

## Meisterprogramm

### **Projektkoordinator/-in (Y20/2026)**

## **1. Berufsprofil**

### **1.1. Berufsbild Projektkoordinator<sup>1</sup>**

Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren übernehmen eine zentrale Rolle bei der Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten in Unternehmen der privaten Wirtschaft sowie im öffentlichen Dienst. Sie sind verantwortlich dafür, dass Projekte effizient und zielgerichtet umgesetzt werden. Dabei agieren sie als kommunikative Schnittstelle zwischen der Projektleitung, den beteiligten Fachabteilungen, externen Dienstleistern und weiteren Stakeholdern. Ihre Aufgabe ist es, den Informationsfluss sicherzustellen, Abstimmungen zu koordinieren und auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

Ein reibungsloser Ablauf innerhalb definierter Zeit-, Budget- und Qualitätsvorgaben ist dabei essenziell. Projektkoordinatoren tragen maßgeblich dazu bei, dass Ressourcen optimal eingesetzt werden, Meilensteine erreicht und Projektziele erfüllt werden. Sie erstellen detaillierte Zeit- und Ablaufpläne, überwachen die Einhaltung von Terminen und Budgets, dokumentieren Fortschritte und bereiten Berichte für die Projektleitung oder das Management vor. Auch die Organisation von Meetings, Workshops und Präsentationen gehört zu ihrem Aufgabenbereich.

Die Tätigkeit erfordert ein hohes Maß an organisatorischem Geschick, Kommunikationsstärke, Teamfähigkeit sowie ein ausgeprägtes Verständnis für betriebliche und projektbezogene Abläufe. Flexibilität und die Fähigkeit, auch unter Zeitdruck strukturiert zu arbeiten, sind ebenso wichtig wie analytisches Denken und lösungsorientiertes Handeln.

Die Qualifikation zum Projektkoordinator baut auf einer bereits abgeschlossenen Berufsausbildung im kaufmännischen, technischen oder verwaltungsspezifischen auf und richtet sich an Berufstätige, die anspruchsvolle Koordinations- und Steuerungsaufgaben übernehmen.

### **1.2. Aufbau der Meisterausbildung**

Der Meisterkurs umfasst zwei Ausbildungsjahre.

Die praktischen beruflichen Fertigkeiten erwerben die Teilnehmer während ihrer beruflichen Tätigkeit.

### **1.3. Evaluation**

Am Ende eines jeden Ausbildungsjahres werden (theoretische) Prüfungen sowohl in Fächern der Betriebsführungskenntnisse (A) als auch in den Fächern der fachtheoretischen Kenntnisse (B) abgelegt.

Zum Abschluss der Ausbildung wird zusätzlich zu diesen Prüfungen eine Facharbeit erstellt. Diese stellt die Abschlussprüfung der praktischen beruflichen Fertigkeiten (Abschlussprüfung C) dar und wird vor einer Jury präsentiert und verteidigt. Die Prüfungskommission setzt sich entweder aus einem Fachlehrer und einer externen Fachperson oder aus zwei externen Fachpersonen zusammen.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text durchgängig die männliche Form benutzt. Bei allgemeinen Personenbezügen sind beide Geschlechter gemeint.

## 2. Meisterprogramm

### A. Betriebsführungskenntnisse

Siehe hierzu das von der Regierung genehmigte Programm.

