

Das Glossar ist vom Referenzwerk ProjektManager  
(ISBN 3-924841-26-8) – Schelle H./Ottmann R./Pfeiffer A. entnommen.

Benennung	Definition
Ablauforganisation	Gesamtheit der Regelungen und Instrumentarien für die Geschäftsprozesse im Projekt(-managementsystem).
Ablaufplan	Plan eines komplexen Prozesses, der auf dessen Gliederung in Teilprozesse (→ Vorgang) beruht. Er enthält in der Regel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dauer, Arbeitsmenge und andere Parameter der einzelnen Vorgänge,</li> <li>- Anordnungsbeziehungen zwischen den Vorgängen,</li> <li>- früheste, späteste, jedoch nicht → geplante Termine.</li> </ul>
Abweichung	Differenz zwischen geplanten und realisierten Terminen, Kosten oder Leistungen.
Aktivität	Gilt in der Netzplantechnik als veraltet, ist aber trotzdem durchaus gebräuchlich für → Vorgang.
Änderungsantrag	Basisdokument des → Änderungsmanagements, in der Regel mit folgenden Daten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antragsteller</li> <li>- Betroffene Projektkomponente</li> <li>- Anlass und Begründung</li> <li>- Auswirkungen (Kosten, Termine, Technik ...)</li> <li>- Zu ändernde Unterlagen</li> <li>- Stellungnahmen</li> <li>- Entscheidung</li> <li>- Direktiven für die Änderungsdurchführung</li> </ul> Siehe auch → Änderungsmitteilung.
Änderungsauftrag	Dokument zur Durchführung beschlossener → Änderungen (soweit möglich in das Formular → "Änderungsantrag" integriert). Hat in aller Regel für bestimmte Empfänger Anweisungs- und für andere Empfänger Mitteilungsscharakter.
Änderungsausschuss	Entscheidungsgremium für Änderungen, die Projektziele betreffen oder deren Auswirkungen gewisse Grenzen übersteigen. Bei Großprojekten als Untergremium des Konfigurationsausschusses oder des Steuergremiums gebildet. Bei mittleren Projekten fungiert das Steuergremium als Änderungsausschuss, bei kleinen Projekten der Projektverantwortliche selbst.
Änderungsmanagement	Bewertung aller Änderungsanträge, insbesondere wenn sie Projektziele betreffen. Veranlassung und Überwachung der Änderungen im Projektergebnis und in dessen Dokumentation.
Angebotscontrolling	Bewertung von Kundenanfragen nach bestimmten Kriterien (z.B. technologisches Risiko und Bonität der Kunden). Soll das Management bei der Frage unterstützen, ob für eine Kundenanfrage ein Angebot erstellt werden soll oder nicht.
Anordnungsbeziehung	Quantifizierbare Abhängigkeit zwischen Ereignissen oder Vorgängen. Standardisierte Formen sind folgende Beziehungen zwischen → Vorgängen im → Netzplan: Normalfolge (Ende-Anfang), Anfangsfolge (Anfang-Anfang), Endfolge (Ende-Ende) und Sprungfolge (Anfang-Ende).



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Arbeitspaket (= AP)	Teil des Projekts, der im → Projektstrukturplan (PSP) nicht weiter aufgegliedert ist und auf einer beliebigen Gliederungsebene liegen kann. Eigentlicher Zweck: gut handhabbare Bündelung von Leistungen für → Spezifikation/→ Ausschreibung – Angebot – → Auftrag/ → Vertrag – Durchführung – Abrechnung.
Arbeitspaketbeschreibung	Detailliertes Dokument zu jedem Arbeitspaket, in der Regel auf einem Formular fixiert: Teilaufgabe, AP-Verantwortlicher, Inhalt, Termine, Gliederung in Vorgänge.
Assessment	(Ab-)Schätzung, Beurteilung. Heute meist im Sinne eines diagnostischen Beobachtens verwendet.
Audit, Auditierung	Systematische, unabhängige Untersuchung um festzustellen, ob reale Prozesse und Ergebnisse dem gültigen → Regelwerk entsprechen und dieses Regelwerk geeignet ist, die beabsichtigten Ergebnisse zu erzielen.
Aufbauorganisation	Gesamtheit der verbindlichen Regelungen für Zuständigkeiten, Weisungsrechte und Berichtspflichten, in der Regel dargestellt im → Organigramm.
Auftraggeber	Die juristische Person, die den (Projekt-)Auftrag erteilt, finanziert, abnimmt usw.. Bei kleinen Projekten ist typischerweise eine natürliche Person Auftraggeber und damit Ansprechpartner. Für große Projekte ist wichtig, dass die Bevollmächtigten des Auftraggebers definitiv für ein → Steuergremium benannt sind.
Auftragnehmer	Aus der Sicht des Projekts die juristische oder natürliche Person, die die Realisierung eines Projekts per Vertrag übernimmt.
Aufwand	Sammelbegriff für Ressourcenverbrauch: Geldmittel, Arbeits- und Maschinenzeit, Material.
Aufwandsermittlung	Bestimmung des Zeit- und Einsatzmittelbedarfs für alle Vorgänge/Arbeitspakete als Grundlage für die Planungs- und Steuerungsprozesse im Projekt.
Ausschreibung	Aufforderung zur Angebotsabgabe für ein Arbeitspaket, eine Teilaufgabe oder ein Projekt. Hauptinhalt ist die → Spezifikation der zu erbringenden Leistung, in der Regel der AP-Beschreibung zu entnehmen. Überdies sind Anforderungen bezüglich der fachlichen Qualifikation, der Leistungstermine u.a. üblich.
Autonomes Projektmanagement	Organisationsform großer Projekte, bei der die Projektleitung die volle Verantwortung für das Projekt hat, insbesondere auch die disziplinarische Unterstellung des Projektpersonals. Auch reine oder absolute Projektorganisation genannt.
Balkengrafik (= Balkenplan, Balkendiagramm, Gantt-Diagramm)	Jede Grafik, in der die interessierenden Objekte als liegende Balken dargestellt werden. In der → Ablaufplanung sind dies die Vorgänge. Deren zeitliche Lage kann aus einer Netzplanberechnung oder auch intuitiv entwickelt sein. Gantt-Diagramm nach dem amerikanischen Ingenieur Gantt (um 1880).
Basisplan	Bestätigter Plan einschließlich aller bestätigten Änderungen.
Bearbeitungskapazität	Leistungsvermögen (z.B. in Personentagen oder Maschinenstunden), das für die Ausführung von Arbeitspaketen oder Vorgängen geplant beziehungsweise verbraucht wird.

Benennung	Definition
Bedarfsbegrenzung	Verfahren der Ressourceneinsatzplanung, bei dem alle Vorgänge so verschoben oder gestreckt werden, dass vorgegebene Ressourcenschranken (Kapazitäten) nicht überschritten werden.
