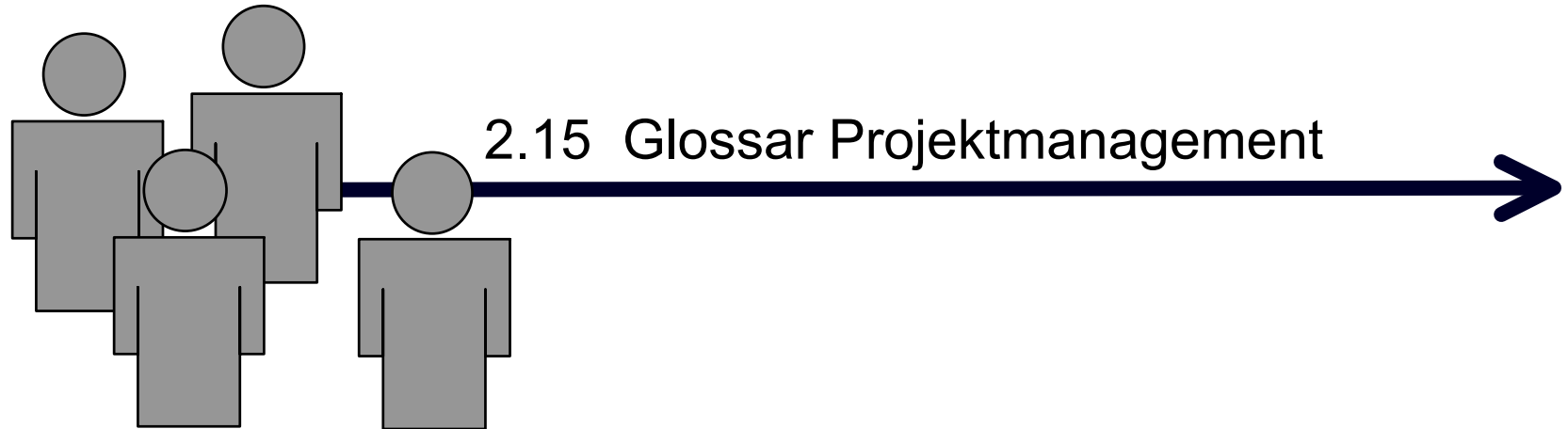


Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



Block 2: Projektmanagement

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

**Management
consult**

Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 **ult GmbH Bonn**
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

Glossar

- **Abfolge:** Beziehung zwischen zwei Vorgängen, bei der ein Vorgang einem anderen auf eine definierte Weise folgt.
- **Abhängigkeit:** Eine durch Verbindungen definierte Beziehung zwischen den Vorgängen eines Projektes. Bsp. Ende-Anfang-Verbindung, Ende-Ende-Verbindung.
- **Abweichung:** Unbestimmtheits- oder Wahrscheinlichkeitsgrad für Abweichungen bei der Berechnung der Vorgangsdauer.
- **ACWP:** (Actual Cost of Work Performed) Gesamtsumme der Ist-Kosten bzw. der schon erledigten Arbeiten.
- **Aktivität:** (engl. Task) Vorgang in einem Projekt mit definiertem Start und Ende. Basisbaustein eines Projektes.
- **ALAP:** (As Late As Possible) Vorgangstyp, bei dem der Vorgang zum spätestmöglichen Termin beginnt, ohne dass das Projekt insgesamt verzögert wird.
- **Analogie-Methode.** Ein Verfahren zur Aufwandschätzung, das auf Erfahrungswerten beruht
- **Anfangsverzögerung:** Zeitraum, um den der Beginn eines Vorgang verschoben werden kann.
- **Anordnungsbeziehung:** Mögliche Formen der Anordnungsbeziehung zwischen Vorgängen in einem Netzplan sind Start-Start-Beziehung, Start-Ende-Beziehung, Ende-Start-Beziehung und Ende-Ende-Beziehung. Regelt die zeitliche Reihenfolge von Vorgängen.
- **ASAP:** (As Soon As Possible) Vorgangstyp, bei dem der Vorgang zum frühestmöglichen Anfang geplant wird.
- **Aufwandsschätzung.** Die Aufwandschätzung bildet im Rahmen des Managements von Projekten die Grundlage der Kapazitäts- und Terminplanung. Ein weiteres Einsatzgebiet ist die Unterstützung der Investitionsentscheidungen während des Projektablaufs (Kalkulation der Kosten, Kosten-Nutzen-Analyse, Entscheidung über Selbsterstellung oder Fremdbezug von Gesamt- oder Teilleistungen.
- **Ausgleich im Pufferbereich:** Verfahren, um aufgetretene Ressourcenkonflikte durch die Inanspruchnahme von verfügbaren Pufferzeiten der unkritischen Vorgänge zu lösen.
- **Ausgleich:** Prozess zur Lösung von Ressourcen- und Terminkonflikten.

