

## Projektmanagement - Glossar

[90%- oder 95%-Syndrom](#)

[Ablaufplanung](#)

[Arbeitspaket](#)

[Auftraggeber](#)

[Aufwandsschätzung](#)

[Balken-Netzplan \(= vernetzter Balkenplan\)](#)

[Balkenplan \(oder Gantt-Diagramm\)](#)

[Entscheidungstechniken](#)

[Interdisziplinäre Zusammensetzung](#)

[Kick-Off-Sitzung \(= Projekt-Kick-Off\)](#)

[Kritischer Weg](#)

[Lenkungsausschuß](#)

[Meilenstein](#)

[Mengenmethode](#)

[Multiprojekt-Controlling](#)

[Netzplan](#)

[Netzplantechnik](#)

[Personaleinsatz](#)

[Phasenmodell](#)

[Projekt](#)

[Projektabschluß](#)

[Projektabschlußbericht](#)

[Projektabschlußsitzung \(=Projektreview\)](#)

[Projektantrag](#)

[Projektlebenszyklus](#)

[Projektleiter](#)

[Projektmanagement](#)

[Projektmanagementhandbuch](#)

[Projektmanagementsoftware](#)

[Projektmitarbeiter](#)

[Projektorganisation](#)

[Projektplanung](#)

[Projekt\(rahmen\)organisation](#)

[Projektsteuerung \(= Projektcontrolling\)](#)

[Projektstrukturierung](#)

[Projektstrukturplan](#)

[Projektteam \(= Kernteam\)](#)

[Projekttypen](#)

[Projektziel](#)

[Puffer](#)

[Ressourcenplanung](#)

[Rückwärtsrechnung](#)

[Statusbericht](#)

[Terminplanung](#)

[Vorwärtsrechnung](#)

## **90%- oder 95%-Syndrom**

Oft wird der Fertigstellungsgrades eines Arbeitspakets überschätzt. So gibt z.B. der Projektmitarbeiter an, ein Arbeitspaket zu 90% erledigt zu haben, dabei liegt der Prozentsatz, zu dem die Arbeiten an einem Arbeitspaket abgeschlossen sind, in Wirklichkeit darunter. Handelt es sich gar um das entscheidende/schwierigste Zehntel der Beendigung des Arbeitspaketes oder addieren sich mehrfach „fehlende 10%“ bei diversen Arbeitspaketverantwortlichen, kann dies einen erheblichen Kosten- bzw. Zeitverzug für das Projekt bedeuten.

## **Ablaufplanung**

Beschreibt, wie die Arbeitspakete eines Projektes zeitlich und logisch angeordnet sind. Grafisch dargestellt wird dies im Netzplan.

## **Arbeitspaket**

Kleinste Einheit eines Projektes im Projektstrukturplan. Häufig findet man für Arbeitspakete auch die Begriffe "Aufgabe", "Aktivität" oder "Vorgang" (z.B. in Microsoft Project). Jedem Arbeitspaket ist eine Zeitdauer sowie ein sogenannter Arbeitspaketverantwortlicher (APV) zugeordnet, der für die Abarbeitung zuständig ist. Die Arbeitsmenge, gemessen in Mann- bzw. Personentagen bezeichnet den Aufwand, der erbracht werden muß, um ein klar bezeichnetes Arbeitsergebnis zu erbringen (bei MS-Project als "Arbeit" betitelt). I.d.R. umfaßt die Dauer etwa 3-30 Personentage. Wenn alle Arbeitspakete erledigt sind, ist das Projektziel erreicht.

## **Auftraggeber**

Der Auftraggeber erteilt die Genehmigung für das Projektbudget, die Anfangs- und Endtermine und ist gesamtverantwortlich für das Projekt.

## **Aufwandsschätzung**

Der Aufwand, der zur Bewerkstellung eines Arbeitspaketes, notwendig ist, wird abgeschätzt sowie das dafür erforderliche Personal (quantitativ und qualitativ). Die Aufwandsschätzung basiert vor allem auf Erfahrungen (eigenen und anderer am Projekt Beteiligter sowie Sachverständigen im Unternehmen) und ist Grundlage für die Kapazitäts/Ressourcen- und Terminplanung.

