



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Glossar zu Projektmanagement

★ Ablaufplan

Er zeigt die sachlogische Verknüpfung der Aufgaben/ Arbeitspakete, geordnet nach Verantwortlichkeit und nach Meilensteinen. Zusätzlich werden alle Bestellungen des Kunden und der Zulieferer dargestellt. Der Ablaufplan ist die Voraussetzung für den Terminplan.

★ Abnahme

Vereinbarung, dass das Werk (Lieferung/ Leistung) vertragsmäßig ohne oder mit Mängelvorbahalten (Mängelliste) hergestellt ist. Beim Werkvertrag ist gleichzeitig der Gefahrenübergang und Besitz- bzw. Eigentumsübergang geregelt.

★ Abnahmebedingungen

Sie sind die vereinbarten Ziele, wie Sachziele, Abwicklungsziele mit den Rahmenbedingungen, die dazu genutzt werden, die Ergebnisse eines Projektes zu beurteilen, damit das Projekt vom Auftraggeber abgenommen wird.

★ Abweichung

Sie stellt die Differenz zwischen einem SOLL- und einem IST-Zustand dar. Der Vertrag oder der Projektauftrag mit seinen Zielen ist dadurch nicht gefährdet. Durch das rechtzeitige Ergreifen von geeigneten Maßnahmen kann die Abweichung reduziert oder beseitigt werden.

★ Abwicklungsziele

Das sind Anforderungen an den Weg des Projektes, die dazu dienen, organisatorische Leistungen zur Abwicklung des Projektes optimal zu finden.

★ Änderung

Sie beschreibt eine entsprechende Projektziel-Verschiebung. Alle Leistungen, die über einen Vertrag oder einen Projektauftrag im Laufe des Projektes zusätzlich gefordert werden oder Vertragsbestandteile reduzieren, werden als Änderung bezeichnet.

★ Änderungswesen

Es regelt den Umgang mit Änderungen. Im Einzelnen beschreibt das Änderungswesen den Ablauf der Änderungen von der Entstehung bis zur Durchführung der Änderung, und legt den Änderungsbericht mit der Änderungsliste fest. Darüber hinaus regelt es, wer wen wann zu informieren hat und wer wann über Änderungen entscheidet.

★ Angebotserstellung

Sie startet durch eine Kundenanfrage und ist mit Vertragsunterzeichnung abgeschlossen.

★ Anordnungsbeziehung

Sie stellt die sachliche und zeitliche Abhängigkeit zweier unmittelbarer Vorgänge bzw. Aufgaben/ Arbeitspakete im Sinne der Netzplantechnik dar. Den Vorgang, von dem eine Anordnungsbeziehung ausgeht, bezeichnet man als



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Vorgänger. Der Vorgang, in den sie mündet, heißt Nachfolger. Zwischen zwei Vorgängen können folgende Anordnungsbeziehungen entstehen:

- Ende-Anfang-Beziehung
- Anfang-Anfang-Beziehung
- Anfang-Ende-Beziehung
- Ende-Ende-Beziehung.

Die Anordnungsbeziehung wird im Rahmen des Ablaufplanes geklärt.

★ Arbeitsfortschritt

Sachlicher Fertigstellungsgrad einer Aufgabe oder eines Arbeitspaketes.

★ Arbeitspaket

Es ist ein interner und/ oder externer Auftrag vom Projektleiter/ -team an eine Fachabteilung (Linienorganisation) oder einen Sublieferanten (Kunden/ Lieferantenverhältnis). Das Arbeitspaket enthält eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeit gegenüber anderen Arbeitspaketen. Die Aufgabenbeschreibung und Ergebnisdarstellung muss eindeutig und messbar sein. Budget und Termine sind genau zu definieren. Der jeweilige Verantwortliche wickelt das Arbeitspaket im Sinne eines "Unternehmens im Unternehmen" selbstständig und eigenverantwortlich ab.

★ Arbeitspaket-Bericht

Er ist eine schriftliche oder mündliche Stellungnahme des Arbeitspaketverantwortlichen an den Projektleiter oder an ein Mitglied des Kernteams. Er findet periodisch oder situativ statt (siehe Projekt(status)besprechung).