Bedarfsglättung	Verfahren der Ressourceneinsatzplanung, bei dem alle Vorgänge so verschoben oder gestreckt werden, dass ein möglichst gleichmäßig über die Zeit verteilter Ressourcenbedarf entsteht.
Befugnis	Berechtigung zu (rechtswirksamen) Handlungen im Namen beziehungsweise im Rahmen von Organisationen oder Projekten.
Benchmarking	Verfahren zur vergleichenden Bewertung von (komplexen) Prozessen beziehungsweise Organisationen.
Bericht	Dokument, mit dem Informationen über begrenzte Gegenstandsbereiche und begrenzte Zeiträume nach einem bestimmten Schema an bestimmte Empfänger gegeben werden. Berichte werden auch für Informationen aus dem Projekt heraus an übergeordnete Instanzen, Auftraggeber, Banken etc. verwendet – im Unterschied zu den internen → Mitteilungen.
Berichtsarten	Oberbegriff für → Berichtsformen und alle → Berichtspflichten.
Berichtsformen	Durch Vorlagen nach Form und Inhalt bestimmte → Dokumente.
Berichtspflicht	Verpflichtung eines Stelleninhabers (in der Regel in der Stellenbeschreibung fixiert), Berichte mit wohl definiertem Inhalt zu bestimmten Terminen an bestimmte Empfänger zu liefern.
Berichtswesen	Gesamtheit der Regelungen und Instrumentarien zur Erstattung und Behandlung von → Berichten. Siehe auch → Bericht und → Informations-/Berichtswesen.
Beschaffungslogistik	Versorgungsprozesse, die durch eine Bedarfsmeldung ausgelöst werden und bis zur Bereitstellung des Materials beziehungsweise der Ausrüstung am Einbauort reichen. Die einzelnen Beschaffungsprozesse wie Auswahl der Lieferanten, Bestellung, Antransport und Bezahlung sind in der Regel nur beim autonomen Projektmanagement Aufgabe des Projektmanagements selbst.
Beziehungen	Systemtheoretisch: Beziehung zwischen den Elementen eines Systems (z.B. im → Projektstrukturplan oder in einem → Zielsystem). Ziele können in unterschiedlichster Weise untereinander in Beziehung stehen. Sie können sich gegenseitig unterstützen, ausschließen oder zueinander neutral sein. Meist jedoch konkurrieren sie miteinander, so dass Kompromisse gefunden werden müssen. Siehe auch → Schnittstelle.
Bezugsbasis	Dokumentation, auf die sich alle weiteren Änderungen beziehen (im → Konfigurationsmanagement: → Bezugskonfiguration).
Bezugskonfiguration	Die formell zu einem bestimmten Zeitpunkt festgelegte Konfiguration eines Produkts, die als Grundlage für weitere Tätigkeiten dient. Eine neue Bezugskonfiguration (= Referenzkonfiguration) entsteht entweder im Ergebnis einer Projektphase oder im Sonderfall auch innerhalb einer Phase, wenn mehrfache Änderungen die Übersicht gefährden.
Brainstorming	Kreativitätstechnik, mit der Ideen und Aspekte für eine Problemlösung erschlossen werden können.
Budget	Vorgegebenes Kostenlimit für ein → Projekt, eine → Teilaufgabe oder ein → Arbeitspaket.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Budgetierung	Vorgabe von Kostenlimits.
Chance	Eintrittsmöglichkeit eines nützlichen, positiven Ereignisses.
Claimmanagement (= CM)	Komponente des professionellen Projektmanagements, in etwa zu übersetzen mit Aufbau und Abwehr von → Nachforderungen. Claim: Anspruch, Anrecht, Forderung. CM wird meist übersetzt mit → "Nachforderungsmanagement".
Codierung	Kennzeichnung von Objekten mit einem Code (= Schlüssel), der eine eindeutige Beziehung zwischen dem Objekt und seiner Beschreibung herstellt. Zu unterscheiden sind <ul style="list-style-type: none"><li>- nach den verwendeten Zeichen: numerische, alphabetische, alpha-numerische Codes,</li><li>- nach dem Aufbau: ungegliederte oder mittels Separatoren (z.B. / . - ) gegliederte Codes,</li><li>- nach Verwendungszweck: identifizierende Codes als Ordnungssystem (jedes Element hat seinen Code) und klassifizierende Codes (jedes Merkmal hat seinen Code).</li></ul>
Control	Ursprünglich im Sinne von Überwachung gebraucht, ist die Bedeutung von Control zunächst im Maschinenbau auf Steuerung erweitert worden und bedeutet nun auch im täglichen Leben "etwas im Griff haben". Oft kann aus dem Kontext entnommen werden, welche Bedeutung gemeint ist. Im Zweifelsfall sollte jedoch stets nachgefragt werden.
Control Charts	Diagramme und Tabellen, die einen Verlauf für Steuerungszwecke darstellen (z.B. → Meilensteintrend- und → Kostentrenddiagramme).
Controller (= Projektcontroller)	Funktion im Projektmanagement, der das → Controlling obliegt – im Regelfall als → Stelle definiert. Der Controller hat im Wesentlichen Servicefunktion. Er trägt – etwas vereinfacht gesagt – insbesondere die Verantwortung dafür, dass der Status der einzelnen Projekte für alle Stakeholder jederzeit transparent ist. Er unterstützt den Projektleiter bei der Aufgabe des operativen Projektmanagements und mahnt gegebenenfalls auch Steuerungsaktionen an. Bei kleineren Projekten ist der Projektleiter häufig sein eigener Controller. Die Erfassung der Ist-Daten obliegt häufiger dem Projektassistenten. Ist die Bewertung der Abweichungen nicht geregelt, so bleibt sie dem Projektleiter überlassen. Das ist weder für das Projekt noch für ihn selbst ideal.
Controlling	Laufende Erfassung der Ist-Daten über Zeit, Aufwand/Kosten und Leistung/Qualität, Bewertung von Soll-Ist-Abweichungen und im Bedarfsfall Veranlassung von Maßnahmen. Die konkreten Ausprägungen des Controlling können sehr unterschiedlich sein, zum Beispiel hinsichtlich der Ausstattung mit → Befugnissen.
Dauer (D)	Zeitspanne vom Anfang bis zum Ende eines Vorgangs. Anzahl von Zeiteinheiten im Arbeitskalender (z.B. ohne arbeitsfreie Tage). "Dauer" wird nicht nur auf Vorgänge, sondern auch als → Projektdauer auf das ganze Projekt bezogen.
Deliverable	Das zu Liefernde, allgemein für Vertragsgegenstand.
Dokumentation	Systematische Zusammenstellung von Informationen über das Projektergebnis (Bestandsunterlagen, Nutzer-/Betreiberdokumentation) und seinen Entstehungsprozess (Entwicklerdokumentation).