## **Balken-Netzplan (= vernetzter Balkenplan)**

Die Abhängigkeiten der Arbeitspakete untereinander werden zusätzlich in das Balkendiagramm aufgenommen (Verknüpfung von zeitlichem und logischem Ablauf).

## **Balkenplan (oder Gantt-Diagramm)**

Grafische Darstellung des zeitlichen Ablaufs Projektes, das in der Planungsphase erstellt wird und später zur Steuerung und Kontrolle des Projektverlaufs herangezogen wird. Die Dauer eines Arbeitspakets entspricht der Länge des Balkens auf der Zeitachse. Ereignisse, wie z.B. eine Meilensteinkontrolle werde als fixe Punkte auf dieser Achse eingetragen.

## **Entscheidungstechniken**

Methodik der Kreativitätstechniken mit dem Ziel, neuartige Problemlösungen zu erarbeiten. Dazu wird mit Hilfe dieser Techniken die kreative schöpferische Phase einerseits deutlich von Bewertung und Auswahl anhand definierter Kriterien andererseits getrennt, um damit letztlich ein besseres Ergebnis zu erzielen.

## **Interdisziplinäre Zusammensetzung**

Kerngedanke bei der Zusammensetzung eines Projektteams. Die Mitarbeiter ergänzen sich bestmöglichst zur Erreichung des Projektziels, indem sie aus unterschiedlichen Abteilungen kommen und unterschiedliche menschliche Qualitäten wie fachliche Qualifikationen mitbringen.

## **Kick-Off-Sitzung (= Projekt-Kick-Off)**

Erstes Treffen von Projektleiter und Projektteam zur Initialisierung eines Projektes. Dabei werden inhaltliche Fragen diskutiert (der Projektauftrag, Projektziele, -inhalte, -termine und deren Rahmenbedingungen). Zum anderen werden die Teammitglieder miteinander bekannt gemacht und gemeinsam für die Zusammenarbeit Spielregeln vereinbart. Die weitere Vorgehensweise wird beschlossen.

Achtung: Häufig ist mit diesem Begriff auch das Zusammentreffen gemeint, bei dem alle Bereichsleiter zur Detailplanung des Projektes zusammenkommen, nachdem der erste Anstoß zum Projekt erfolgt ist (= Kick-off-Meeting mit dem Lenkungsausschuß).

## **Kritischer Weg**

Alle Arbeitspakete eines Netzplans, die bei zeitlicher Verschiebung zugleich eine Verschiebung des Projektendtermins ergeben, ergeben den kritischen Weg.

Anders ausgedrückt: Alle Arbeitspakete eines Netzplans, die zeitlich nicht verschoben werden können, ohne daß sich eine Verschiebung des Projektendtermins ergibt, liegen auf dem kritischen Weg.

## **Lenkungsausschuß**

Entscheidungsgremium, das zu Beginn des Projektes Projektleiter und Projektmitarbeiter einsetzt und Prioritäten vergibt. Meistens gehören diesem Ausschuß solche Bereichsleiter an, deren Verantwortungsbereich von dem Projekt besonders betroffen ist.

Dem Lenkungsausschuß, der in der Entscheidungskompetenz dem Auftraggeber untergeordnet sind, ist der Projektleiter (PL) mit seinem Projektteam direkt verantwortlich. Bei Meilensteinkontrollen berichtet der PL dem Lenkungsausschuß. Bei größeren Krisen oder über das Projekt hinausreichenden Konflikten trifft der Lenkungsausschuß Entscheidungen.

## **Meilenstein**

Ereignis von besonderer Bedeutung im Projektverlauf, das zu seiner Erfüllung mit einem konkreten Zeitpunkt verbunden ist. Ein Meilenstein hat daher immer die Dauer von 0 Tagen! Wichtiges Steuerungsinstrument des Projektes, sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Motivation der Mitarbeiter.

## Mengenmethode

Methode zur Bewertung des Fertigstellungsgrades von Projektaktivitäten, um das sog. "90%-Syndrom" zu vermeiden: ein Arbeitspaket wird in quantitativ und qualitativ gleiche Einheiten unterteilt (z.B. 40 gleichartige Graphiken mit jeweils demselben Arbeitsaufwand). Aus der Anzahl der fertiggestellten Einheiten läßt sich der Fertigstellungsgrad schätzen.

