun, lohnt sich der Aufwand.

2

Legen Sie fest, was Sie evaluieren wollen.
Machen Sie sich klar, welchen Teil Ihres Projektes Sie untersuchen wollen. Geht es Ihnen darum, wie das Projekt abläuft (Prozess)? Oder wollen Sie wissen, ob es wirkt (Ergebnis)?
Beschränken Sie sich lieber auf ein paar wichtige Fragen, statt alles gleichzeitig prüfen zu wollen.

3

Legen Sie fest, wer evaluieren soll.
Entscheiden Sie, wer die Evaluation durchführt.

- Bei einer Fremdevaluation macht das jemand von außen – das bringt oft mehr Objektivität.
- Bei einer Selbstevaluation führen Sie sie selbst durch – das spart Geld, braucht aber Zeit und Wissen.

Klären Sie, wer sich kümmert und wie Sie sich organisieren.

4

Klären Sie, welche Ressourcen zur Verfügung stehen.
Überlegen Sie, wie viel Geld, Zeit und Personal Sie für die Evaluation haben. Das bestimmt, wie aufwändig sie werden kann. Als grobe Regel gilt: etwa 10 % des Projektbudgets sollte für die Evaluation eingeplant werden.

5

Formulieren Sie das Ziel oder die Ziele Ihrer Maßnahme oder Intervention.
Formulieren Sie klare Ziele für Ihr Projekt. Nur wenn Sie wissen, was Sie erreichen wollen, können Sie später prüfen, ob es funktioniert hat.

6

Bilden Sie Indikatoren.
Überlegen Sie, woran man merkt, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben. Das nennt man Indikatoren.
Beispiel: Wenn Ihr Ziel ist, mehr Bewegung zu fördern, könnte ein Indikator sein:
„Wie viele Teilnehmende bewegen sich nach dem Kurs mehr?“

7 **Legen Sie das Evaluationsdesign fest.**
Planen Sie, wann und wie oft Sie messen wollen.
Zum Beispiel:

- Messen Sie vorher und nachher die gleichen Dinge?
- Können Sie Vergleichsgruppen bilden (z. B. Teilnehmer vs. Nicht-Teilnehmer)?

So stellen Sie sicher, dass Ihre Ergebnisse aussagekräftig sind.

8 **Wählen Sie Ihre Erhebungsinstrumente aus.**
Wählen Sie passende Methoden, um Ihre Indikatoren zu messen – z. B.

- Fragebögen
- Interviews
- Beobachtungen
- Messungen (z. B. Gewicht, Bewegung, Zufriedenheit)

Nutzen Sie vorhandene Instrumente, wenn möglich, oder entwickeln Sie eigene.

9 **Erheben Sie Ihre Daten.**
Führen Sie die Datenerhebung planmäßig durch. Halten Sie die Zeitabstände und die vereinbarten Methoden genau ein. Wichtig: Verwenden Sie immer dieselben Fragen oder Messungen, damit Sie vergleichen können, was sich verändert hat.

10 **Werten Sie Ihre Daten aus, interpretieren und diskutieren Sie sie.**
Jetzt wird's spannend: Was kam heraus? Analysieren Sie Ihre Daten und überlegen Sie gemeinsam, warum etwas funktioniert hat oder nicht. Besprechen Sie die Ergebnisse im Team, präsentieren Sie sie anderen und überlegen Sie, was Sie daraus lernen können – für dieses oder das nächste Projekt (Kolip, P., 2018, S. 9-11).

Insgesamt hilft Evaluation also dabei, Maßnahmen gezielt zu verbessern und ihre Wirksamkeit für die Stakeholder, die Zielgruppe und sonstige Interessierte nachvollziehbar zu machen (Haack, G. & Haß, W., 2024).

Der Abschlussbericht

Der Abschlussbericht fasst die durchgeführten Maßnahmen, die erzielten Ergebnisse und die gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Er dient sowohl der internen Reflexion als auch der Kommunikation mit bspw. Auftraggebern, Förderern, Stakeholdern oder anderen Beteiligten und stellt sicher, dass der Projektverlauf nachvollziehbar dokumentiert ist.