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Effizienzabweichung	Differenz zwischen → Soll-Kosten der Ist-Leistung (= Arbeitswert, Ist-Fertigstellungswert, Budgeted Cost of Work Performed) eines Arbeitspakets oder einer Teilaufgabe und den tatsächlich bis zum Stichtag angefallen Kosten (=> Ist-Kosten der Ist-Leistung). Sofern der Leistungsfortschritt zuverlässig ermittelt wurde, ist die Effizienzabweichung ein Maß dafür, wie wirtschaftlich das Arbeitspaket oder die Teilaufgabe durchgeführt wurde.
Eigenleistung	Mit eigenen Ressourcen des Projektträgers realisierte Teilaufgaben/Arbeitspakete.
Einsatzmittel (= EM)	Personal oder Sachmittel, die zur Durchführung von Vorgängen, Arbeitspaketen oder Projekten benötigt werden.
Einsatzmittelmanagement	Ermittlung der benötigten Einsatzmittel (→ Ressourcen) und deren Zuordnung für das Gesamtprojekt und die einzelnen Vorgänge, deren effektive Einsatzsteuerung und Kontrolle.
Einsatzmittelsystematik	Übersicht über die verfügbaren beziehungsweise die benötigten → Einsatzmittel/→ Ressourcen mit dem Zweck, jeden → Einsatzmittelbedarf/→ Ressourcenbedarf einer dafür geeigneten Ressource zuordnen zu können. Wichtig ist die → Codierung der Ressourcen.
Eintrittswahrscheinlichkeit	Wahrscheinlichkeit, dass bei einem bestimmten Risiko der Ernstfall tatsächlich eintritt. Neben der Schadenshöhe ist die Eintrittswahrscheinlichkeit ein Bewertungsmaß für Risiken.
Ergebnis/Erzeugnis	Je nach Projektart sehr verschiedenartiger → Zielzustand des Projekts. Die Bezeichnung Erzeugnis meint eher den Sonderfall "gegenständliches Ergebnis" (z.B. ein Bauwerk), während die allgemeinere Bezeichnung "Ergebnis" zum Beispiel für Organisationsprojekte, für Bildungsprojekte oder auch für gegenständliches Ergebnis nebst Umfeld verwendet wird. Im Sinne der Vermarktung kann jedes Ergebnis/Erzeugnis ein → Produkt sein. Siehe auch → Projektziel.
Ergebnisziele (=Systemziele, Projektgegenstandsziele, Aufgabenziele)	Projektziele, die den mit dem Projekt zu erreichenden Zielzustand betreffen, etwa Leistungs-/Funktionsziele (= Qualitätsziele), Finanzziele, sozialpolitische und ökologische Ziele. Gegensatz: → Vorgehensziele oder Prozessziele.
Ertragswert (= Arbeitswert, Ist-Fertigstellungswert, Sollkosten der Ist-Leistung, Earned Value, Budgeted Cost of Work Performed)	Mit der geleisteten Arbeit begründeter Vergütungsanspruch, rechnerisch in der Regel als → Fertigstellungswert ermittelt.
Erzeugnisstruktur	→ Struktur eines Ergebnisses menschlicher Tätigkeit. Sofern es sich dabei um die Ergebnisse von Projekten handelt, sind zwei unterschiedlich detaillierte Strukturen zu unterscheiden: - → Projektstrukturplan (→ objektorientiert) als Gliederung in → Arbeitspakete, - → Konfigurationsstruktur als Gliederung bis ins technische Detail.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Eskalationsverfahren	Definiertes Verfahren für den Fall, dass Störungen aufgetreten sind, die mit den normalen Mitteln der Projektsteuerung nicht bewältigt werden können. Dies erfordert, dass Grenzwerte definiert sind und bedeutet beispielsweise die Einbeziehung höherer Leitungsebenen, die Auflösung von Reserven oder den Start von Notprogrammen.
Estimate at Completion (= EAC)	Schätzwert für die voraussichtlich zum Zeitpunkt des Projektabschlusses insgesamt angefallenen Kosten.
Estimate to Completion (= ETC)	Die schätzungsweise bis zur Fertigstellung noch zu erwartenden Kosten (= Restkostenschätzung).
Fertigstellungsgrad	Verhältniszahl zwischen Ertragswert/Fertigstellungswert und den (geplanten) Projektgesamtkosten. Für jeden Zeitpunkt im Projektablauf kann ein geplanter und ein tatsächlicher Fertigstellungsgrad ermittelt werden.
Fertigstellungswert (= Ertragswert, Earned Value, Soll-Kosten der Ist-Leistung, FW, Budgeted Cost of Work Performed, BCWP)	Die dem Fertigstellungsgrad entsprechenden Kosten eines Vorgangs oder eines Projekts. Fertigstellungswert steht für → Soll-Kosten der Ist-Leistung.
Finanzmittel	Geldmittel, die zur Vergütung von Sach- und Dienstleistungen verfügbar beziehungsweise nötig sind.
Fremdleistung	Zur Realisierung an Dritte/Subunternehmer vergebene Teilaufgaben/Arbeitspakete beziehungsweise deren Ergebnis. Gegensatz: Eigenleistung.
Führungsvereinbarung	Dokument, in dem konkrete Leitlinien für das Zusammenwirken der Leitung mit den Mitarbeitern fixiert sind.
Funktion	Nach seinem Inhalt definierter Aufgaben-, Zuständigkeits-, Kompetenzbereich. Siehe auch → Stelle.
Gemeinkosten	Einem Kostenträger nicht direkt zuordenbare Kosten, die durch Umlage anteilig auf die → Kostenträger oder auf Kostenstellen verteilt werden.
Gemischtorientiert	Ein → Projektstrukturplan ist gemischtorientiert, wenn die in ihm enthaltenen Teilaufgaben zum Teil (in den oberen Ebenen!) → objektorientiert und zum Teil → prozessorientiert definiert sind.
Gesamtkosten (= BAC)	Geplante Gesamtkosten des Projekts sind die definitiv zum Plan erklärten Gesamtkosten des Projekts. In der Regel werden unter Gesamtkosten die Erstellungskosten verstanden, die dem Vertragspreis des Projekts gegenüberzustellen wären. Siehe aber → Lebenszykluskosten.
Gewerk	Nach handwerklicher Qualifikation definierte Ressourcenart (z.B. Maler, Maurer).
Histogramm	Diagrammtyp, bei dem die Abszissenachse die Zeitachse ist, über der zu jedem Zeitpunkt oder Zeitintervall als Ordinatenwerte Schnittgrößen dargestellt werden (z.B. Kosten oder Arbeitskräfteanzahl für alle jeweils geschnittenen Vorgänge des Netzplans).