★ Auftraggeber (AG)

Er ist der Kunde (im Sinn, wer zahlt schafft an) oder der Vertrieb als Vertreter eines Kunden oder Kundenkreises, eine Fachabteilung, ein Kostenstellenleiter u.a. Ein Produkt wird nach den Vorgaben des Auftraggebers entwickelt und von ihm abgenommen. Häufig wird beim Auftraggeber ein Lenkungsausschuss gebildet im Rahmen des Projektes.

★ Auftragnehmer (AN)

Er übernimmt vom Auftraggeber in Form eines Lastenheftes/ Anforderungskatalogs den Auftrag. Er liefert die technische, organisatorische Lösung in Form eines Pflichtenheftes und realisiert die technische, organisatorische Lösung im Rahmen des Projektes.

★ Auftragsabwicklung

Ein Kundenauftrag wird projektmäßig abgewickelt.

★ Auftragskalkulation

Sie ist diejenige Kalkulation, die auf der Basis des Vertrages mit dem Kunden und unter Berücksichtigung der Projektplanung als Grundlage für das Projekt erstellt worden ist.

★ Aufwand

Er ist das Produkt aus Zeit und Kapazität. Die Zeit ist eine Größe, die erforderlich ist, eine Aufgabe/ Arbeitspaket durch eine Person abzuarbeiten. Der Aufwand wird in MT (Mitarbertage), MW (Mitarbeiterwoche) usw. dargestellt.

★ Aufwandsplan

Er ist eine Liste mit Aufgaben bzw. Arbeitspaketen und dem dazu gehörigen Aufwand in MT (Mitarbertage), MW, MM und MJ. Im Aufwandsplan werden ferner pro Aufgabe bzw. Arbeitspaket die Umfänge und Kapazitäten dargestellt.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ Aufwandsschätzung

Sie ist die Ermittlung des Aufwandes mit Hilfe einer vorgegebenen Schätzmethode, z.B. Expertenbefragung.

★ Balkenplan

Er ist die grafische Darstellung eines Terminplanes von Aufgaben/ Arbeitspaketen im Zeitraster.

★ Berichts- und Informationswesen

Oberbegriff für den formal geregelten Informationsfluss innerhalb eines Projekts sowie zwischen Projekt und Projektumwelt.

★ Bottom up

Vorgehensweise zur Erstellung eines Projektstrukturplans. Zunächst werden alle Aktivitäten/ Aufgaben ungeordnet gesammelt, dann nach Arbeitspaketen zusammengefasst.

★ Claim

heißt Anspruch, Rechtsanspruch, Forderung, Beanspruchung, Behauptung, Klagebegehren, Reklamation, Beanstandung, Versicherungsanspruch, Schadensfall, Nutzung, Patentanspruch, der/ die/ das sich aus einem Vertrag heraus ergibt.

★ Claimmanagement

Es zielt darauf ab, aus ungesicherten Ansprüchen vertraglich oder gerichtlich gesicherte Ansprüche zu machen. Dazu zählt die Erfassung der Claims, das Sichern der Beweismittel, das Anmelden und Durchsetzen bzw. Abwehren der Claims bis zur Rechnungsstellung.

★ Dauer

Sie stellt die Durchlaufzeit einer Aufgabe/ eines Arbeitspaketes inkl. Pausen, Ruhezeiten, Rüstzeiten, Mitarbeiterausfälle usw. dar.

★ Dienstvertrag

Er ist ein Vertrag über die Leistung der versprochenen Dienste jeder Art, ohne Zusicherung eines bestimmten Erfolges bzw. Ergebnisses nach Zeit und Aufwand.

★ Eigentumsübergang

Übertragung des uneingeschränkten Verfügungsrechtes. Der Eigentümer kann mit der Sache nach Belieben verfahren und andere von jeder Einwirkung ausschließen.