Glossar

- **BAC:** (Budget At Completion) Die im Basisplan festgehaltenen Gesamtkosten (variable plus fixe Kosten).
- **Balkendiagramm.** Horizontale Darstellung von Aktivitäten auf einer Zeitachse (Aktivitäten werden als Balken dargestellt).
- **Basisplan:** Basis-Projektplan, der mit den aktuellen Ist- und Soll-Daten des laufenden Projektes verglichen wird.
- **BCWP:** (Budgeted Cost of Work Performed, auch Earned Value)
- **Beteiligungsanalyse.** Welche Wünsche werden von den Beteiligten geäußert?
- **Betroffenheit.** Betroffenheit ist eine positive oder negative Beeinflussung eines Mitarbeiters durch Veränderungen, die eintreten oder solche die nur vermutet werden.
- **Betroffenheitsanalyse.** Um eine Betroffenheitsanalyse durchführen zu können, muss zuerst geprüft werden, wer von der Veränderung schon betroffen ist, wer Betroffener werden wird und wer sich als solcher fühlen könnte. Dabei ist wichtig, dass niemand vergessen wird.
- **Brainstorming.** Zuruf von Ideen zur Lösung eines bestimmten Problems. Ziel: Produktion von möglichst vielen Ideen.
- **Brainwriting.** Schriftliche Form des Brainstormings.
- **Budgetkosten** der abgeschlossenen Arbeit (Vorgang oder Projekt). BCWS: (Budgeted Cost of Work Scheduled)
Budgetkosten der geplanten Arbeit (Vorgang oder Projekt).

B - D

- **C/SCSC** (Cost/Schedule Control System Criteria): Spezifikation für die Abrechnung von Aufträgen, die von öffentlichen Auftraggebern in den USA (z.B. NASA, Department of Defense) vergeben werden.
- **CPM** (Critical Path Method): Vorgangsorientierte Methode und Darstellungsart der Netzplantechnik, in der Netzpläne als Vorgangspfeilnetze dargestellt werden. Das Hauptinteresse gilt dem kritischen Pfad. Die Methode des kritischen Pfades geht davon aus, dass sich der benötigte Zeitraum für jeden einzelnen Vorgang exakt schätzen lässt.
- **Critical Path:** Siehe kritischer Weg.
- **Dauer:** Zeitspanne zur Erledigung eines Vorgangs, Hauptvorgangs oder Projektes.

Glossar

- **Ende-Ende-Beziehung (Endfolge):** Anordnungsbeziehung, bei der das Ende einer Aktivität vom Ende des Vorgängers abhängig ist. Ende-Start-Beziehung (Normalfolge): Beziehung zwischen zwei Vorgängen im Netzplan, bei der ein Vorgang nur dann starten kann, wenn der mit ihm verbundene Vorgang beendet ist.
- **Ereignis:** Das Erreichen eines definierten Zustandes innerhalb eines Netzplans.
- **Ereignisknotennetz:** Darstellungsform eines Netzplans, die die Ereignisse beschreibt und als Knoten darstellt. Zeitliche Abstände zwischen den Ereignissen werden mit Pfeilen gekennzeichnet.
- **Freie Pufferzeit:** Zeit, um die sich der Sollanfang eines Vorgangs verzögern kann, ohne die frühesten Termine seiner Nachfolger zu gefährden.
- **Frühester Start:** Durch Vorwärtsrechnung ermittelter Termin, an dem eine Aktivität unter Berücksichtigung ihrer Vorgänger und Anordnungsbeziehungen frühestens beginnen darf.
- **Frühestes Ende:** Termin, an dem ein Vorgang frühestens beendet sein kann. Er errechnet sich aus dem Soll-Start plus der Soll-Dauer des Vorgangs. Wird durch Vorwärtsrechnung ermittelt. Gantt-Diagramm: Nach Henry Gantt (1861-1919) benannte Balken-diagramm-Darstellung zur Notierung von Tätigkeiten (Vorgängen) und Ressourcen in einer zeitlichen Reihenfolge. Im vernetzten Gantt-Diagramm wird mit Hilfslinien die Verbindung der einzelnen Projektaktivitäten gekennzeichnet.