Information	Kenntnis, die die Ungewissheit über das Eintreten eines Ereignisses aus einer Menge von möglichen Ereignissen verringert oder beseitigt.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Informations-/Berichtswesen	Zielgruppenorientierte, bedarfsgerechte Information aller Projektbeteiligten über die Projektprozesse, insbesondere für Steuergremien und Dokumentation. Siehe auch → Bericht.
Informationsflüsse	Bewegung der Informationen zwischen den einzelnen Stellen in einer Organisation. Informationsflüsse sind Gegenstand der → Informationssysteme.
Informationssystem	Gesamtheit der Informationsmittel und der Regelungen für die Kommunikation innerhalb des Projektteams sowie zwischen dem Projektteam und seiner Umgebung.
Informelle Kommunikation	Kommunikationsweise, die nicht formal geregelt ist. Unverzichtbare Ergänzung der formalen Kommunikation zur Sicherung von Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit.
Institutionalisiert	In der Aufbau- und Ablauforganisation definierte Zuordnung (von Aufgaben oder Prozessen) zu bestimmten Stellen (Institutionen).
Instrumente, Instrumentarien	Materielle Hilfsmittel wie Checklisten, Computerhard- und -software, Büro- und Präsentationstechnik. Dazu zählen auch alle Methoden/Verfahren, die in Checklisten und Software instrumentalisiert sind.
Ist-Dokumentation	Dokumentation des Ist-Zustands.
Ist-Kosten (= Ist-Kosten der Ist-Leistung, Actual Cost of Work Performed, ACWP)	Tatsächlich für die erbrachte Leistung angefallene Kosten.
Jour fixe	Regelmäßiger Besprechungstermin.
Karrierepläne	Personenbezogene Pläne zur längerfristigen Entwicklung des eigenen Personals (in Großunternehmen).
Kick off (-Meeting)	Startschuss des Projekts: Offizielle Bekanntgabe und Inkraftsetzung der Ziele und des Regelwerks für das Projekt. Zu beachten ist der Unterschied zum → Projektstart-Workshop.
Kommunikation	Bezeichnet den Austausch von Informationen und ist damit eine spezifische Form sozialer Interaktion. auch: Gesamtheit der technischen Mittel und der Regeln für deren Benutzung zur Sicherung der Kommunikation zwischen den Personen und Prozessen im Projekt. Zugehörige Prozesse siehe unter → Informations-/Berichtswesen.
Konfiguration	Funktionelle und physische Merkmale eines Produkts, wie sie in seinen technischen Dokumenten beschrieben und im Produkt verwirklicht sind.
Konfigurationsaudit	Überprüfung der Übereinstimmung des realen Ausführungsstands mit den gültigen Konfigurationsdokumenten zu bestimmten Zeitpunkten oder Anlässen.
Konfigurationsbuchführung	Hilfsprozess der Konfigurationsüberwachung mit den Aufgaben Registrierung und Archivierung der Änderungen und Statusberichterstattung.
Konfigurationsdokumente	Detaillierte Produktdokumentation mit identifizierender Codierung von Konfigurationseinheiten und Einzelteilen.
Konfigurationsidentifikation (= Konfigurationsbestimmung)	Grundlegendes Teilgebiet des Konfigurationsmanagements: <ul style="list-style-type: none"><li>- Strukturierung des Gesamtprodukts in Konfigurationseinheiten (KE)</li><li>- Codierung und Kennzeichnung der KE sowie der zugehörigen Dokumente</li><li>- Beschreibung der KE (inklusive anzuwendenden Vorschriften und Prozessen)</li></ul>



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Konfigurationsmanagement	Detaillierte und vollständige Zusammenstellung und Dokumentation der Projektergebnisse sowie deren systematische Aktualisierung bei Projektänderungen. Technische und organisatorische Maßnahmen zur Konfigurationsidentifizierung, -überwachung, -buchführung, -auditierung.
Konfigurationssteuerung	Funktion beziehungsweise Stelle im Projektmanagement, die die Realisierung der geplanten Konfiguration überwacht und gegebenenfalls selbst steuernd eingreift.
Konfigurationsstruktur	Detaillierte Gliederung eines Erzeugnisses in → Konfigurationseinheiten sowie deren systematische → Codierung und Kennzeichnung. Ergebnis der → Konfigurationsidentifikation.
Konfigurationsüberwachung (= Änderungsmanagement)	Grundlegendes Teilgebiet des Konfigurationsmanagements, das die Realisierung der geplanten Konfiguration überwacht und gegebenenfalls notwendige Eingriffe selbst veranlasst oder signalisiert.
Kontenrahmen, Kontenplan	Das → Ordnungssystem für die Erfassung von → Kosten und → Finanzen in einem Geschäftsbereich. Der Kontenrahmen für Unternehmen ist weitgehend durch die (Steuer-)Gesetzgebung vorgeschrieben. Erhebliche Unterschiede gibt es jedoch bei der Erfassung der Kostenarten in Projekten.
Kosten	Bewerteter Güter- und Dienstleistungsverzehr zur Erstellung der betrieblichen Leistung. - Zuordenbarkeit: Einzelkosten, Gemeinkosten. - Zuordnung: → Kostenträger, → Kostenstelle. - Art der Entstehung: → Kostenarten. - Zeitliche Einordnung: Erstkosten, Folgekosten, Lebenszykluskosten.
Kostenarten	Nach der Art der Entstehung definierte Kostenanteile, zum Beispiel - Personalkosten: Löhne und Gehälter, Lohnnebenkosten, - Sachkosten: Material, Maschinen, Gebäude, - Finanzierungskosten: Zinsen, Aufschläge, - Dienstleistungen: Energie, Beratung und - Abgaben: Steuern, Gebühren.
Kostenganglinie	Grafische oder tabellarische Darstellung des Kostenanfalls über die Projektdauer (Ordinatenwert = Kosten je Zeitintervall).
Kostenmanagement	Ermittlung der Kosten für die einzelnen Arbeitspakete und Vorgänge sowie für das Gesamtprojekt als Grundlage für Finanzierung, Budgetierung und Controlling der Projekte. Im Englischen ist Resource Planning in Cost Management enthalten.
Kostenplanung	Vorausbestimmung der Projektkosten nach Höhe und zeitlicher Verteilung – siehe → Kostenganglinie und → Kostensummenlinie.
Kostensatz	Kosten je Einheit, d.h. je Zeiteinheit (z.B. €/h) oder je Naturaleinheit (z.B. €/m <sup>2</sup> ).
Kostenstelle	Räumlich oder organisatorisch abzugrenzender Ort einer Organisation, an dem Kosten anfallen. Kostenstellen entsprechen zum Beispiel einzelnen Abteilungen oder auch einzelnen Maschinen. Die Kosten können entweder direkt der Kostenstelle zugeordnet (z.B. Abschreibungen auf Maschinen, die in der Kostenstelle aufgestellt sind) oder nur mit Hilfe von Schlüsselfaktoren umgelegt werden (z.B. die Kosten der Gebäudeheizung). Im ersten Fall spricht man von Kostenstelleneinzelkosten, im zweiten von Kostenstellengemeinkosten.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Kostensummenlinie (= KSL)	Grafische oder tabellarische Darstellung des Kostenverlaufs über die Projektdauer (Ordinatenwert = kumulierte Kosten bis zum jeweiligen Zeitpunkt). Die KSL wird durch aufsummieren aus der → Kostenganglinie gebildet.