Ein gut strukturierter Abschlussbericht beginnt in der Regel mit einer Einleitung, in der der Hintergrund des Projektes, die Ausgangssituation und die Zielsetzung beschrieben werden. Darauf folgt eine Beschreibung der Projektziele und Zielgruppen, die erklärt, welche konkreten Ziele verfolgt wurden und welche Zielgruppen erreicht werden sollten. Anschließend werden die durchgeführten Maßnahmen detailliert dargestellt, also welche Aktivitäten geplant und umgesetzt wurden. Ein zentraler Bestandteil des Berichts sind die Ergebnisse und Wirkungen. Hier wird analysiert, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden und welche Veränderungen oder Verbesserungen durch das Projekt erzielt wurden. Darauf aufbauend werden die Erfahrungen und Erkenntnisse reflektiert: Welche Ansätze waren erfolgreich, welche Herausforderungen sind aufgetreten und wie wurden sie bewältigt? Abgeschlossen wird der Bericht mit einem Fazit und Ausblick, in dem die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und gegebenenfalls Empfehlungen für zukünftige Projekte oder weiterführende Maßnahmen ausgesprochen werden.

Insgesamt ermöglicht er, den gesamten Projektverlauf transparent darzustellen und bietet eine wertvolle Grundlage für die Planung zukünftiger Projekte (Sesli, T., 2024).

Feierlicher Abschluss

Ein feierlicher Abschluss eines Projekts ist von großer Bedeutung, da er nicht nur das Ende eines Vorhabens markiert, sondern auch den Beteiligten ermöglicht, das Erreichte zu würdigen und die geleistete Arbeit anzuerkennen. Er bietet den Beteiligten die Gelegenheit, das Projekt gemeinsam zu reflektieren, Feedback auszutauschen und die Zusammenarbeit zu würdigen. Dies fördert nicht nur die Anerkennung der individuellen Beiträge, sondern stärkt auch den Teamgeist und die Motivation für zukünftige Projekte.

Die Gestaltung einer Abschlussfeier sollte sorgfältig geplant werden. Mögliche Formen sind ein gemeinsames Abendessen, ein Aperitif in der Trägerinstitution, ein Ausflug oder eine öffentliche Schlussveranstaltung. Wichtig ist, dass die Feier zu einem Zeitpunkt stattfindet, an dem alle Projektarbeiten abgeschlossen sind, um den Abschluss gebührend zu feiern und den Übergang zu neuen Aufgaben zu erleichtern (Quint-Essenz Gesundheitsförderung Schweiz, 2008).

Quellenverzeichnis

Adobe Communications Team. (2022). Gantt-Diagramme: Vorteile, Verwendung und mehr. Von Adobe for Business: https://business.adobe.com/de/blog/basics/what-is-a-gantt-chart abgerufen

Blue Ant. (o. D.). Die 5 Projektphasen: Dein Fahrplan für bessere Projekt-Organisation und Ergebnisse. Von Blue Ant: https://blueant.de/de/ressourcen/projektmanagement-wissen/die-5-projektphasen/#:~:text=Phase%204:%20Steuerung%20Die%20Steuerungsphase%20l%C3%A4uft%20parallel,das%20Projekt%20wieder%20auf%20Kurs%20bringen%20kannst. abgerufen

Blümel, S., Lehmann, F., & Hartung, S. (2024). Zielgruppen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Von Bundesinstitut für Öffentliche Gesundheit: https://leitbegriffe.bioeg.de/alphabetisches-verzeichnis/zielgruppen-multiplikatorinnen-und-multiplikatoren/ abgerufen

Bundesministerium des Inneren (BMI). (o. D. a). SMART-Regel / SMART-Methode. Von Bundesministerium des Inneren: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SMART_Regel_Methode/SMART_Regel_Methode_node.html#:~:text=Die%20SMART%20%2DRegel%20ist%20eine,Attraktiv%2C%20Realistisch%20und%20Terminiert%20sein.&tex abgerufen

Bundesministerium des Inneren (BMI). (o. D. c). Risikoanalyse. Von Bundesministerium des Inneren: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Risikoanalyse/risikoanalyse_node.html abgerufen

Bundesministerium des Inneren (BMI). (o. D. d). Kanban. Von Bundesministerium des Inneren: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Kanban/Kanban_node.html abgerufen

Bundesministerium des Inneren (BMI). (o. D. e). Scrum. Von Bundesministerium des Inneren: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Scrum/Scrum_inhalt.html abgerufen

Bundesministerium des Inneren [BMI]. (o. D. b). SWOT Analyse. Von Bundesministerium des Inneren: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SWOT_Analyse/swot_analyse_node.html#:~:text=Anwendungsbereiche%20der%20Methode,-Die%20SWOT%20%2DAnalyse&text=Sie%20findet%20Anwendung%20bei%20der,Instr abgerufen