## Multiprojekt-Controlling

Das Zusammenwirken aller Projekte wird analysiert, um auf projektübergreifende Ressourcenkonflikte zwischen Personalkapazitäten, Finanzen, Materialien, etc. aufmerksam zu machen. Dies ermöglicht dann, geeignete korrigierende und koordinierende Maßnahmen einzuleiten.

## Netzplan

Graphische Darstellung der Abhängigkeiten zwischen Arbeitspaketen, also der zeitlich und inhaltlich logischen Vorgehensweise bei der Projektabwicklung. Wird mit Hilfe der Ablaufplanung ermittelt.

## Netzplantechnik

Mit dieser Rechenmethode werden die frühestens möglichen sowie die spätestens notwendigen Anfangs- und Endzeitpunkte der Arbeitspakete ermittelt.

## Personaleinsatz

Damit wird die Intensität bezeichnet, mit der eine Ressource ein Arbeitspaket bewerkstelligt. Ist der Personaleinsatz niedrig, ergibt sich eine längere Bearbeitungsdauer und vice versa. Wird meistens in Personentagen gemessen.

## Phasenmodell

Projektstrukturplan (PSP), der aus zeitlich voneinander abhängigen Abschnitten aufgebaut ist (sequentiell aufeinander folgend oder sich überlappend). Auf viele Projektbeispiele übertragbar.

Projektphasen: z.B. Analyse – Vorstudie – Hauptstudie – Realisierung – Test – Evaluierung.

Alternativmethode zum objektorientierten Modell, das nach inhaltlichen Einheiten gegliedert ist (z.B.: Karosserie Auto - Innenausstattung - Verkaufsstrategie etc.). Zu Beginn der Erstellung eines PSP erleichtert es die Arbeit, sich für eine der beiden Modelle zu entscheiden und dieses dann konsequent durchzuführen.

## Projekt

Damit wird ein Vorhaben, bezeichnet, das allen vier Kriterien genügt:

- eindeutige Zielvorgabe
- klare zeitliche, finanzielle, personelle Festlegung der Ressourcen und Rahmenbedingungen
- Einmaligkeit, keine Routinetätigkeit

- hohe Komplexität (Indikatoren: Gesamtaufwand, Interdisziplinarität oder Anzahl der beteiligten Abteilungen, Innovation, Risiko des Vorhabens)

## Projektabschluss

Letzte Phase des Projektlebenszyklus, in der

- das **Projektergebnis** an den Auftraggeber übergeben,
- die Projektorganisation aufgelöst und
- ein **Resümee** aus dem zurückliegenden Projektverlauf gezogen wird - sowohl strukturell inhaltlich/Zielerreichung als auch kulturell in der Umsetzung, zum einen innerhalb des Projektteams, zum anderen für das gesamte Unternehmen. Es dient der Erfahrungssicherung für zukünftige Projekte und sollte Bestandteil des Wissensmanagements des Gesamtunternehmens sein.
- Follow-up Aktivitäten und -Verantwortlichkeiten werden geklärt und bestimmt.
- Der Verbleib der Projektmitglieder bzw. ihre Wiedereingliederung in die Linie sollte geregelt sein.
- Gemeinsames Feiern dient nicht zuletzt der Motivationssicherung für künftige Projekte.

## Projektabschlussbericht

Bericht des Projektleiters mit einer Zusammenfassung des Projektverlaufs, der wichtigsten Ergebnisse und Lernerfahrungen.

## Projektabschlussitzung (=Projektreview)

Letzte Sitzung des Projektteams, in der es die Erfahrungen aus der Projektabwicklung diskutiert und evaluiert. Es wird festgelegt, wer über den Projektabschluss und dessen Ergebnis informiert werden soll und welche Folgeaktivitäten zu klären sind.

## Projektantrag

Steht zeitlich zwischen Projektidee und erteiltem Projektauftrag. Erhält somit alle Informationen, nach denen eine Entscheidung über die Sinnhaftigkeit eines Projektes gefällt werden kann: Projektziel, Auftraggeber, Projektdauer, Rahmenbedingungen und Restriktionen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen (auch im Verhältnis zur Linie = Projektaufbauorganisation), wichtigste Aufgaben und Meilensteine, grobe Ressourcenplanung (Personal-, Sachaufwand, Budget).