Kostenträger	Im Projektmanagement ist grundsätzlich das Projekt der Kostenträger. In der Regel fungieren jedoch auch Teilaufgaben/Teilobjekte und Arbeitspakete als Kostenträger, so dass der → objektorientierte PSP idealerweise als Kostenträgerstruktur dient.
Kostentrendanalyse (= KTA)	Gewinnung von Aussagen über die künftige Entwicklung der Projektkosten aus den → Ist-Kosten (siehe auch → Estimate to Completion, → Estimate at Completion). Eine realistische Kostentrendanalyse ist nur in Verbindung mit der Fortschrittsmessung möglich (Kostenunterschreitung ist negativ zu bewerten, wenn sie mit Leistungsverzug einhergeht), siehe → Fertigstellungswert.
Kostenziele	Primär für das Projekt und seine → Arbeitspakete die Obergrenzen der Kosten, die nicht überschritten werden sollen. Kostenziele können aber beispielsweise auch für den zeitlichen Kostenanfall und für die Verteilung nach Kostenarten definiert sein.
Kritisch	"Kritisch" ist im Projektmanagement meist im Sinne des englischen "crucial" gemeint, was laut Wörterbuch die Aspekte "kritisch, entscheidend, wichtig" gleichzeitig enthält. Der Kritische Weg ist die längste, also Zeit bestimmende Vorgangskette im Ablaufplan. Kritische Ressourcen sind die auf dem Kritischen Weg eingesetzten Engpassressourcen.
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (= KVP)	Eine der grundlegenden Vorgehensweisen des → Qualitätsmanagements. Das Prinzip der ständigen Verbesserung lautet: Suche ständig nach den Ursachen von Problemen, um alle Systeme (Produkte, Prozesse, Aktivitäten) im Unternehmen beständig und immer wieder zu verbessern.
Lastenheft	Vom Auftraggeber festgelegte Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers innerhalb eines Auftrags. Zusammenstellung aller Anforderungen an das Projekt aus der Auftraggeber- beziehungsweise Nutzersicht (vor allem Ziele, Liefer- und Leistungsumfang, Randbedingungen). Das Lastenheft sollte ebenso vom Projekt als Auftraggeber gegenüber → Ausführungsbetrieben verwendet werden.
Lebenszykluskosten	Kostenbetrachtung, die neben den Erstellungskosten/Erstkosten auch die Folgekosten (Betriebs-, Unterhaltungs-, Rekonstruktions-, ... und Abrisskosten) umfasst (das Projekt "von Erde zu Erde").



Benennung	Definition
Leistungsabweichung	Differenz zwischen → Soll-Kosten der Ist-Leistung (= Arbeitswert, Ist-Fertigstellungswert, Budgeted Cost of Work Performed) und → Soll-Kosten der Soll-Leistung (= Welche Kosten hätten nach Plan für die bis zum Stichtag geplante Leistung anfallen dürfen?). Die Leistungsabweichung erlaubt eine Aussage darüber, wieweit der für ein Arbeitspaket oder eine Teilaufgabe Verantwortliche im Leistungsverzug ist oder mehr als die bis zum Stichtag geplante Leistung erbracht hat. Leistungsverzug oder Vorsprung bei der Leistungserstellung werden nicht direkt ermittelt, sondern mit Hilfe von Kostengrößen. Die Aussagekraft der Kennzahl steht und fällt damit, wie zuverlässig der Leistungsfortschritt gemessen werden kann.
Lenkungsausschuss	Gremium aus bevollmächtigten Vertretern von → Auftraggeber, Investor(en), Auftragnehmern, gegebenenfalls auch Behörden und Trägern öffentlicher Belange. Synonym: → Steuergremium. In manchen Organisationen wird jedoch unterschieden: Steuergremium meint ein internes Gremium des → Projektträgers, Lenkungsausschuss ein Gremium unter Einbeziehung externer Partner. Siehe auch → Portfolioausschuss.
Linie	In der Aufbauorganisation eines Unternehmens die Folge der Unterstellungsverhältnisse vom einzelnen Mitarbeiter über Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter usw. bis zum Topmanagement. Im Projektmanagement steht die Linie als Kurzwort für die vertikale Einbindung der → Projektmitarbeiter in ihre Stammorganisation, im Gegensatz zur horizontalen Einbindung in die Projektorganisation (siehe → Matrixorganisation).
Linienvorgesetzter (= Functional Manager)	Verantwortlicher für eine bestimmte Abteilung oder Funktion.
Logistik	Physische Gewährleistung der Versorgung der Realisierungsprozesse mit den zugeteilten → Einsatzmitteln. Dazu gehören auch die Instandhaltungs- und die Entsorgungslogistik.
Lösungsneutral	Geforderte Eigenschaft von Zieldefinitionen. Diese sollen die angestrebten Eigenschaften definieren, ohne den Lösungsweg (unnötig) einzuschränken.
Management by Projects	Nach der ICB "ein zentrales Managementkonzept von Stammorganisationen, insbesondere von projektorientierten Unternehmen. Projektorientierte Unternehmen erfüllen ihre Aufgaben vor allem in Form von Projekten. Parallel werden viele verschiedene Projekte begonnen, geführt und abgeschlossen. Durch Management by Projects werden die organisatorische Flexibilität und Dynamik gesteigert, die Managementverantwortung dezentralisiert, das Lernen im Unternehmen verbessert und die organisatorischen Veränderungen erleichtert".
Matrixorganisation	Form der Projektorganisation, wobei jeder Projektmitarbeiter in der Linie (= vertikal), seinem Vorgesetzten (z.B. Abteilungsleiter) unterstellt bleibt, während er gleichzeitig Anforderungen des Projekts erfüllen soll und Weisungen vom Projektleiter erhält (= horizontal). So entsteht das Bild einer Matrix.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Meilenstein	Im Netzplan/Ablaufplan: Ereignis von besonderer Bedeutung (z.B. Abschluss einer → Teilaufgabe, Zwischenabnahme).
Meilenstein-Trendanalyse (= MTA)	Systematische Beobachtung der → Meilensteine, wie sich diese im Laufe des Projekts verschieben. Das Meilenstein-Trenddiagramm ist eines der wichtigsten Instrumente des Projektmanagements. Es besitzt zwei Zeitachsen. Auf der X-Achse befinden sich die Beobachtungszeitpunkte, auf der Y-Achse die jeweils erwarteten (prognostizierten) Eintrittszeitpunkte der Meilensteine.