E - H

- **Function-Point-Verfahren.** Verfahren zur Aufwandsschätzung. Beruht auf der Ermittlung der zu realisierenden Funktionen. Setzt Funktionen anhand einer Funktionskurve in Kapazität um.
- **Gewichtungsmethode.** ei diesem Verfahren muss zunächst ein System derjenigen Faktoren erstellt werden, die den Aufwand entscheidend beeinflussen. Diese Faktoren sind objektiv (z. B. vorliegen bestimmter Bedingungen) oder subjektiv (z. B. Personalqualität) zu bewerten. Einer solchen Bewertung liegen entsprechende Wertparameter zugrunde, welche den zu erwartenden Gesamtaufwand nach vorgegebener mathematischer Verknüpfung liefern sollen.
- **Hammocs:** Bezeichnung für den reservierten Platz für ein noch nicht näher detailliertes Teilprojekt.
- **Hilfsmittelplanung.** Die Hilfsmittelplanung ist die Planung der erforderlichen methodischen und arbeitstechnischen Hilfsmittel, die das Projektteam benötigt, um die gestellte Aufgabe möglichst effizient ausführen zu können.
- **Histogramm:** Diagrammart zur Verdeutlichung einer oder mehrerer Projektgrößen im Zeitverlauf (z.B. Kosten/Ressourcen-Diagramm). Kalender: Für die Zeitberechnung im Projekt zugrundeliegender Projekt- und Ressourcenkalender mit arbeitsfreien Zeiten, Feier-tagen usw..

Glossar

- **Informationswesen.** Umfasst alle projektinternen und projektexternen Berichte und Informationen, die während des Projektverlaufs regelmäßig und sporadisch abgegeben werden.
- **Kapazität.** Menge, die während der Dauer eines Zeitraumes erbracht werden muss.
- **Kapazitätsplanung.** Beinhaltet in erster Linie die Ermittlung des Aufwandes der erforderlich ist, um den einzelnen Vorgang (Aktivität) fertig zu stellen.
- **Kosten-Nutzen-Vergleich.** Bewertungstechnik, Verfahren für die Wirtschaftlichkeitsanalyse. Stellt einmalige und laufende Kosten dem Nutzen gegenüber.
- **Kostenplanung:** Verfahren, mit dem das Projektplanungsprogramm Vorgangs- oder Ressourcenkosten zuordnet und Kosten-Reports erstellt.
- **Kritischer Vorgang:** Vorgang ohne Pufferzeiten, bei dessen Verzögerung sich auch das Projektende verzögert.
- **Kritischer Weg:** Der Kritische Weg besteht in der Regel aus Vorgängen mit Pufferzeit gleich Null, so dass eine Verkürzung oder Verlängerung eines einzelnen Vorgangs die Verschiebung des Projektendes zur Folge hat. Der kritische Weg bestimmt die Projektdauer die minimale Projektdauer.
- **Lenkungsausschuss.** Temporäres, projektbegleitendes Gremium, das in der Matrix-Projektorganisation die vorgesetzte Instanz von Projektleiter und Projektteam darstellt (Berichtsinstanz). Das bedeutet, dass es für jedes größere Projekt einen entsprechenden L. gibt, der seine Arbeit nach Abschluss der Projektaufgabe auch wieder beendet.