## Projekttypen

Projekte werden kategorisiert, um leichter Standards (z.B. Projektstrukturplan) entwickeln zu können.

Mögliche Typen: Forschung- und Entwicklung, Neue Produktgestaltung oder -anpassung, EDV, Organisation, Investition, Rationalisierung, Bau

## Projektlebenszyklus

Die "Lebensdauer" eines Projektes aus der Warte des Projektmanagements. Der Ablauf setzt sich aus mindestens vier Abschnitten zusammen: Projektinitiative, Projektplanung, Projektabwicklung und -steuerung, Projektabschluss. Manche Autoren nehmen die

wichtigen Elemente "Kommunikation im Projekt" und "Teambuilding und Führung" als gesonderte, zeitlich nicht klar abgrenzbare Phasen auf.

## **Projektleiter**

Verantwortlicher für die Erreichung der im Projektauftrag vereinbarten Projektziele. Er ist erster Ansprechpartner des Auftraggebers bzw. dem Lenkungsausschuß direkt verantwortlich. Zur allgemeinen Klärung sowie zur Vermeidung häufig erfolgloser Projekte aufgrund schwach positionierter Projektleiter sollten Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung des Projektleiters unternehmensweit festgelegt sein.

## **Projektmanagement**

Projektmanagement ist ein systematischer Prozeß der Führung, um Projekte zielorientiert und effizient abzuwickeln. Es umfaßt organisatorische, methodische und zwischenmenschliche Aspekte.

## **Projektmanagementhandbuch**

Grobe Richt- und Leitlinien für die einheitliche Anwendung von Projektmanagement in einem Unternehmen in Form einer Dokumentation (sinnvoll mit elektronischen Templates und im Intranet zugänglich).

## **Projektmanagementsoftware**

Zur Unterstützung des Projektleiters bei der Anwendung von Planungs- und Steuerungsmethoden.

Meistens ermöglicht die jeweilige Software nur die Bearbeitung nach bestimmten Methoden und sollte ggf. einander ergänzend eingesetzt werden. Grundsatz: Bei der Auswahl Aufwand für die Dateneingabe und -pflege abschätzen und einplanen. Software ersetzt nicht den gesunden Menschenverstand und führt bei inkonsequenter Handhabung möglicherweise zu einem fatalen, erst später sichtbaren Dominoeffekt im Projektverlauf.

## **Projektmitarbeiter**

So werden alle an einem Projekt beteiligten Personen bezeichnet, auch über das Projektteam hinaus.

## **Projektorganisation**

Die Projektorganisation definiert grundsätzliche Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Kompetenzen im Projekt. Sie besteht i.d.R. aus dem Auftraggeber, dem Projektleiter und dem Projektteam, wird jedoch häufig den Erfordernissen entsprechend um weitere Kontroll- und Entscheidungsgremien erweitert, z.B. den Lenkungsausschuß. Mit dem Abschluß des Projektes wird die Projektorganisation aufgelöst.

## **Projektplanung**

Die detaillierte Gestaltung der Projektaktivitäten, die sich aus den allgemeinen Projektbedingungen der Initiativphase ableiten lassen. Umfaßt i.d.R. folgende Bereiche

- 1) des Projektstrukturplans inkl. Arbeitspaketbeschreibungen,

- 2) der Terminplanung (Netz-, Balken-, Meilensteinplan),
- 3) der Ressourcenplanung (Manpower und Kosten) der Risikoanalyse.

### Projekt(rahmen)organisation

Mögliche Formen des Zusammenwirken von Projekt- und Linienorganisation mit unterschiedlichen fachlichen und disziplinarischen Kompetenzen des Projektleiters (PL) je nach Größe und Wichtigkeit des Projektes:

- **Schwache Stellung des PL - unwichtige und kleinere Projekte:** Projektkoordination: die Linienorganisation wird während des Projektes um die Stabsfunktion eines Projektkoordinators erweitert. Dieser besitzt keinerlei Entscheidungs- und Weisungsbefugnis gegenüber den Linienfunktionen.
- **Starke Stellung des PL, sehr wichtige und große Projekte:** Reine Projektorganisation: die beteiligten Mitarbeiter werden für die Projektdauer zu einer selbständigen Organisationseinheit zusammengefaßt und dem Projektleiter unterstellt.
- häufig vertreten: **Mischform aus den beiden oben genannten Formen:** Matrix-Projektorganisation: Verantwortung und Befugnisse sind zwischen Projektleiter und den beteiligten Linienfunktionen aufgeteilt.