★ Ergebnis

Es ist das Erreichen eines definierten Zustandes im Ablauf des Projektes. Ein Ergebnis ist eine unter einem bestimmten Gesichtspunkt (z.B. zum Meilenstein oder zur Abnahme) vollständige, in sich konsistente nach definierten Qualitätskriterien entsprechende Ausarbeitung.

★ Fertigstellungsgrad

Prozentsatz zu dem eine Aufgabe/ ein Arbeitspaket abgearbeitet ist. Methoden zur Ermittlung des Fertigstellungsgrades sind:

- 0/100-Methode
- 50/50-Methode
- Step-to-Step-Methode
- Mengemethode.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ **Fixe Kosten**

Sie sind Kosten, die unabhängig von einer bestimmten Kosteneinflussgröße für einen bestimmten Zeitraum in gleicher Höhe anfallen. Über längere Zeiträume sind fixe Kosten veränderbar. Sie können nach dem Grad ihrer Abbaufähigkeit differenziert werden.

★ **Freie Pufferzeit**

Sie ist die Zeitspanne, um die ein Vorgang (Aufgabe/ Arbeitspaket) gegenüber seiner frühesten Lage im Terminplan verschoben werden kann, ohne die früheste Lage anderer Vorgänge zu beeinflussen.

★ **Frühwarnsystem**

System zur möglichst frühzeitigen Erkennung von Planabweichungen. Beispiel: Die am Projekt beteiligten Mitarbeiter der Linienfunktionen liefern im Falle von Planabweichungen alle projektrelevanten Informationen schnellstmöglich an den Projektleiter. Bei gravierenden Abweichungen werden diese in Form einer außerordentlichen Teamsitzung diskutiert und geeignete Maßnahmen getroffen.

★ **Gesamte Pufferzeit**

Sie ist die Zeitspanne, um die die Lage eines Vorganges (Aufgabe/ Arbeitspaket) gegenüber anderen Vorgängen verändert werden kann, ohne den Endtermin des Projektes zu beeinflussen.

★ **Gewährleistung**

Sie regelt die Haftung des Lieferanten für Sachmängel. Unter Sachmängel sind versteckte Fehler und das Fehlen zugesicherter Eigenschaften zu verstehen.

★ **Herstellungskosten**

Das sind alle im Zusammenhang mit der Leistungserstellung für Material und Fertigung anfallenden oder angefallenen Kosten.

★ **Kalkulation**

Sie stellt eine kostenmäßige und erlösorientierte Übersicht des Projektes auf der Basis der Mengen im Leistungsverzeichnis bzw. in der Projektergebnisstruktur dar. Sie unterteilt sich in Angebots-, Auftrags-, Mitlaufende- und Nachkalkulation.

★ **Kapazitätsbedarf**

Bedarf an Personal, das für die Bearbeitung der Vorgänge (Aufgaben/ Arbeitspakete) eines Projektes nötig ist, ermittelt aus dem geschätzten Aufwand und der Zeitrechnung des Netzplans.

★ **Kapazitätsplan**

Er stellt den geplanten Verlauf des Personalbedarfs pro Aufgabe/ Arbeitspaket über die Projektdauer dar. Der Personalbedarf wird aus den Aufgaben und Arbeitspaketen abgeleitet und ist mit der tatsächlich verfügbaren Kapazität abzugleichen.

★ **Kaufvertrag**

Vertrag über den Kauf einer zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses bereits erstellten Sache/ Produktes.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ **Kosten**

Sammelbegriff für den bewerteten Mengenverzehr an Gütern und Diensten zum Zwecke der betrieblichen Leistungserstellung.

Kosten sind der in Geld bewertete Einsatz von Produktionsfaktoren (Maschinen, Material, menschliche Arbeitsleistung) zum Erstellen und zum Absatz von Gütern und/ oder Diensten sowie zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft.

★ **Kostenbericht**

Er enthält den Kostenanfall aus der Kostenrechnung ergänzt, um Bestellobligo aus dem Einkauf und die erwarteten Kosten als Schätzung des Verantwortlichen. Die Summe dieser Werte ergibt den Vorauswert, der dem ursprünglichen Budget gegenüber gestellt wird. Der Kostenbericht wird monatlich pro Arbeitspaket bzw. pro Projekt erstellt, um den Trend der Kostenentwicklung zu ermitteln.