I - O

- **Matrix-Projektorganisation.** Wie der Begriff Matrix besagt, wird hier die vertikale (nach Funktionen) gegliederte Organisationsstruktur von einer horizontal strukturierten projektinternen Organisation überlagert. Die Matrix-Projektorganisation beruht auf der Kompetenzaufteilung zwischen dem funktionsorientierten (Linie) und dem projektorientierten Leistungssystem.
- **Meilenstein.** Wichtiges Ereignis oder Zeitpunkt innerhalb des Projektes. Meilensteine haben die Dauer Null. Der Abschlusspunkt einer Phase definiert einen sogenannten Meilenstein. Hierunter wird ein definiertes termingebundenes Sachergebnis verstanden. Ein solcher Meilenstein gilt erst dann als erreicht, wenn das geforderte Ergebnis vollständig und durch die Qualitätssicherung abgesegnet vorliegt.
- **MPM (Metra Potential Method):** Vorgangsorientierte Methode der Netzplantechnik, bei der die Vorgänge als Knoten und die Anordnungsbeziehungen durch Pfeile dargestellt werden. In den Knoten werden die Start- und Endtermine eingetragen.
- **Nachfolger:** Vorgang, der einem anderen verbundenen Vorgang unmittelbar folgt.
- **Netzplantechnik.** Spezielle Terminplanungstechnik, die die sachlichen und zeitlichen Abhängigkeiten der Aktivitäten berücksichtigt. /
- **Nutzwertanalyse** Bewertungstechnik zum Vergleich von mehreren Alternativen.
- **Outline:** Tabellarische Darstellung

Glossar

- **Parametrische Schätzgleichungen.** Verfahren zur Aufwandsschätzung. Basiert auf unterschiedlichen Tabellen, mit denen die einzelnen Aufwände ermittelt und dann über eine Formel zusammengefügt werden.
- **PERT (Programm Evaluation and Review Technique):** Ereignis-orientierte Methode der Netzplantechnik, bei der Ereignisse in Netzplänen als Knoten beschrieben und die Anordnungsbeziehungen zwischen den Ereignissen durch Pfeile dargestellt werden. Während bei CPM oder MPM die Dauer eines Vorgangs geschätzt wird, wird bei dieser Methode für die Dauer eines Vorgangs eine optimistische, pessimistische und wahrscheinliche Zeitdauer angegeben und hieraus ein Erwartungswert berechnet. Auf dieser Basis werden die Termine aller Vorgänge des Gesamtprojekts berechnet.
- **Phasenfreigabe.** Die Phasenfreigabe ist die konkrete Genehmigung für die Aufnahme der Arbeit für die erste (nächste) Phase. /
- **Phasenweiser Projektablauf.** Als allgemeingültige Lebensphasen eines Projektes werden definiert: Phasen der Problemanalyse, Phase der konzeptionellen Grundlegung, Phase der detaillierten Gestaltung, Phase der Realisation, Phase der Nutzung, Phase der Außerdienststellung. Ein Projekt muss nicht alle Lebensphasen aufweisen.
- **Problemlösungszyklus.** P. bedeutet, dass ein Problem in einem sich wiederholenden, zyklischen Vorgang während der verschiedenen Projekt-Phasen einer Lösung zugeführt werden

Pa - Pr

Management
consult

- **Projekt.** Als Projekt kann jede Aufgabe bezeichnet werden, die einen definierbaren Anfang und ein definierbares Ende besitzt, die den Einsatz mehrerer Produktionsfaktoren für jeden der einzelnen, miteinander verbundenen und wechselseitig voneinander abhängigen Teilvorgänge erfordert, die ausgeführt werden müssen, um das dieser Aufgabe vorgegebene Ziel zu erreichen. Nach DIN 69 901 ist ein Projekt ein Vorhaben, das im wesentlichen durch eine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle und personelle oder andere Bedingungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.
- **Projektantrag.** Der Projektantrag beinhaltet alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um ein neues Projekt durch die Genehmigungsstufen zu bringen.
- **Projektdurchführungsstrategie.** Eine Projekt durch Durchführungsstrategie besteht aus einer Reihe von Maßnahmen. Der Zweck dieser Maßnahmen soll qualitativ hochwertige und akzeptierte Lösungen in einem möglichst wirtschaftlichen Prozess erreichen und damit das Projektrisiko vermindern.
- **Projektfreigabe.** Die Projektfreigabe beinhaltet die Genehmigung des Projektantrages. Mit ihr wird das gesamte Projekt grundsätzlich genehmigt.
- **Projektkostenplanung.** Die Projektkostenplanung beinhaltet die Ermittlung aller Kosten, die im