### B. Fachkompetenzen

#### B.1. Projektmanagement, Dokumentation und Berichtswesen

| <b>Zielformulierung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• planen, strukturieren und steuern Projekte zielgerichtet mit passenden Methoden;</li><li>• setzen Personal, Budget und Tools effizient und wirtschaftlich ein;</li><li>• sichern den Informationsfluss, moderieren Abstimmungen und fördern die Zusammenarbeit;</li><li>• dokumentieren Projektverläufe, erkennen Risiken und reagieren flexibel auf Veränderungen;</li><li>• sammeln relevante Inhalte, erstellen strukturierte Protokolle und Berichte und wenden formale Standards zur Dokumentation fachgerecht an;</li><li>• planen und organisieren das Berichtswesen in Projekten und verbessern kontinuierlich die Qualität der Berichterstattung.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Kompetenzerwartungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• entwickeln Projektpläne, definieren Projektziele und Meilensteine und strukturieren Abläufe, um Projekte effizient und zielgerichtet umzusetzen;</li><li>• analysieren den Bedarf an Personal, Budget und Sachmitteln, planen deren Einsatz und stellen sicher, dass Ressourcen wirtschaftlich und bedarfsgerecht verwendet werden;</li><li>• kontrollieren die Einhaltung von Zeitvorgaben und Budgets, erkennen Abweichungen frühzeitig und leiten geeignete Maßnahmen zur Einhaltung der Projektziele ein;</li><li>• gestalten Kommunikationsprozesse aktiv, dokumentieren relevante Informationen und sorgen für einen transparenten Austausch zwischen allen Projektbeteiligten;</li><li>• organisieren und führen Meetings, Workshops und Präsentationen durch, um Abstimmungen zu erleichtern und Entscheidungen vorzubereiten;</li><li>• erstellen Projektberichte, dokumentieren Fortschritte und bereiten Informationen adressatengerecht für Projektleitung und Stakeholder auf;</li><li>• identifizieren potenzielle Risiken und Störungen im Projektverlauf und entwickeln proaktiv Lösungsstrategien zur Sicherstellung des Projekterfolgs;</li><li>• setzen klassische und agile Projektmanagementmethoden situationsgerecht ein und reflektieren deren Nutzen im Projektkontext;</li><li>• fördern die Zusammenarbeit im Projektteam, indem sie den Teamgeist stärken und zur Lösung von Konflikten beitragen;</li><li>• passen Planungen und Abläufe an neue Anforderungen oder Rahmenbedingungen an;</li><li>• arbeiten sicher mit digitalen Projektmanagementtools und Kollaborationsplattformen;</li><li>• berücksichtigen betriebswirtschaftliche Aspekte;</li><li>• sammeln relevante Inhalte aus Meetings, Projektsitzungen und Arbeitsprozessen und dokumentieren diese sachlich, vollständig und nachvollziehbar;</li><li>• erstellen unterschiedliche Protokollarten, formulieren präzise und verständlich und passen die Inhalte an die Zielgruppen an;</li></ul> |

- verfassen Projektberichte, Statusberichte und Management-Reports, strukturieren deren Inhalte logisch und bereiten Informationen übersichtlich auf;
- planen regelmäßige Berichtsanhänge, definieren entsprechende Berichtsinhalte und formate und sorgen für eine transparente und konsistente Informationsweitergabe im Projekt;
- reflektieren die Qualität von Protokollen und Berichten und holen dazu Feedback ein, um die Aussagekraft und Verständlichkeit ihrer Dokumente ständig zu verbessern;
- berücksichtigen grundlegende Anforderungen digitaler Transformations- und IT-Projekte und koordinieren die Zusammenarbeit mit internen und externen IT-Beteiligten;
- bewerten Einsatzmöglichkeiten digitaler und KI-gestützter Werkzeuge im Projektkontext unter Berücksichtigung von Chancen, Grenzen und Risiken;
- nutzen digitale Technologien zur Unterstützung von Kommunikation, Planung, Dokumentation und Zusammenarbeit.

#### **Inhaltskontexte**

- Projektstrukturpläne (PSP), SMART-Zieldefinition, Meilensteinplanung, Gantt-Diagramme
- Kapazitätsplanung, Ressourcenallokation, Kostenarten und Budgetierung
- Earned Value Management, Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse und Steuerungsmaßnahmen
- Kommunikationsmatrix, Stakeholderanalyse, Informationsmanagement
- Moderationstechniken, Präsentationsmethoden, Workshopdesign und Ablaufplanung
- Statusberichte und Projektprotokolle, Fortschrittskennzahlen (KPIs), Berichtswesen für Management und Stakeholder
- Risikoanalyse und Risikobewertung, Risikostrategien, Lessons Learned und Fehlerkultur
- Klassische, agile und hybride Projektmanagementmethoden (u.a. Wasserfallmodell, Scrum, Kanban)
- Teamentwicklung und Rollenverteilung, Konfliktmanagement, Feedbackkultur und Motivation
- Projektmanagement-Software wie MS Project, Jira, Trello und Asana, digitale Kommunikationsplattformen wie MS Teams und cloudbasierte Projektsteuerung
- Wirtschaftlichkeitsanalysen, Projektkostenrechnung, Return on Investment im Projektkontext
- zielgerichtetes Zuhören und Mitschreiben
- Relevanzbewertung von Informationen
- Strukturierungstechniken: Stichpunkte, Mindmaps
- Protokollarten: Ergebnis-, Verlaufs- und Gedächtnisprotokoll
- Formale Anforderungen und Layout
- Sprache und Stil: Sachlichkeit, Präzision und Verständlichkeit
- Aufbau und Gliederung von Projekt- und Statusberichten
- Visualisierung von Informationen: Tabellen, Diagramme
- Anpassung an Zielgruppen: Management, Team und Kunden
- Berichtsanhänge und -zyklen im Projektverlauf
- Standardisierung von Berichtsvorlagen
- Dokumentationspflichten und Nachvollziehbarkeit
- DIN-Normen und interne Vorgaben zur Dokumentation
- Einsatz digitaler Tools: Office-Software, OneNote und Confluence
- Archivierung und Zugriff auf Dokumente
- Einholen und Umsetzen von Feedback
- Qualitätssicherung von Berichten und Protokollen
- Kontinuierliche Verbesserung der Dokumentationspraxis
- Digitale Transformationsprozesse im Projektkontext

- KI-gestützte Projektassistenz und Automatisierung
- Chancen und Grenzen der Digitalisierung und generativer KI
- Grundlagen betrieblicher IT-Systeme und der Durchführung von Softwareprojekten
- Digitale Zusammenarbeit und cloudbasierte Arbeitsprozesse

## B.2. Kommunikation und Moderation

### Zielformulierung

Die Kandidaten ...