★ **Kosten-Trendanalyse (KTA)**

Sie zeigt in grafischer Form zum jeweiligen Berichtszeitpunkt die bisher aufgelaufenen Kosten und den noch erforderlichen Aufwand/ Kosten bis zur Fertigstellung definierter Projektergebnisse. Die Berechnung der KTA erfolgt durch das "Voraussichtliche IST". Die Kostenplan-Abweichungen sind zu begründen unter Annahme von Maßnahmen, die ein Gegensteuern bzw. Einhalten neuer Plandaten sicherstellen. Die Informationen fließen in einen Kostenbericht ein.

★ **Kritischer Weg**

Er stellt alle Vorgänge (Aufgaben/ Arbeitspakete) dar, für die keine Pufferzeit errechnet ist.

★ **Kundenauftrag**

Das ist eine vertragliche Aufforderung, Lieferungen und Leistungen zu erbringen, die nach Menge, Qualität, Ort und Zeit bestimmt sind.

★ **Lastenheft**

Es beinhaltet die Wünsche und Anforderungen an ein Produkt, Anlage oder zu liefernde Sache aus der Sicht des Auftraggebers dar. Das Lastenheft stellt eine Erweiterung des Zielkataloges dar.

★ **Lenkungsausschuss**

Er ist ein Gremium zwischen dem Kunden und der Geschäftsleitung einer Firma (bzw. zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer). Der Lenkungsausschuss hat Entscheidungen zu treffen, die über die Kompetenz des Projektleiters und des Kernteams hinausgehen. Im Besonderen sind die vertraglichen Angelegenheiten und Ressourceneinsätze der Arbeitspaketbearbeiter zu klären.

★ **Liste offener Punkte (LOP)**

Sie stellt alle noch zu erledigenden Aufgaben im Rahmen der Projektverfolgung mit Verantwortlichkeit und Endtermin dar.

★ **Meilensteine**

Sie beinhalten bedeutsame Ereignisse im Projektablauf. Die zu diesen Ereignissen definierten Sachergebnisse werden terminlich und kostenmäßig festgelegt.

★ **Meilenstein-Freigabe**

In jeder einzelnen Phase entstehen eine Reihe von Sachergebnissen. Die Freigabe stellt sicher, dass die Sachergebnisse qualitativ erreicht worden sind.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ Meilenstein-Plan

Er ist die Zusammenstellung aller für ein Projekt definierten Meilensteine. Neben der Meilensteinbezeichnung muss der entsprechende Inhalt, der Zeitpunkt und Aufwand/ Kosten der Ergebnisreichung aufgeführt werden.

★ Meilenstein-Trendanalyse (MTA)

Die MTA ist eine Methode, um Plantermine meilensteinbezogen periodisch darzustellen. Sie beruht darauf, dass Meilensteine periodisch in regelmäßigen Zeitabständen terminlich neu eingeschätzt (prognostiziert) werden und die Prognose grafisch dargestellt wird.

★ Mitlaufende Kalkulation

Als Bericht über die aktuelle Kostenentwicklung des laufenden Gesamtprojektes dient die sogenannte Mitlaufende Kalkulation. Hier werden als Summe aller Arbeitspakete des Projektes Kostenanfall, Bestellobligo und Kostenerwartung als Vorschau dem Gesamtbudget gegenüber gestellt. Erweitert wird dieser Bericht durch die Darstellung der Umsatzerlöse inklusive Mehrungen und Minderungen.

★ Multiprojektmanagement

Aufgabe des Multiprojektmanagements ist es, eine Menge von Einzelprojekten unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen so zu koordinieren, dass das Gesamtergebnis aller Projekte hinsichtlich der Unternehmensziele ein Optimum ergibt.