### Projektsteuerung (= Projektcontrolling)

Ziel ist es, mögliche Probleme während der Projektabwicklung möglichst frühzeitig zu erkennen und möglichst rasche Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Verantwortungsbereich des Projektleiters. Bei Abweichungen vom Plan in der Meilensteinkontrolle entscheidet der Lenkungsausschuß über die vom Projektleiter vorgelegten Korrekturmaßnahmen.

### Projektstrukturierung

Ein Projekt wird hierarchisch in immer kleinere Elemente zerteilt, das Ergebnis ist der Projektstrukturplan. Die unterste Ebene ist die Basis für die weitere detailliertere Projektplanung.

Bottom-up-Kontrolle: alle Teile des Puzzles (einzelne Projektaufgaben) von unten nach oben zusammengefügt, müssen das Gesamtprojekt ergeben.

### Projektstrukturplan

Übersicht über alle zur Erreichung des Projektziels erforderlichen Arbeitsschritte, meist grafischer Art oder in Form eines Inhaltsverzeichnisses mit Unterkapiteln. Leitfrage: Was muß in diesem Projekt getan werden?

### Projektteam (= Kernteam)

Solche Projektmitarbeiter, die zusammen mit dem Projektleiter für die Planung und Umsetzung des Projekts verantwortlich sind.

### Projektziel

Beschreibt, was mit dem Projekt erreicht werden soll. Das Ziel muß positiv formuliert, erreichbar, vollständig, auf Widersprüche hinweisend, eindeutig, testbar, lösungsneutral,

zwischen Auftraggeber und Projektleiter abgestimmt und im Projektauftrag dokumentiert sein. Ein fehlendes klar definiertes Projektziel ist häufiger Stolperstein im Projekterfolg.

### **Puffer**

Unverhofft geschieht oft! Vor allem im Projekt. Deshalb für jedes Arbeitspaket etwa 10% der Ressourcen für Unvorhergesehenes einplanen. Der Puffer bezeichnet den Zeitraum, um den ein Arbeitspaket im Netzplan verschoben werden darf, ohne daß dadurch das Enddatum des Projektes gefährdet ist.

### **Ressourcenplanung**

Wird auch als Einsatz- oder Kapazitätsplanung bezeichnet. Die Ressourcen werden abhängig von ihrer Verfügbarkeit hinsichtlich ihres zeitlichen Einsatzes für die Projektdurchführung eingeplant. Aus dem geschätzten Aufwand für jedes Arbeitspaket und der Zeitrechnung des Netzplans wird der notwendige Bedarf an Personal errechnet (sog. Kapazitätsbedarf oder Ressourcenbedarf).

### **Rückwärtsrechnung**

Nach der Vorwärtsrechnung der zweite Schritt der Netzplanberechnung. Dabei werden die spätestens möglichen Anfangs- und Endzeitpunkte der Arbeitspakete ermittelt, so daß der gesamte Endtermin des Projekts gehalten werden kann.

### **Statusbericht**

Vom Projektleiter zu erstellende Übersicht über den aktuellen Projektstand (Soll-/Ist-Vergleich von Terminen, Kosten, Aufwänden) als Information - zum einen nach innen für das Projektteam, zum anderen nach außen für den Lenkungsausschuß bzw. den Auftraggeber. Ein Statusbericht wird in regelmäßigen Abständen oder bei Erreichen bestimmter Meilensteine erstellt.

### **Terminplanung**

Anfangs- und Endzeitpunkte aller Arbeitspakete eines Projektes werden festgesetzt.

### **Vorwärtsrechnung**

Der erste Schritt der Netzplanberechnung. Dabei werden die frühestens möglichen Anfangs- und Endzeitpunkte der Arbeitspakete ermittelt.