Bundesverwaltungsamt (BVA). (o. D. a). 8 | Risikomanagement. Von Bundesverwaltungsamt: https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/BZB/Themenwelten/Strategie/Projektmanagement/Wissenspool/S-O-S-Methode/stda_sos-kap8_risikomgmt.html abgerufen

Bundesverwaltungsamt (BVA). (o. D. b). 5 | Kommunikationsmanagement. Von Bundesverwaltungsamt: https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/BZB/Themenwelten/Strategie/Projektmanagement/Wissenspool/S-O-S-Methode/stda_sos-kap5_kommunikationsmgmt.html abgerufen

Bundesverwaltungsamt (BVA). (o. D. c). 9 | Qualitätsmanagement. Von Bundesverwaltungsamt: https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/BZB/Themenwelten/Strategie/Projektmanagement/Wissenspool/S-O-S-Methode/stda_sos-kap9_qualitaetsmgmt.html abgerufen

Caeleigh, M. (2025). So erstellen Sie ein Projektbudget – und halten es auch ein. Von asana: https://asana.com/de/resources/project-budget abgerufen

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM). (2025). Was ist Projektmanagement? Definition, Aufgaben und Bedeutung einfach erklärt. Von Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: https://www.gpm-ipma.de/ueber-die-gpm/blog/was-ist-projektmanagement-definition-aufgaben-und-bedeutung-einfach-erklaert abgerufen

GKV-Bündnis für Gesundheit (GKV). (o. D. b). Phase 4: Maßnahmenplanung. Von GKV-Bündnis für Gesundheit: https://www.gkv-buendnis.de/gesunde_lebenswelten/pflegeeinrichtung/wegweiser_8/massnahmenplanung.html abgerufen

GKV-Bündnis für Gesundheit [GKV]. (o. D. a). Glossar. Von GKV-Bündnis für Gesundheit: https://www.gkv-buendnis.de/glossar/glossar.html abgerufen

Haack, G., & Haß, W. (2024). Evaluation. Von Bundesinstitut für öffentliche Gesundheit: https://leitbegriffe.bioeg.de/alphabetisches-verzeichnis/evaluation/ abgerufen

InLoox. (o. D.). Projektbeteiligte. Von InLoox: https://www.inloox.de/projektmanagement-glossar/stakeholder/ abgerufen

Kolip, P. (2016). Ergebnisevaluation von Maßnahmen der Prävention Leitfaden Selbstevaluation für Praktikerinnen und Praktiker. LZG.NRW.

Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit (KGC). (2021). Kriterien für gute Praxis der soziallagenbezogenen Gesundheitsförderung.

lexware. (2025). Projektmanagement. Von lexware: https://www.lexware.de/wissen/unternehmerlexikon/projektmanagement/ abgerufen

Quint-Essenz Gesundheitsförderung Schweiz. (2008). Projektabschluss aktiv gestalten. Von Quint-Essenz Gesundheitsförderung Schweiz: https://www.quint-essenz.ch/en/topics/1033 abgerufen

Sesli, T. (2024). Projektabschlussbericht: Ziele, Gliederung und Inhalte (inkl. kostenlose Mustervorlage). Von acquisa: https://www.acquisa.de/magazin/projektabschlussbericht#:~:text=Die%20Gliederung:%20Struktur%20eines%20gelungenen%20Abschlussberichts,-Ein%20gut%20strukturierter&text=Einleitung:%20Beschreibung%20des%20Hintergrunds%2C%20des,erzielten%20Erfolge%20und%20erre abgerufen

Impressum

Projektmanagement - Grundlagen für Ihre Gemeinde ode Stadt

Herausgeberin

Landesvereinigung für Gesundheitsförderung
Mecklenburg-Vorpommern e. V.
Wismarsche Str. 170
19053 Schwerin

Tel.: 0385 2007 386 0
Mail: info@lvg-mv.de
www.lvg-mv.de

Vereinsregister-Nr.: Amtsgericht Schwerin Nr. 110

Verantwortlich i. S. d. P.

Charlotte Hinrichs

Redaktion & Gestaltung

Lisa Schütt

Bildnachweis

Canva

© LVG MV, Schwerin, 1. Auflage Dezember 2025

GKV-Bündnis für GESUNDHEIT Mecklenburg-Vorpommern

Gefördert mit Mitteln der gesetzlichen Krankenkassen nach § 20a SGB V