★ Netzplan

Er gibt eine grafische Darstellung von Vorgängen und deren Abhängigkeiten wieder. Der Netzplan ist der mit Vorgängen und Terminen versehene Ablaufplan der definierten Aufgaben/ Arbeitspakete unter Berücksichtigung der Anordnungsbeziehungen zwischen allen Aufgaben/ Arbeitspaketen, der geschätzten Dauern für jede Aufgabe/ Arbeitspaket und eventuellen Fixterminen.

★ Netzplantechnik

Verfahren für die Ablauf- und Terminplanung eines Projektes.

★ Norm

Weisung, vorwiegend technischen Inhalts, die auf internationalen oder internen Fachvereinbarungen beruht, mit dem Zweck, Ordnung, Einheitlichkeit und Wirtschaftlichkeit zu fördern,

★ Pflichtenheft

Im Pflichtenheft stehen die verschiedenen technischen Lösungen, die auf der Basis des Lastenheftes entwickelt werden.

★ Phase

Das ist ein definierter Zeitabschnitt der Projektabwicklung, in dem ausgehend von den Sachergebnissen eines Beginn-Meilensteines die Phasenergebnisse eines Ende-Meilensteines erarbeitet werden.

★ Phasenfreigabe

Sie ist zum Abschluss einer Phase die offizielle Freigabe der erreichten Sachergebnisse und der Planung der nachfolgenden Phase. Wird auch Meilenstein-Freigabe oder Phasenentscheidung genannt.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ Phasenplanung

Die Planung einer Phase legt offen, welche Aufgaben/ Arbeitspakete in welcher Reihenfolge von wem, von wann und bis wann, in einer Phase bearbeitet werden.

★ Planungsprozess

Im Planungsprozess werden der Inhalt und die Vorgehensweise bei der Planung von Projekten geregelt.

★ Portfolio-Management

Das Portfolio-Management sorgt dafür, dass die richtigen Projekte ausgewählt werden. Anhand von firmenspezifischen Kriterien wird der Firmenleitung aufgezeigt, welche Projekte aus der Vielzahl der Vorschläge in den kommenden Monaten realisiert werden sollen.

★ Problemanalyse

Status-quo-Bestimmung, in der die momentane Situation ("Kernproblem") mit ihren Ursachen und Auswirkungen beschrieben wird.

★ Produktstruktur

Sie stellt die Bestandteile des am Ende des Projektes an den Kunden/ Auftraggeber zu übergebenden Produktes dar. Die Produktstruktur stellt in grafischer Form den Liefer- und Leistungsumfang an den Kunden/ Auftraggeber dar. Der Sammelbegriff für die Produktstruktur oder die Anlagenstruktur ist die Projektergebnisstruktur.

★ Programm-Management

Viele Projekte, die einen ähnlichen technischen Hintergrund haben, werden zu einem sogenannten Programm zusammengefasst. Es handelt sich dabei um das Management von vielen Projekten, die technisch zusammenhängen, z.B. Fahrzeugerstellung.

★ Projekt

Ein Projekt ist nach DIN 69901 ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.:

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- projektspezifische Organisation.

★ Projektablage

Die Projektablage stellt ein Schema dar, nach der technische und organisatorische Unterlagen pro Projekt abzulegen sind. In der Regel legt jeder Verantwortliche seine technischen Unterlagen phasenweise oder entsprechend der Projektstruktur ab.

★ Projektabschluss

Zeitpunkt, an dem alle bei Projektgründung übernommenen Verpflichtungen erfüllt und abgenommen sind.

★ Projektabschluss-Bericht

Der Projektabschluss-Bericht dient zur Erfahrungssicherung und soll die Ziele des Projektes mit den eingetretenen sachlichen, terminlichen, kostenmäßigen und sonstigen finanziellen Ergebnissen kritisch würdigen. Er ist am Ende des Projektes zur letzten Meilensteinfreigabe vorzulegen.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ **Projektantrag**

- Schriftliche Fixierung einer Projektidee:
- Planung vorhandener Ressourcen (Kapital, Personal, Material, etc.)
- Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Grobe Terminplanung

Der Projektantrag dient als Vorlage für ein Entscheidungsgremium, welches darüber befindet, ob diese Projektidee als Projektvorschlag ausgearbeitet werden soll.