- legen ein sicheres, situationsgerechtes mündliches und schriftliches Kommunikationsverhalten an den Tag, indem sie Sprache bewusst einsetzen und Gespräche sowie schriftliche Beiträge klar, empathisch und zielgerichtet gestalten;
- reagieren adäquat in schwierigen Gesprächs- und Kommunikationssituationen;
- stärken ihre persönliche Wirkung und Resilienz;
- bereiten Moderationen methodisch vor, steuern sie aktiv und setzen Visualisierungs- und Kommunikationstechniken gezielt ein;
- reagieren adäquat auf schwierige Situationen in Moderationsprozessen;
- dokumentieren Diskussionsergebnisse klar und nachvollziehbar.

### Kompetenzerwartungen

Die Kandidaten ...

- setzen Sprache mündlich und schriftlich gezielt ein, achten auf Wortwahl, Tonfall sowie Struktur und fördern damit Klarheit und Verständlichkeit in der Kommunikation;
- gestalten Einzelgespräche sowie schriftliche Kommunikationsformen wertschätzend, hören aktiv zu und bringen ihre Anliegen klar und verständlich zum Ausdruck;
- bauen Argumente logisch auf, erkennen manipulative Argumentationsmuster und vertreten ihre Position mündlich wie schriftlich überzeugend und respektvoll;
- passen ihre mündliche und schriftliche Kommunikation flexibel an unterschiedliche Situationen und Adressaten an;
- reflektieren ihre Wirkung auf andere, erkennen eigene Kommunikationsmuster und entwickeln eine authentische, klare Ausdrucksweise in Wort und Schrift;
- erkennen emotionale Anteile in mündlicher und schriftlicher Kommunikation, trennen diese von sachlichen Inhalten und reagieren angemessen auf beide Ebenen;
- analysieren Missverständnisse, Kommunikationsbarrieren und persönliche Reaktionsmuster in mündlichen wie schriftlichen Kontexten und entwickeln Strategien zur Verbesserung;
- bleiben auch bei emotionaler Belastung und Stress handlungsfähig, kommunizieren mündlich wie schriftlich ruhig und zielgerichtet und fördern konstruktive Kommunikationsverläufe;
- bleiben auch bei Widerstand, Kritik oder Ablehnung gelassen, bewahren innere Stabilität und kommunizieren respektvoll und souverän;
- tragen aktiv zu einem wertschätzenden Miteinander bei, fördern gegenseitiges Verständnis und unterstützen eine konstruktive Kommunikationsatmosphäre;
- bereiten Moderationen methodisch vor, indem sie Ziele und Abläufe definieren und passende Formate für unterschiedliche Gesprächs- und Gruppensituationen wählen;
- leiten Diskussionen zielgerichtet, fördern Beteiligung und steuern Gruppenprozesse auch in herausfordernden Situationen;
- setzen geeignete Visualisierungsmethoden ein, um Inhalte verständlich darzustellen und Ergebnisse zu sichern;
- nutzen offene und gezielte Fragen, aktives Zuhören und Gesprächssteuerung, um Diskussionen zu strukturieren und unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen;

- fassen Diskussionsergebnisse präzise zusammen, dokumentieren sie nachvollziehbar und stellen eine transparente Weitergabe an alle Beteiligten sicher;
- erkennen Störungen und Konflikte in Moderationsprozessen, reagieren angemessen und fördern eine lösungsorientierte Gesprächskultur.