Glossar

- **Projektleitung.** Der Projektleitung obliegt die Zielklärung, Organisation, Planung, Überwachung, Steuerung und Koordination des Gesamtprojektes.
- **Projektmanagement.** Das Projektmanagement ist als Leitungs- und Organisationskonzept zu verstehen, mit dem versucht wird, die vielen sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente und -geschehen nicht dem Zufall oder Genialität einzelner Personen zu überlassen, sondern sie ganz gezielt zu einem festen Zeitpunkt herbeizuführen.
- **Projektorganisation.** Unter Projektorganisation wird die mit der Durchführung eines Projektes beauftragte Organisation und ihre Eingliederung in die bestehende Firmen-Organisation verstanden.
- **Projektplanung.** Projektplanung meint die systematische Informationsgewinnung über den zukünftigen Ablauf des Projektes und die gedankliche Vorwegnahme des notwendigen Handelns im Projekt. Die Planung beginnt mit der Ermittlung sämtlicher zukünftiger Aktivitäten, die zur Erreichung des Projektziels dienen. Hierbei ist es wesentlich, die richtigen und wichtigen Aktivitäten zu erkennen, nicht die gewählten Aufgaben richtig anzugehen. Ohne eine angemessene Projektplanung ist die Grundlage für einen Projektmisserfolg mit Terminverzögerungen, Qualitätsmängeln und unkontrollierter Hektik bei der Projektdurchführung gelegt.
- **Projektsteuerung.** Die Projektsteuerung beinhaltet alle projektinternen Aktivitäten des Projektleiters die erforderlich sind, um das geplante Projekt in seinem Verlauf im Rahmen der Planungswerte abzuwickeln und damit erfolgreich durchzuführen.

FH für öffentliche Verwaltung NW / Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung (c) Elisabeth Störken, Management consult GmbH Bonn

Pr

- **Projektstrukturplan (PSP):** Entspricht der Systemstruktur, wobei die Detaillierungsebene entsprechend den Erfordernissen der Planung und Kontrolle des Projektes gewählt wird. Im Unterschied zum PERT-Netzplan zeigt der Projektstrukturplan die Projektstruktur und -hierarchie, unabhängig von den Abfolgebeziehungen.
- **Projektteam.** Ein Team in einer Unternehmung ist eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, verhältnismäßig intensiven wechselseitigen Beziehungen, einer spezifischen Arbeitsform, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist und damit einer relativ starken Gruppenkohäsion.
- **Projektüberwachung.** Sollvorgaben der System- und Projektplanung werden mit den im Projektablauf erreichten Ist-Werten verglichen und eventuelle Planabweichungen festgestellt. Die Überwachung bezieht sich auf den Projektgegenstand und andererseits auf den Projektablauf.
- **Projektziel.** Gedanklich vorweggenommener Soll-Zustand, der in der Zukunft liegt, der real sein soll, dessen Erreichen unwünschenswert ist, der bewusst gewählt wird und der nur durch Handlung erreicht werden kann.
- **Protoyping.** Bedeutet, dass bereits während der Systemplanungsphase ein anwendbares Beispielsystem erstellt wird, das die wesentlichen Merkmale des späteren Endproduktes aufweist. Ziel ist es, schon möglichst früh eine anwendbare Näherungslösung zu haben, an der man die Stärken und Schwächen des Systems erkennen und Fehler gleich beheben kann.

Glossar

- **Prozentsatz-Methode.** Verfahren zur Aufwandsschätzung. Basiert auf der Kenntnis des prozentualen Anteils einzelner Phasen an dem Gesamtaufwand des Projektes.
- **Puffer:** Zeitraum, um den ein Vorgang sich verschieben kann, ohne zum kritischen Vorgang zu werden und den Endtermin des Projektes zu gefährden.
- **Qualitätsplanung.** Setzt sich mit der projektindividuellen Festlegung des inhaltlichen Qualitätsniveaus auseinander.
- **Qualitätssicherung.** Summe aller Maßnahmen zum Planen, Realisieren und Prüfen der erforderlichen Qualität.
- **Reine Projektorganisation.** Bei dieser Organisationsform wird für ein Projekt eine praktisch eigenständige Organisation gebildet, die vom Projektleiter in voller Eigenverantwortung selbständig geleitet wird.
- **Relations-Methode.** Bei diesem Verfahren wird das zu schätzende Projekt, ebenso wie bei der Analogiemethode, mit ähnlichen Projekten verglichen. Der Unterschied liegt in der Vorgehensweise bei der Aufwandsanpassung.
- **Ressource:** Zur Erreichung eines Ziels benötigte Betriebsmittel (Maschinen, Material, Arbeitskräfte).
- **Ressourcenhistogramm:** grafische Darstellungsart der Arbeitsauslastung einer Ressource in einem Projekt.
- **Ressourcenkalender:** Zur Ressourcenplanung verwendete, allein auf die Ressourcen bezogene Kalender, im Unterschied zum allgemeinen Projektkalender.