★ **Projektarten**

Eingruppierung von Projekten, z. B. in die Kategorien

- Produkt-/ Innovationsprojekte
- Auftrags- und Abwicklungsprojekte
- IT-/ Organisationsprojekte

★ **Projektbericht**

Schriftliche oder mündliche Stellungnahme der Projektleitung, die eine Gegenüberstellung des gegenwärtigen Projektstandes und der Projektplanung enthält. Der Projektbericht ist die Protokollierung der Ergebnisse der Projektstatusbesprechung einschließlich der Erledigungsliste (LOP). Der Projektbericht wird an die Kernteammitglieder, ggf. an die Mitglieder des erweiterten Teams zur Information und Bearbeitung verteilt.

★ **Projektergebnis**

Es stellt alle Detailergebnisse, wie Komponenten und Objekte in grafischer Form (Baumstruktur) dar, die am Ende des Projektes an den Auftraggeber bzw. Kunden konkret übergeben werden.

★ **Projektinformationssystem**

Gesamtheit der Einrichtungen und Hilfsmittel, um Projektinformationen für weitere Auswertungen zu erfassen und zu speichern.

★ **Projektkontrolle und -steuerung**

Kontinuierlicher SOLL-/ IST-Vergleich zwischen Projekt-Plandaten und dem tatsächlichen Projektverlauf. Der Projektleiter analysiert Abweichungen, erarbeitet entsprechende Maßnahmen und sorgt durch deren Umsetzung dafür, dass das Projektziel qualitätsgerecht im Rahmen der vorgegebenen Ressourcen erreicht wird.

★ **Projektleitung**

Diejenige Person oder Personengruppe (Teileinheit der Projektorganisation), die für den technischen, terminlichen und wirtschaftlichen Erfolg des Projektes verantwortlich ist. Sie leitet die Mitarbeiter eines Projektes (Kernteam) und trägt im Rahmen der ihm übertragenen Funktion, sowie die ihr zur Verfügung gestellten Personal- und Sachmittel die Verantwortung für die Technik, das Qualitätsmanagement und das Projektmanagement.

★ **Projektleitungsverantwortung**

Dies ist die Verantwortung für die mit der Geschäftsleitung abgestimmten Sach-, Abwicklungs-, Managementziele und Rahmen/ Randbedingungen. Die Verantwortung des Projektleiters kann um die Ergebnisverantwortung (Gewinn) erweitert werden.

★ **Projektmanagement**

Gesamtheit der Planungs-, Leitungs- und Kontrollaktivitäten, die bei zeitlich befristeten Vorhaben (z.B. Anlagenbau, Reorganisationsmaßnahmen, Forschungsprojekte) anfallen. Arten des Projektmanagements sind die Stab-



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Projektorganisation, die Matrix-Projektorganisation und die reine Projektorganisation, bei der die mit Projektaufgaben betrauten Personen einer selbstständigen organisatorischen Einheit zugeordnet werden.

★ **Projektmanagement-Standards**

Die Standards des Projektmanagements sind bei Unternehmen die wichtigsten Elemente der Phasenorganisation mit Checklisten und alle für die Projektarbeit verwendeten Methoden und Dokumente. Die Checkpunkte pro Meilenstein sollen sicherstellen, dass das Kernteam an alles denkt und damit das Projekt reibungslos ablaufen kann.

★ **Projektmanagement-System**

Es stellt das Projektmanagement in seinen Elementen und deren Beziehungen untereinander dar. Die Elemente können methodischer Natur sein oder Verhaltenskomponenten darstellen.

★ **Projektorganisation**

Die Projektorganisation definiert die Hauptaufgaben/ -funktionen und ordnet diese Hauptaufgaben/ -funktionen Personen zu. Damit werden auch die Verantwortung und die Rechte für diese Hauptaufgaben festgelegt. Die Projektorganisation gliedert sich in Kernteam und erweitertes Team.