Mengengerüst	Verzeichnis der für ein Projekt benötigten Mengen an Material oder allgemein an Komponenten, für die ein Zeit- oder Kostenaufwand bestimmbar ist.
Methode	Ein Verfahren nach Grundsätzen, ein planvolles Verfahren. Oft gebraucht für detailliert definierte Algorithmen im Rahmen komplexerer → Verfahren.
	Entwicklung verschiedener Planvarianten, aus denen dann je nach Möglichkeit eine zur Realisierung ausgewählt wird.
Monitoring	Beobachtung/Überwachung von Prozessen.
Multiprojektkoordination (= Multiprojektmanagement)	Abstimmung von Terminen, Ressourceneinsatz, Leistungszielen etc. ... zwischen mehreren Projekten zwecks Erschließung von → Synergieeffekten und Vermeidung gegenseitiger Störungen.
Nachforderung	Nicht geplante beziehungsweise über den Vertragsumfang hinausgehende vergütungspflichtige Leistung beziehungsweise deren Vergütung.
Nachforderungs-/Claim-Management	Erfassung aller nachforderungsrelevanten Daten, deren juristische und wirtschaftliche Bewertung und schließlich Aufbau beziehungsweise Abwehr von Nachforderungen.
Nachforderungsrelevant	Alle Ereignisse gelten als nachforderungsrelevant, wenn nachweislich ein quantifizierbarer Schaden entstanden ist, wenn der Schaden vom Gegner verursacht wurde und wenn sowohl eine Rechts- als auch eine Anspruchsgrundlage anzunehmen sind. Insofern gelten auch alle Informationen über nachforderungsrelevante Ereignisse selbst als nachforderungsrelevant.
Objektorientiert	Ein objektorientierter Projektstrukturplan definiert eine Struktur des Projektergebnisses, also des Erzeugnisses. Gegensatz: → prozessorientiert.
Obligo	Kaufmännische Verbindlichkeit, Zahlungsverpflichtung. Entsteht in der Regel durch Abschluss eines Liefer-/Leistungsvertrags.
Organigramm	Leistungsstruktur in Unternehmen, Projekten und anderen Organisationen, meist als Baumstruktur grafisch dargestellt. Die direkte Verbindung zwischen zwei Stellen bedeutet eine Unterstellung, also das Weisungsrecht von oben nach unten und die → Berichtspflicht von unten nach oben.
Organisation	Aufbau- und Ablauforganisation im Projekt, deren Anpassung an den Projektfortschritt und Einbindung in die Trägerorganisation. Siehe → Projektorganisation.
Organisationsplanung	Entwicklung von → Aufbau- und → Ablauforganisation für ein Projekt. Siehe → Projektorganisation.

Benennung	Definition
Pflichtenheft	Vom Auftragnehmer erarbeitete Realisierungsvorgaben aufgrund der Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen → Lastenhefts. Das Pflichtenheft ist im Regelfall zwischen Auftraggeber und Projekt(-leiter) zu vereinbaren, wird aber oft auch als rein interne Unterlage des Auftragnehmers gehandhabt.
Portfoliodarstellungen	Können zur Unterstützung der Projektauswahl benutzt werden. Die zur Auswahl stehenden Projekte werden nach nur zwei Merkmalen (Dimensionen) bewertet. Eine dritte Dimension (z.B. das vorgesehene Budget) kann durch die Fläche der Kreise, die das jeweilige Projekt repräsentieren, hinzugefügt werden. Portfoliodarstellungen sind wegen ihrer Anschaulichkeit beliebt. Die Beschränkung auf zwei Dimensionen erweist sich aber oft als gefährlich, weil Projekte mehr Charakteristika als nur zwei haben. Deshalb gibt es auch eine ganze Reihe von → Projektportfolios mit unterschiedlichen Dimensionen. Ein weit verbreiteter Portfolioansatz ist das Technologievorteil (1. Dimension)-Kundennutzen (2. Dimension)-Portfolio. Bewertet werden Projekte beziehungsweise die Produkte, die in den Projekten entstehen sollen, nach dem Technologievorsprung, den ein Unternehmen hat, und nach dem erwarteten Kundennutzen.
Programm	Großprojekte mit einer Anzahl von Teilprojekten werden auch als Programme bezeichnet. Ein Beispiel ist die Entwicklung einer neuen Generation von Lastkraftwagen durch einen Automobilhersteller beziehungsweise seine Zulieferer. Verantwortlich für das Programm ist der Programmmanager. Im Gegensatz zum → Projektportfolio hat ein Programm – genauso wie ein Projekt – das Merkmal der zeitlichen Begrenzung. Das Lkw-Programm ist beendet, wenn die Kunden die einzelnen Fahrzeugtypen erwerben können. Der Programmmanager ist dann entlastet.
Priorisierung	Definition beziehungsweise Anwendung von Vorrangregelungen für Konfliktsituationen, zum Beispiel hinsichtlich der <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beanspruchung von Projektmitarbeitern durch → Projekt und → Linie,</li> <li>- Erfüllung konkurrierender Ziele,</li> <li>- Ausführung konkurrierender Vorgänge durch Engpassressourcen u.a..</li> </ul>
Project Management Office (= Project Office, Projektbüro)	Der Aufgabenkatalog eines Project Management Office kann von Organisation zu Organisation unterschiedlich sein. Es soll vor allem Transparenz über das Projektportfolio (Termine, Ressourceneinsatz, Kosten, sachliche Beziehungen zwischen den Projekten) herstellen und Unterstützung bei der Projektauswahl und der Koordination der Projekte geben. Weitere Aufgaben können sein, einen Pool von Projektleitern bereit zu stellen, Projektbeteiligte in Projektmanagement auszubilden, Prozesse zu vereinheitlichen und Standards zu entwickeln. Siehe auch → Projektcontroller.
Projektmanagement-Kosten	Personeller und finanzieller Aufwand für die Leitung des (aktuellen) Projekts. Er sollte generell als → Teilaufgabe im → PSP integriert sein.
Projektmanagement-Tools	Kurzbezeichnung für die Gesamtheit der Instrumentarien und Hilfsmittel des Projektmanagements, insbesondere die Software.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Prognose	1. Allgemein: Gewinnung von Informationen über künftige Entwicklungen mittels Umfragen, Scenario Writing, Extrapolation, Regression u.a.. 2. Im Projektmanagement: Voraussage über die künftige Entwicklung des Projekts. Wichtigste Hilfsmittel sind → Meilensteintrendanalysen und → Kostentrendanalysen.
Projekt	Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist – zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.