#### **Inhaltskontexte**

- Sender-Empfänger-Modell, Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung
- Kommunikationsziele, Authentizität und Wirkung
- Sprachgestaltung und schriftlicher Ausdruck: Wortwahl, Satzbau und Tonfall
- Verständlichkeitsprinzipien
- Missverständnisse und lösungsorientierte Gesprächs- und Schriftkommunikation
- Sprache und Körpersprache
- Mündliche und schriftliche Kommunikationsformen, Kommunikationsstile und Anpassung an Adressaten
- Wirkung von Sprache auf Zuhörende und Lesende
- Emotionale Intelligenz in der Kommunikation
- Sach- und Beziehungsebene
- Wirkung emotionaler Sprache in mündlicher und schriftlicher Kommunikation
- Aufbau von Argumenten: Behauptung, Begründung, Beispiel
- Argumentationsstrategien: logisch, ethisch und emotional
- Umgang mit Gegenargumenten
- Gesprächsführung im Einzelkontakt sowie adressatengerechte schriftliche Kommunikation, Empathie und Rückmeldung
- Kommunikation unter Stress, Kommunikationsstrategien in emotionalen Situationen, Selbstregulation und Stressbewältigung
- Umgang mit Kritik, Ablehnung und Provokation
- Grenzen setzen und Haltung bewahren
- Werte und Normen in der Kommunikation
- Kommunikationsklima
- Ablaufplanung von Moderationen: Einstieg, Zielklärung und Ergebnissicherung
- Zieldefinition und Zielorientierung in Moderationen
- Auswahl geeigneter Moderationsformate: Workshop, Besprechung, Retrospektive
- Rollen und Dynamiken in Gruppen
- Aktivierung und Beteiligung von Teilnehmenden
- Umgang mit dominanten und zurückhaltenden Gruppenmitgliedern
- Einsatz von Flipcharts, Metaplanwänden und digitalen Tools
- Gestaltung von Visualisierungen: Farben, Symbole und Struktur
- Visualisierung zur Ergebnissicherung und Verständlichkeit
- Fragetechniken: offene, geschlossene und zirkuläre Fragen
- Aktives Zuhören und Gesprächssteuerung
- Umgang mit Meinungsvielfalt und Perspektiven
- Zusammenfassung und Strukturierung von Diskussionsergebnissen
- Dokumentationsformen: Fotoprotokoll, digitale Mitschrift
- Nachbereitung und Weitergabe von Moderationsergebnissen
- Umgang mit Störungen und Konflikten in Gruppen
- Deeskalationstechniken und Moderation in kritischen Situationen
- Selbststeuerung und Haltung des Moderators

### B.3. Qualitäts- und Risikomanagement

| <b>Zielformulierung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• identifizieren und bewerten Projektrisiken und entwickeln präventive und reaktive Risikostrategien;</li><li>• kommunizieren Risiken transparent zur Unterstützung fundierten Entscheidungen im Projektmanagement.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Kompetenzerwartungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• identifizieren relevante Qualitätsanforderungen, legen Qualitätsziele fest und entwickeln Maßnahmen zur Sicherstellung definierter Standards im Projektverlauf;</li><li>• gestalten qualitätsbezogene Abläufe, indem sie geeignete Prüf- und Kontrollmechanismen einsetzen und kontinuierlich die Einhaltung von Qualitätsvorgaben überwachen;</li><li>• erkennen Qualitätsmängel frühzeitig, analysieren deren Ursachen und leiten gezielte Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen ein;</li><li>• führen Risikoanalysen durch, bewerten Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen und leiten daraus potenzielle Gefahren für den Projekterfolg ab;</li><li>• berücksichtigen Anforderungen der Informationssicherheit bei digitalen Projekt- und Kommunikationsprozessen;</li><li>• entwickeln präventive und reaktive Maßnahmen zur Risikominimierung, planen Verantwortlichkeiten und integrieren Risikomanagement in die Projektsteuerung;</li><li>• kommunizieren Risiken transparent gegenüber Stakeholdern, bereiten entsprechende Entscheidungsgrundlagen vor und fördern dadurch ein risikobewusstes Projektmanagement.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Inhaltskontexte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlagen und Normen des Qualitätsmanagements (u.a. nach ISO)</li><li>• Qualitätsziele und deren Ableitung aus Projektzielen</li><li>• Kundenanforderungen und Stakeholder-Erwartungen</li><li>• Qualitätsplanung: Prüfpläne und Qualitätsmerkmale</li><li>• Qualitätskontrolle und -sicherung im Projektverlauf</li><li>• Qualitätswerkzeuge: Checklisten und Audits</li><li>• Ursachenanalyse: Ishikawa-Diagramm, 5-Why-Methode</li><li>• Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen</li><li>• kontinuierliche Verbesserung</li><li>• Risikoarten, Grundlagen der Informationssicherheit und Cybersicherheit</li><li>• Risiken digitaler Kollaborationsplattformen, von Softwareeinführungen, Digitalisierungsprojekten sowie externen Cloud- und IT-Dienstleistern</li><li>• Datenschutz und Informationssicherheit: sichere Dokumentation</li><li>• Datenverwaltung und Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern</li><li>• Methoden der Risikoidentifikation: SWOT, Brainstorming</li><li>• Risikobewertung mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe</li><li>• Risikostrategien: Vermeiden, Vermindern, Übertragen, Akzeptieren</li><li>• Maßnahmenplanung, Verantwortlichkeitszuweisung und Integration von Risikomanagement in Projektpläne</li><li>• Risikobericht und Risikoregister</li><li>• Kommunikation über Risiken</li><li>• Entscheidungsfindung unter Unsicherheit</li></ul> |

## B.4. Führung, Steuerung, Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement

### Zielformulierung

Die Kandidaten ...