Pr - T

Management
consult

- **Ressourcenausgleich:** Verfahren, um Ressourcenkonflikte durch die Verzögerung von Vorgängen zu lösen.
- **Risikoanalyse.** Die Risikoanalyse ist eine systematische Darstellung aller Risiken, die im Rahmen des Projektes auftreten können.
- **Situationsanalyse.** Systematische Durchleuchtung (Analyse) einer intuitiv als problematisch empfundenen Gegebenheit oder eines im Projekt-Auftrag angegebenen Sachverhaltes (Situation) zu Beginn der Planungstätigkeit.
- **Spätester Start:** Termin, zu dem ein Vorgang spätestens begonnen haben muss, um das Projektende nicht zu gefährden. Die Ermittlung erfolgt durch Rückwärtsberechnung aus dem spätesten Ende minus der Vorgangsdauer.
- **Spätestes Ende:** Termin, an dem ein Vorgang spätestens beendet sein muss, um das Projektende nicht zu gefährden. Das späteste Ende wird berechnet aus dem spätestmöglichen Anfang des Nach-folger-Vorgangs.
- **Start-Ende-Beziehung:** Anordnungsbeziehung, bei der der Beginn eines Vorgangs die Voraussetzung für das Ende des verbundenen Vorgangs ist.
- **Start-Start-Beziehung:** Anordnungsbeziehung innerhalb eines Netzplans, bei der der Start eines Vorgangs abhängig vom Start eines (meist) parallel abzuarbeitenden verbundenen Vorgangs ist. Unterprojekt: Separates Teilprojekt, das in einem Projekt ein-oder auch mehrfach auftreten kann.
- **Systemorganisation.** Methodik der Vorgehensweise bei der Gestaltung sozio-technischer Systeme.

Glossar

T - Z

- **Termin.** Unter Termin wird ein Zeitpunkt verstanden (z B. ein bestimmter Tag). Im Rahmen des Projektmanagements kann zwischen folgenden Terminen unterschieden werden: Anfangs-, Endtermine, Stichtag Termin der aktuellen Betrachtung, time-now date), Meilenstein (Stichtag für ein wesentliches Projektergebnis).
- **Terminliste.** Die Terminliste ist eine einfache Auflistung aller Aktivitäten mit den geschätzten Dauern und den Start- und Endterminen für jede Aktivität./
- **Terminplanungs- und -überwachungstechniken.** Techniken, die die Terminierung unterstützen (Terminliste, Balkendiagramm, Netzplan etc.)
- **VAC:** (Variance At Completion) Gesamtkostenabweichung eines Vorgangs oder Projekts als Differenz von Basis- und Ist-Gesamtkosten. Vorgang: siehe Aktivität
- **Veränderungsanalyse.** Mit dieser Analyse kann ermittelt werden, ob der Grad der Veränderungen so einzuschätzen ist, dass er ohne Zwischenschritt realisiert werden kann (gering), mit einem Zwischenschritt (stark), mit mehreren Schritten gegebenenfalls langfristig (bei sehr starken, negativen Veränderungen)
- **Vorgänger:** Vorgänge, die innerhalb eines Netzplans unmittelbar vor einem verbundenen Vorgang liegen.
- **Vorgangsknotennetz:** Darstellungsform eines Netzplans, in dem die Vorgänge als Knoten und die Anordnungsbeziehungen als Pfeile dargestellt werden.
- **Vorgangspfeilnetz:** Darstellungsform eines Netzplans, in dem die Vorgänge beschrieben und als Pfeile dargestellt werden. Vorwärtsrechnung: Ausgehend vom Projektstarttermin werden innerhalb eines Netzplans frühester Anfang und frühestes Ende eines jedes Vorgangs berechnet. Berechnung des kürzesten Projektverlaufs und des schnellstmöglichen Starttermins.
- **WBS:** (Work Breakdown Structure) Darstellung der Struktur und Hierarchie des Projekts.