★ **Projektplan**

Er ist die Summe aller für das Gesamtprojekt erstellten Pläne, also Projektergebnisstruktur, Projektstrukturplan, Terminplan und weitere Pläne, soweit notwendig.

★ **Projektplanung**

Die Planung klärt die Phasen/ Meilensteine, die Arbeitspakete und die Aufgaben. Dabei werden sie so aufbereitet und dargestellt, dass klar ist: Wer macht was, bis wann und mit wem. Dadurch wird auch transparent, mit welchem Aufwand/ welchen Kosten das Projektergebnis voraussichtlich erreicht wird.

★ **Projekt-Regelkreis**

Darstellung einer Projektabwicklung, bestehend aus Projektkontrolle und -steuerung, die von Störgrößen beeinflusst wird. Der IST-Stand des Projektes wird an den Projektleiter zurückgemeldet, der ihn mit den SOLL-Vorgaben vergleicht und diese den geänderten Rahmenbedingungen anpasst, somit als Regler fungiert. Unter den neuen Voraussetzungen wird das Projekt weiterbearbeitet.

★ **Projektstart**

Der Start des Projektes beinhaltet im Wesentlichen die Klärung des Auftrages, die Darstellung der wichtigsten Projektergebnisse und Meilensteine, die Verabschiedung der Projektorganisation und die ersten Kernteambesprechungen.

★ **Projektstruktur**

Mit Hilfe der Projektstruktur wird das Projekt in sachliche Projektergebnisse und in terminlicher (Phasen/ Meilensteine) Hinsicht in überschaubare Einheiten (Arbeitspakete) zerlegt. Um den Verwaltungsaufwand in Grenzen zu halten, sollten die Aufgaben in Arbeitspaketen gebündelt werden.

★ **Projektwerkzeuge**

DV unterstützte Hilfsmittel und Formulare für Projektmanagement-Arbeiten werden als Projektwerkzeuge bezeichnet.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ **Projektziele**

Die Projektziele sind alle Anforderungen an das Projekt. Die Sach- und Abwicklungsziele sind zu definieren und die Randbedingungen offen zu legen.

★ **Qualität**

Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf die Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht.

★ **Rand- und Rahmenbedingungen**

Sie sind feststehende Einflussfaktoren auf das Projekt, die den Handlungsspielraum der Beteiligten eingrenzen.

★ **Risikoanalyse**

Sie zielt darauf ab, technische, juristische, kommerzielle und terminliche Unwägbarkeiten z.B. durch Vertragsanalyse herauszufiltern, die Risiken nach Wahrscheinlichkeit und Tragweite zu gewichten und geeignete Maßnahmen zur Risikobeseitigung oder Risikominimierung zu ergreifen. Spätestens mit dem Abschluss der Projektplanung ist die Risikoanalyse durchzuführen.

★ **Rückwärtsrechnung**

Netzplanberechnungsmethode (ausgehend vom Projektendtermin) zur Ermittlung der spätesten möglichen Lage jedes einzelnen Vorganges bei Aufrechterhaltung des Projektendtermins.

★ **Sachziele**

Dies sind Anforderungen an eine Sache bzw. an ein Produkt, eine Anlage oder ein Thema, die bei der Realisierung als Auswahlkriterium für die beste Lösung herangezogen werden.

★ **Schätzeinheiten**

Mehrere gleichartige Arbeitspakete können aus Gründen der Arbeitsvereinfachung zu Schätzeinheiten zusammengezogen oder im Analogieschluss geschätzt werden.

★ **Schätzklausur/ Expertenbefragung**

Treffen von Fachleuten zur Schätzung des Aufwandes bzw. der Kosten pro Arbeitspaket.

★ **Schätzteam**

Die Schätzung wird von einem Schätzteam durchgeführt. Zusammensetzung: 1 - 2 Vertreter des Projektes, 3 - 5 erfahrene Experten.

★ **Situationsanalyse**

Systematische Durchleuchtung (Analyse) eines bestehenden Zustandes (Situation) unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen zur Schaffung einer für den Problemlösungsprozess notwendigen Transparenz.