- legen ein situationsgerechtes Führungsverhalten an den Tag, übernehmen Verantwortung und steuern Gruppenprozesse aktiv und zielgerichtet;
- setzen kommunikative und motivierende Führungsinstrumente ein, um ein kooperatives Arbeitsumfeld zu gestalten;
- analysieren Strukturen und Abläufe und gestalten gezielt Veränderungsprozesse;
- setzen Methoden ein, um mit Widerständen umzugehen und eine offene Lern- und Kommunikationskultur zu fördern.

### Kompetenzerwartungen

Die Kandidaten ...

- unterscheiden verschiedene Führungsstile, reflektieren ihr eigenes Führungsverhalten und wenden situationsgerechte Führungsansätze im Projektkontext an;
- analysieren Dynamiken in Gruppen, erkennen Rollen, Konflikte und Entwicklungsphasen und fördern eine konstruktive Zusammenarbeit im Team;
- nutzen kommunikative Techniken zur Führung und Motivation, geben Feedback, fördern Eigenverantwortung und stärken dadurch die Leistungsbereitschaft im Team;
- übernehmen Führungsverantwortung, treffen nachvollziehbare Entscheidungen und vertreten diese gegenüber dem Team und anderen Projektbeteiligten;
- identifizieren Konflikte frühzeitig, analysieren Ursachen und wenden geeignete Methoden zur Konfliktlösung und Deeskalation an;
- schaffen ein positives Arbeitsklima, fördern gegenseitiges Vertrauen und gestalten Rahmenbedingungen für eine offene und produktive Teamkultur;
- analysieren bestehende Organisationsformen und Abläufe und identifizieren Entwicklungsbedarfe hinsichtlich Effizienz und Zusammenarbeit;
- planen, steuern und unterstützen aktiv die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen unter Berücksichtigung kultureller und struktureller Rahmenbedingungen;
- nutzen systematische Ansätze zur Gestaltung von Entwicklungsprozessen;
- entwickeln Kommunikationsstrategien, die Veränderungsvorhaben unterstützen;
- identifizieren typische Widerstände gegenüber Veränderung, analysieren deren Ursachen und entwickeln Maßnahmen zur konstruktiven Bearbeitung;
- schaffen Rahmenbedingungen für Personal- und Teamentwicklung.

### Inhaltskontexte

- Führungsstile: autoritär, kooperativ, situativ
- Selbstreflexion und Rollenverständnis als Führungskraft
- Führung im Projektkontext
- Phasen der Gruppenentwicklung: Forming, Storming, Norming und Performing
- Rollen in Gruppen: informelle Führer, Mitläufer, Kritiker
- Dynamiken und Einflussfaktoren in Teams
- Gesprächsführung und aktives Zuhören
- Feedback geben und empfangen
- Motivationsfaktoren und -techniken: Herzberg, Maslow
- Delegation und Verantwortungsübernahme
- Umgang mit Führungsverantwortung im Projektalltag
- Entscheidungsfindung unter Unsicherheit
- Konfliktarten und Eskalationsstufen
- Konfliktlösungsstrategien: Mediation, Moderation
- Deeskalation und konstruktiver Umgang mit Spannungen
- Teamentwicklung und Vertrauensbildung
- Psychologische Sicherheit im Team

- Rahmenbedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit
- Organisationsformen: Linien-, Stablinien-, Matrix- und Projektorganisationen
- Prozessanalyse und -optimierung
- Rollen und Verantwortlichkeiten in Organisationen
- Phasen von Veränderungsprozessen
- Erfolgsfaktoren für Change-Projekte
- Beteiligung und Motivation von Mitarbeitenden
- SWOT-Analyse und Umfeldanalyse
- Prozessmodellierung
- Change-Management-Ansätze und Interventionstechniken
- Kommunikationsstrategien im Change-Prozess
- Stakeholder-Analyse und Kommunikationsplanung
- Feedback- und Dialogformate
- Ursachen von Widerstand
- Umgang mit Konflikten und Unsicherheit
- Maßnahmen zur Akzeptanzförderung
- Prinzipien des organisationalen Lernens
- Förderung von Eigenverantwortung und Selbstorganisation
- Teamentwicklung und Kompetenzaufbau