Projektabbruch	Vorzeitige Beendigung eines Projekts vor Erreichen der wesentlichen Projektziele. Es gilt im professionellen Projektmanagement als normal, dass ein gewisser Anteil der Projekte auch dann in Angriff genommen wird, wenn das Erreichen der Ziele nicht sicher ist. Umso wichtiger ist es, solche Projekte gegebenenfalls rechtzeitig und verlustarm abubrechen.
Projektabschluss	Gesamtheit der Arbeitsschritte und Dokumente, die zum ordnungsgemäßen Beenden eines Projekts nötig sind: Abnahme/Übergabe des → Projektergebnisses, Schlussrechnung, → Projektdokumentation, Projektabschlussbericht u.a..
Projektauswahl	Auswahl von Projekten aus einer größeren Anzahl von Vorschlägen nach bestimmten Kriterien wie etwa dem zu erwartenden Deckungsbeitrag oder dem Return on Investment.
Projektbeteiligter	Person oder Personengruppe, die am Projekt beteiligt, am Projektverlauf interessiert oder von den Auswirkungen des Projekts betroffen ist. Beispiele: Auftraggeber, Auftragnehmer, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Nutzer des Projektergebnisses, Anwohner, Naturschutzverbände, Presse, Stadtverwaltung.
Projektbudget	Summe der einem Projekt zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel.
Projektcontroller	Siehe → Controller.
Projektdauer	Anzahl von Zeiteinheiten (z.B. Monate, Arbeitstage) zur Realisierung eines Projekts, die zunächst geschätzt, dann berechnet, gegebenenfalls verkürzt, dann → geplant, realisiert, überwacht, bei Bedarf korrigiert und dokumentiert wird.
Projektdokumentation (= PDO)	Zusammenstellung ausgewählter, wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projekts.
Projektergebnis	Je nach Projektart sehr verschiedenartiger → Zielzustand des Projekts. Die Bezeichnung "Erzeugnis" meint eher den Sonderfall "gegenständliches Ergebnis" (z.B. Bauwerk), während die allgemeinere Bezeichnung "Ergebnis" beispielsweise für Organisationsprojekte oder auch für ein gegenständliches Ergebnis nebst Umfeld verwendet wird.
Projektfortschritt	Maß für den erreichten Realisierungsstand eines Projekts, darstellbar als → Fertigstellungswert(-grad) oder zum Beispiel realisierte → Meilensteine.

Benennung	Definition
Projektfreigabe	<p>Unternehmerische Entscheidung, dass für ein Projekt Leistungen Dritter in Anspruch genommen werden dürfen. "Projektfreigabe" wird unterschiedlich benutzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- als Anstoß für die Vorbereitung des → Projektstarts, dann "vorläufige Projektfreigabe",</li> <li>- als Synonym für → Projektgenehmigung,</li> <li>- als Anstoß für die Projektprozesse, wenn diese erst mit einer gewissen Verzögerung nach der Projektgenehmigung beginnen, dann "endgültige Projektfreigabe".</li> </ul>
Projektgenehmigung	<p>Unternehmerische Entscheidung, dass eine Projektidee als Projekt realisiert werden soll, damit zentraler Punkt des → Projektstarts.</p>
Projektgesamtkosten	<p>Die insgesamt dem → Projekt zugerechneten → Kosten.</p>
Projekthandbuch	<p>Zusammenstellung der für ein Projekt (in der Regel auf Grundlage des → PM-Handbuchs) getroffenen Festlegungen und Vereinbarungen.</p>
Projektinformation	<p>Daten für Planung, Steuerung und Überwachung eines Projekts.</p>
Projektinformationssystem (= PIS)	<p>Gesamtheit der Einrichtungen und Hilfsmittel und deren Zusammenwirken bei der Erfassung, Weiterleitung, Be- und Verarbeitung, Auswertung und Speicherung der Projektinformationen. Umfasst auch Regelwerk und Datenbestände.</p>
Projektkosten	<p>Oberbegriff für alle im Zusammenhang mit Projekten auftretenden Kosten, darunter die → Projektgesamtkosten.</p>
Projektmanagement, Operatives	<p>Der Projektleiter hat die Aufgabe des Operativen Projektmanagements. Das bedeutet, dass er Termine und Kosten einhalten muss, dass er verpflichtet ist, die gewünschte Qualität zu liefern und dass er das Vorhaben zur Zufriedenheit der wichtigsten Stakeholder abwickeln muss.</p>
Projektmanagement, Strategisches	<p>Die Aufgabe des Strategischen Projektmanagements (= die "richtigen" Projekte machen) nehmen in der Regel Gremien wahr, die speziell dafür gegründet wurden und zum Beispiel Projektsteuerungsgremium, → Lenkungsausschuss oder → Projektportfolio-Board genannt werden. Derartige Gremien dürfen nicht mit Steuerungsgremien verwechselt werden, die für ein einzelnes Projekt installiert wurden. Die Mitglieder eines Projektsteuerungsgremiums sind in aller Regel in der Unternehmenshierarchie hoch angesiedelt. Sie sind insbesondere für die Projektauswahl und den rechtzeitigen Projektabbruch zuständig. Sie müssen auch weitere Entscheidungen fällen, die nicht der einzelne Projektleiter, sondern nur Gremien treffen können, die das gesamte Projekt- und Produktportfolio überschauen und mit der Unternehmensstrategie vertraut sind. Zu diesen Entscheidungen zählt zum Beispiel die Verabschiedung der Projektdefinition.</p>
Projektmanagement-Handbuch (= PM-Handbuch, PMH)	<p>Zusammenstellung von Regelungen, die innerhalb einer Organisation für die Planung und Durchführung aller Projekte gelten.</p>
Projektmanagement-Prozess	<p>Gesamtheit der vom Projektmanagement im Rahmen des Projektprozesses zu leistenden Prozesse, zu gliedern in → Projektvorbereitung, → Projektstart, → Projektrealisierung (= Management der technischen Planung und Durchführung) und → Projektabschluss.</p>



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Projektmanagement-System (= PM-System, PMS)	Organisatorisch abgegrenztes Ganzes, das durch das Zusammenwirken seiner Elemente in der Lage ist, Projekte vorzubereiten und abzuwickeln.
Projektmitarbeiter	Gesamtheit der an einem Projekt mitwirkenden Personen, also neben den definitiv zugeordneten Projekt(team)mitgliedern auch weitere mit Zuarbeiten betraute Personen.
Projektorganisation (= PO)	→ Aufbau- und → Ablauforganisation im Projekt beziehungsweise im PM-System, siehe auch → Organisation. Charakteristische Besonderheit der Projektorganisation ist ihre Veränderlichkeit nach Personalstärke und Ausstattung über die → Projektphasen.
Projektpersonal	Oberbegriff für alle in einer Organisation in Projekten tätigen Personen, also Projektverantwortliche und Projektmitarbeiter.