★ **Stakeholder**

Alle von einem Projekt Betroffenen und diejenigen, die auf ein Projekt Einfluss nehmen können, werden zu dem Begriff Stakeholder zusammengefasst.

★ **Struktur**

Sie ist die Gesamtheit der wesentlichen Beziehungen zwischen den Bestandteilen eines Systems. Sie beschreibt den Aufbau und die Wirkungsweise des Systems.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ Teilprojekt

Wird eine bestimmte Anzahl von Arbeitspaketen (deutlich über 50 Arbeitspakete) für ein Projekt überschritten, müssen daraus zeitlich, organisatorisch und hinsichtlich der Hilfsmittel eindeutig abgegrenzte Teilprojekte gebildet werden. Jedes Teilprojekt muss einen quantifizierbaren Nutzen bringen.

★ Terminplan

Er gibt Auskunft welche Aufgaben/ Arbeitspakete in welcher Abfolge bei welchem Verantwortlichen terminlich bearbeitet werden. Durch die Ergänzung von Durchlaufzeiten pro Aufgabe/ Arbeitspaket im Ablaufplan entsteht der Terminplan. Die Darstellung kann in Form eines Netzplanes oder eines Balkenplanes erfolgen. Ein Terminplan sollte pro Projekt mit den zu bearbeitenden Phasen und Meilensteinen vorliegen.

★ Top down

Vorgehensweise zur Erstellung eines Projektstrukturplans. Ausgehend von Projektergebnissen und den Meilensteinen wird das Projekt von der ersten Ebene bis zur Ebene des gewünschten Detaillierungsgrades gegliedert.

★ Übergabe

Kein gesetzlich oder rechtlich definierter Begriff.

Im Anlagengeschäft: Erklärung der Bereitschaft zur Übergabe, zwecks... z.B. Abnahme, Nutzung durch den Übernehmenden, Inbetriebnahme usw.

Mit der Bereitschaftserklärung zur Übergabe ist jeweils zu definieren, um welchen nachfolgenden Zweck/ Vorgang es sich handelt.

★ Variable Kosten

Das sind Kosten, die abhängig von einer bestimmten Kosteneinflussgröße anfallen.

★ Voraussichtliches IST (V'IST)

Das ist die Ermittlung der Aufwände/ Kosten, geschlüsselt nach Aufgaben, Arbeitspaketen oder Meilensteinen und nach Perioden, einerseits der bisher aufgelaufenen Aufwände/ Kosten und der noch geplanten und zu erwartenden zusätzlichen Aufwände/ Kosten.

★ Vorgang

Er beinhaltet ein definiertes Sachergebnis, das innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens durch entsprechende Aufgaben/ Arbeitspakete erarbeitet wird.

★ Vorgangsknoten-Netzplan

Das ist ein Netzplan, in dem vorwiegend die Vorgänge beschrieben und durch Knoten dargestellt sind.

★ Vorgangspfeil-Netzplan

ist ein Netzplan, in dem vorwiegend die Vorgänge beschrieben und durch Pfeile dargestellt sind.

★ Vorwärtsrechnung

Netzplanberechnungsmethode (ausgehend vom Projektstarttermin) zur Ermittlung des frühesten möglichen Projektendtermins durch Berücksichtigung der frühesten möglichen Lage jedes einzelnen Vorganges (Aufgabe/ Arbeitspaket).



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

★ **Werkvertrag**

Er regelt die Herstellung und/ oder Veränderung einer Sache oder durch Dienstleistung bzw. Arbeit herbeizuführenden Erfolg für das zu erbringende, zugesicherte Ergebnis.

★ **Ziel**

Es ist ein bestimmter, in Zukunft angestrebter Zustand oder ein angestrebtes Ergebnis.

★ **Zielkatalog**

Der Zielkatalog des Auftraggebers wie auch des Auftragnehmers umfasst die Bereiche System-, Sach-, Abwicklungsziele und Rand- und Rahmenbedingungen. Er ist der Kern eines Lastenheftes.

Beim Zielkatalog des Auftragnehmers kommen noch die Managementziele dazu.