## B.5. Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Vertrieb

| <b>Zielformulierung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln zielgruppengerechte Marketing- und PR-Maßnahmen;</li> <li>• präsentieren Inhalte überzeugend unter Einsatz von Verkaufsstrategien;</li> <li>• reflektieren die Wirksamkeit der entwickelten und durchgeführten Maßnahmen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Kompetenzerwartungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wenden Instrumente und Strategien des Marketings zur Positionierung von Projekten oder Angeboten an;</li> <li>• analysieren Zielgruppen, formulieren passende Botschaften und wählen geeignete Kanäle für externe und/oder interne Kommunikation;</li> <li>• planen PR-Aktivitäten, erstellen entsprechende Inhalte für verschiedene Medienformate und vertreten Projekte, Betriebe oder Organisationen nach außen;</li> <li>• berücksichtigen Grundlagen des Vertriebs im Rahmen von Beratungsgesprächen und nutzen verkaufsfördernde Maßnahmen zur Ansprache potenzieller Kunden oder Partner;</li> <li>• bereiten Präsentationen adressatengerecht auf, argumentieren wirkungsvoll und treten sicher auf;</li> <li>• bewerten die Wirksamkeit von Kampagnen, analysieren Rückmeldungen und entwickeln Maßnahmen zur Optimierung.</li> </ul> |
| <b>Inhaltskontexte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingziele und -strategien</li> <li>• Marktanalyse und Positionierung</li> <li>• Zielgruppen- und Wettbewerbsanalyse</li> <li>• Zielgruppensegmentierung</li> <li>• Kommunikationskanäle: Social Media, Print und Events</li> <li>• Formulierung und Anpassung von Botschaften</li> <li>• Grundlagen der PR-Arbeit: Pressemitteilungen und Medienarbeit</li> <li>• Imagepflege und Reputationsmanagement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

- Planung von PR-Kampagnen und Veranstaltungen
- Vertriebsformen und -prozesse: Direktvertrieb und Onlinevertrieb
- Gesprächsführung im Verkauf, Nutzenargumentation und Einwandbehandlung
- Präsentationstechniken, Visualisierung und Storytelling
- Umgang mit Fragen und Einwänden
- Kennzahlen und Erfolgskriterien: Reichweite
- Feedback, Wirkungsanalyse, Optimierung von Maßnahmen und Kampagnen

## B.6. Auftragsvergabe

| <b>Zielformulierung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erstellen strukturierte Ausschreibungsunterlagen;</li> <li>• bewerten eingegangene Angebote anhand definierter Kriterien;</li> <li>• präsentieren fundierte Entscheidungsgrundlagen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Kompetenzerwartungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• führen strukturierte Auftragsklärungsgespräche durch, um Erwartungen und Rahmenbedingungen von Projekten zu erfassen und eine gemeinsame Verständigungsbasis zu schaffen;</li> <li>• präzisieren unklare oder allgemeine Auftragsinhalte, grenzen Aufgaben ab und formulieren klare Zielsetzungen für die Umsetzung;</li> <li>• dokumentieren und strukturieren die identifizierten Anforderungen in einem Lastenheft und stimmen dieses mit Auftraggebern und Beteiligten ab;</li> <li>• definieren Vergabekriterien und erstellen Ausschreibungsunterlagen unter Berücksichtigung der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen;</li> <li>• vergleichen eingegangene Angebote anhand definierter Kriterien unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit und Qualität und erstellen fundierte Grundlagen für Vergabeentscheidungen;</li> <li>• präsentieren Auftraggebern erarbeitete Entscheidungsgrundlagen, klären bei Bedarf offene Punkte und dokumentieren Vereinbarungen sowie Entscheidungen verbindlich.</li> </ul> |
| <b>Inhaltskontexte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse und Dokumentation der Bedarfe, Anforderungen und Projektziele</li> <li>• Auftragsschärfung: Zieldefinition und -abgrenzung, Leistungsumfang und Verantwortlichkeiten</li> <li>• Umgang mit unklaren oder widersprüchlichen Anforderungen</li> <li>• Lastenheft und Pflichtenheft: Aufbau, Inhalte und Unterschiede</li> <li>• Abstimmungs- und Freigabeprozess</li> <li>• Erstellung von Ausschreibungsunterlagen</li> <li>• Definition von Vergabekriterien: Qualität, Preis und Zeit</li> <li>• Rechtliche Grundlagen: Vergaberecht und Transparenz auch bei öffentlicher Auftragsvergabe</li> <li>• Kommunikationsstrategien und Verhandlungstechniken in der Auftragsvergabe</li> <li>• Angebotsvergleich, Wirtschaftlichkeitsanalyse und Risikobewertung</li> <li>• Entscheidungsfindung und Dokumentation</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |

## B.7. Berufsspezifische Projektarbeit 1. Jahr

| <b>Zielformulierung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Die Kandidaten ... <ul style="list-style-type: none"><li>• planen selbständig ein berufsbezogenes Projekt oder Teilprojekt aus ihrer eigenen Praxis;</li><li>• dokumentieren und reflektieren das geplante Projekt oder Teilprojekt unter Anwendung der im ersten Jahr der Ausbildung vermittelten Inhalte und Kompetenzen.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Kompetenzerwartungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Die Kandidaten ... <ul style="list-style-type: none"><li>• ordnen ihr Projekt oder Teilprojekt in den betrieblichen Kontext ein und formulieren die Zielsetzung klar und nachvollziehbar im Hinblick auf die angestrebten Ergebnisse und den praktischen Nutzen;</li><li>• erstellen einen strukturierten Projektplan mit klar definierten Meilensteinen und beschreiben die wesentlichen Abläufe sowie die Zuständigkeiten im Projekt nachvollziehbar und praxisbezogen;</li><li>• beschreiben die Kommunikationsstruktur im Projekt, erläutern eingesetzte Kommunikationsmittel und -wege und dokumentieren durchgeführte Abstimmungen und/oder Meetings nachvollziehbar im Projektverlauf;</li><li>• beschreiben relevante Qualitätsanforderungen des Projektes/Teilprojektes und eingesetzte Maßnahmen zur Qualitätssicherung;</li><li>• identifizieren Risiken, analysieren sie und erläutern adäquate Strategien und Reaktionen;</li><li>• dokumentieren den Projektverlauf durch geeignete Unterlagen wie Berichte, Protokolle oder Visualisierungen und reflektieren die Durchführung des Projektes/Teilprojektes hinsichtlich Zielerreichung, Vorgehen und Lernerfahrungen.</li></ul> |
| <b>Inhalte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• SMART-Zieldefinition</li><li>• Projektstrukturpläne</li><li>• Nutzerargumentation und Zielgruppenanalyse</li><li>• Meilensteinplanung und Gantt-Diagramme</li><li>• Ressourcenallokation und Kapazitätsplanung</li><li>• Rollen und Verantwortlichkeiten im Projektteam</li><li>• Kommunikationsmatrix und Stakeholderanalyse</li><li>• Moderationstechniken und Workshopdesign</li><li>• Gesprächsführung und aktives Zuhören</li><li>• Qualitätsziele und Ableitung aus Projektzielen</li><li>• Prüfpläne, Checklisten und Audits</li><li>• Ursachenanalyse</li><li>• SWOT-Analyse und Risikoarten</li><li>• Risikobewertung</li><li>• Strategien: vermeiden, vermindern, übertragen, akzeptieren</li><li>• Statusberichte, Projektprotokolle, Visualisierungen</li><li>• Feedbackkultur und kontinuierliche Verbesserung</li><li>• Selbstreflexion und Lernerfahrungen im Projektverlauf</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |

## B.8. Projektvorbereitung C-Prüfung 2. Jahr

| <b>Zielformulierung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• planen ein komplexes Projekt aus ihrem beruflichen Umfeld;</li><li>• dokumentieren und reflektieren das geplante Projekt unter Anwendung der in der Ausbildung vermittelten Inhalte und Kompetenzen.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Kompetenzerwartungen und Inhalte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Die Kandidaten ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• beschreiben das betriebliche Umfeld eines Projektes nachvollziehbar und stellen die Ausgangslage, die Zielsetzung, die Zielgruppen sowie den erwarteten Nutzen und Mehrwert des Projektes klar und strukturiert dar;</li><li>• planen und strukturieren ein Teilprojekt/Projekt mithilfe eines Projektstrukturplans, Zeitplans und einer Ressourcenübersicht und wenden dabei geeignete klassische oder agile Projektmanagementmethoden situations- und fachgerecht an;</li><li>• entwickeln eine zielgerichtete Kommunikations- und Marketingstrategie, berücksichtigen relevante Stakeholder und Zielgruppen und gestalten Moderations-, Abstimmungs- sowie Vermarktungsprozesse strukturiert und lösungsorientiert;</li><li>• definieren projektbezogene Qualitätsziele, setzen geeignete Kontrollmechanismen ein und leiten Maßnahmen zur Qualitätssicherung ab;</li><li>• führen Risikoanalysen durch, entwickeln passende Risikostrategien und berücksichtigen dabei auch marktbezogene Risiken und Chancen und bereiten fundierte Entscheidungsgrundlagen zur Risikosteuerung vor;</li><li>• berücksichtigen die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen ihrer Organisation sowie Markt- und Kundenanforderungen, um ein situationsgerechtes Führungsverhalten anzuwenden und Teamprozesse aktiv zu steuern und konstruktiv mit Widerständen umzugehen;</li><li>• erstellen sachlich und strukturiert Protokolle, Statusberichte und Visualisierungen zur Darstellung von Projektverläufen sowie von Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen und reflektieren die Qualität und Verständlichkeit ihrer Dokumentationspraxis mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung;</li><li>• planen, begründen und stellen durchgeführte oder geplante Kommunikations- und Marketingmaßnahmen adressatengerecht dar;</li><li>• erstellen strukturierte Ausschreibungsunterlagen, bewerten Angebote anhand definierter Kriterien und berücksichtigen dabei auch markt- und kundenbezogene Anforderungen und bereiten eine Entscheidungsgrundlage für die Zuschlagserteilung vor;</li><li>• reflektieren den Verlauf ihres Projektes differenziert, indem sie Erfolge und Herausforderungen – auch im Hinblick auf Zielgruppenansprache und Marktwirkung – identifizieren und bewerten, welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen sie im Projektverlauf wirksam einsetzen konnten.</li></ul> |
| <b>Inhalte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• SMART-Zieldefinition</li><li>• Projektstrukturpläne</li><li>• Nutzenargumentation, Zielgruppenanalyse und Marktanalyse</li><li>• Positionierung und Mehrwertdefinition von Projekten</li><li>• Meilensteinplanung, Gantt-Diagramme</li><li>• Ressourcenplanung und Kapazitätsmanagement</li><li>• Klassische und agile Methoden</li><li>• Kommunikationsmatrix und Stakeholderanalyse</li><li>• Marketingstrategien und -instrumente im Projektkontext</li><li>• Moderationstechniken, Workshopdesign</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

- Gesprächsführung und Abstimmungsprozesse
- Qualitätsziele und Ableitung aus Projektzielen
- Prüfpläne, Checklisten, Audits
- Ursachenanalyse
- Risikoarten und SWOT-Analyse (inkl. Markt- und Wettbewerbsanalyse)
- Risikobewertung
- Strategien: vermeiden, vermindern, übertragen, akzeptieren
- Organisationsformen und Rahmenbedingungen
- Führungsstile und Teamsteuerung
- Umgang mit Widerständen und Konflikten
- Statusberichte, Protokolle, Visualisierungen
- Feedbackkultur und Qualitätssicherung
- Selbstreflexion und Lernerfahrungen
- Zielgruppengerechte Kommunikation und Kundenorientierung
- Vertriebsstrategien, Marketingmaßnahmen und Nutzerargumentation
- Präsentationstechniken und Kampagnenplanung/-bewertung
- Lastenheft und Ausschreibungsunterlagen
- Angebotsvergleich und Vergabekriterien
- Entscheidungsfindung und Dokumentation

### C. Bewertungs- und Stundenraster

| <b>Projektkoordinator/-in Y20/2026</b><br><b>Stunden- und Punkteverteilung in der Ausbildung zum Betriebsleiter</b> |                   |            |            |            |                   |            |            |            |                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|------------|------------|-------------------|------------|------------|------------|-------------------|------------|
| KURSE                                                                                                               | 1. JAHR           |            |            |            | 2. JAHR           |            |            |            | TOTAL             |            |
|                                                                                                                     | Std.              | Punkte     |            |            | Std.              | Punkte     |            |            | Std.              | Punkte     |
|                                                                                                                     |                   | Jahr       | Prüf.      | Total      |                   | Jahr       | Prüf.      | Total      |                   |            |
| Projektmanagement, Dokumentation und Berichtswesen                                                                  | 30                | 35         | 30         | <b>60</b>  | 30                | 30         | 40         | <b>70</b>  | 60                | <b>130</b> |
| Kommunikation und Moderation                                                                                        | 30                | 35         | 30         | <b>60</b>  | 30                | 30         | 40         | <b>70</b>  | 60                | <b>130</b> |
| Qualitäts- und Risikomanagement                                                                                     | 0                 | 0          | 0          | <b>0</b>   | 30                | 30         | 30         | <b>60</b>  | 30                | <b>60</b>  |
| Führung, Steuerung, Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement                                             | 20                | 30         | 20         | <b>50</b>  | 30                | 30         | 40         | <b>70</b>  | 50                | <b>120</b> |
| Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Vertrieb                                                                       | 20                | 25         | 20         | <b>50</b>  | 0                 | 0          | 0          | <b>0</b>   | 20                | <b>50</b>  |
| Auftragsvergabe                                                                                                     | 20                | 25         | 20         | <b>50</b>  | 0                 | 0          | 0          | <b>0</b>   | 20                | <b>50</b>  |
| Berufsspezifische Projektarbeit 1. Jahr                                                                             | 8                 | 0          | 30         | <b>30</b>  | 0                 | 0          | 0          | <b>0</b>   | 8                 | <b>30</b>  |
| Projektvorbereitung C-Prüfung 2. Jahr                                                                               | 0                 | 0          | 0          | <b>0</b>   | 8                 | 30         | 0          | <b>30</b>  | 8                 | <b>30</b>  |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                        | <b><u>128</u></b> | <b>150</b> | <b>150</b> | <b>300</b> | <b><u>128</u></b> | <b>150</b> | <b>150</b> | <b>300</b> | <b><u>256</u></b> | <b>600</b> |