Projektportfolio	Ein Projektportfolio besteht aus mehreren oder vielen eigenständigen Projekten in einem Unternehmen, die in Beziehung zueinander stehen (z.B. alle IT-Projekte oder alle Investitionsprojekte eines Unternehmens). Im Gegensatz zum → Programm ist die Aufgabe des Managements von Projektportfolios (= Mehr- beziehungsweise Multiprojektmanagement) permanent. Das Projektportfolio erneuert sich ständig durch Abschluss oder Abbruch und durch die Neuaufnahme von Projekten. Der Projektportfoliomanager ersetzt nicht die Leiter der einzelnen Projekte eines Portfolios. Im Gegensatz zum Programmmanager hat er – grob gesprochen – die Funktion eines Controllers, der für Transparenz in der Projektlandschaft zu sorgen hat.
Projektportfolio-Board (= Lenkungsausschuss, Projektsteuerungsgremium)	Zu den Aufgaben siehe → Projektmanagement, Strategisches.
Projektpriorisierung	→ Systematische Bestimmung einer Rangfolge der Projekte untereinander. Höhere Priorität bedeutet in der Regel bevorzugte Versorgung mit Ressourcen in Engpasssituationen.
Projektprozess	Gesamtprozess, der zur Erreichung des Projektergebnisses führt. Besteht zunächst aus dem → Projektmanagement-Prozess und einer Vielzahl von Durch- beziehungsweise Ausführungsprozessen.
Projektrealisierung	Gesamtheit der Prozesse, die unmittelbar der Realisierung eines bestimmten Zielzustands dienen. Dazu gehört neben der Ausführung auch die (technische) Planung (siehe → Projektvorbereitung).
Projektreview	Stichtagsbezogene ganzheitliche Überprüfung der Projektsituation.
Projektstart	Im Kern die unternehmerische Entscheidung, dass eine Projektidee nunmehr als Projekt realisiert werden soll: - Ein Projektverantwortlicher und das Projektteam werden benannt, - → Projektziele bestätigt, - ein Projektbudget bewilligt, - das → Projekthandbuch in Kraft gesetzt, - alle Projektdateien angelegt. Der Projektstart bildet in aller Regel die Nahtstelle zwischen → Projektvorbereitung und → Projektrealisierung.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Projektstart-Workshop	Workshop des Projektteams, in dem die Projektziele, die Projektorganisation, Verfahrensweisen usw. beraten und vereinbart werden. Begriff wird sehr unterschiedlich gehandhabt (siehe Kickoff-Meeting).
Projektsteuerung	Allgemein: jeweils durch Vertrag nach Pflichten und Kompetenzen konkret zu definierendes Aufgabengebiet zur Überwachung (Soll-Ist-Vergleich) und zielorientierten Beeinflussung der Projektprozesse. Baubranche: durch den Verband der Projektsteuerer genau definiertes Aufgaben- beziehungsweise Tätigkeitsgebiet.
Projektstruktur	→ Struktur eines → Projekts, dargestellt im → Projektstrukturplan.
Projektstrukturplan (= PSP)	Systematische Aufgliederung eines (Gesamt-)Projekts in → Teilaufgaben und → Arbeitspakete. Der PSP kann grafisch oder tabellarisch dargestellt sowie → objektorientiert, → prozessorientiert oder → gemischtorientiert aufgebaut sein.
Projektstrukturplan, objektorientierter	Systematische Gliederung des Projekterzeugnisses in → Teilobjekte und Arbeitspakete.
Projektstrukturplan, prozessorientierter	Systematische Gliederung des Projekts nach Prozessen (z.B. im Bauwesen nach → Gewerkegruppen und → Gewerken).
Projektteam	Team aus den natürlichen Personen, die dem Projekt definitiv mit konkreten Aufgaben zugeordnet sind.
Projektteamsitzung	Zusammenkunft des → Projektteams. Als → Jour fixe bezeichnet, falls es regelmäßig zu bestimmten Terminen stattfindet.
Projekträger	Juristische oder natürliche Person, die als → Auftraggeber des Projekts firmiert.
Projektvorbereitung	Gesamtheit aller Prozesse, die zu absolvieren sind, ehe mit dem → Projektstart die → Projektrealisierung eingeleitet wird.
Projektziel	Nachzuweisendes Ergebnis und vorgegebene Realisierungsbedingungen der Gesamtaufgabe eines Projekts.
Projektziele	Gesamtheit der mit dem und im Projekt zu erreichenden Ziele. Dabei werden unterschieden: <ul style="list-style-type: none"><li>- nach der Beziehung zum Projektergebnis: Vorgehens- und Ergebnisziele,</li><li>- nach dem Gegenstand: Qualitäts-, Kosten- und Terminziele,</li><li>- nach Prozessnähe: allgemeine und → operationale Ziele,</li><li>- nach dem Grad der Verbindlichkeit: Muss- und Wunschziele.</li></ul> Siehe auch → Projektziel im Sinne von Produkt oder Ergebnis.
Promotor	Förderer (des Projekts). Fachpromotor: Förderer mit besonderer Fachkompetenz. Machtpromotor: Förderer mit besonderer Autorität.
Prozessorientiert	Ein prozessorientierter Projektstrukturplan definiert eine Struktur des Projekt(realisierungs)prozesses. Er wird auch (in Organisationsprojekten) als funktionsorientiert oder (in Bauprojekten) als gewerkeorientiert bezeichnet. Gegensatz: → objektorientiert.
PSP-Code	→ Ordnungssystem für die Elemente des → Projektstrukturplans.
Pufferzeit (= Gesamtpuffer, GP)	Als Ergebnis der Netzplanterminrechnung entstandener Zeitraum, in dem ein Vorgang verlängert oder verschoben werden kann, ohne den Projektendtermin zu beeinflussen.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Pufferzeit, bedingte	Pufferzeit, die für eine Vorgangskette insgesamt verfügbar ist, also nur unter Berücksichtigung anderer Vorgänge nutzbar ist.
Pufferzeit, freie	Der Teil der Pufferzeit, der für einen Vorgang verfügbar ist, wenn alle seine Vorgänger auf ihren frühesten Termin festgelegt sind.
Quality Function Deployment (= QFD)	Standardverfahren des → Qualitätsmanagements.
Qualität	Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen. Auch: Gesamtheit der Merkmale/Eigenschaften eines Erzeugnisses. Insofern meint Qualität das Erzeugnis selbst.
Qualitätskosten	Kosten, die explizit zur Erfüllung der Qualitätsziele aufgewendet werden. Dies umfasst die Kosten von Planung und Kontrolle der Qualitätssicherung sowie von Nachbesserungen und Ersatzleistungen.
Qualitätsmanagement (= QM)	Gesamtheit der elementübergreifenden generellen Maßnahmen und Regelungen zur Sicherung und Darlegung der Qualität von Produkten und Prozessen. Professionelles Projektmanagement ist Qualitätsmanagement für Projekte.
Qualitätsziele	Gesamtheit der Projektziele, die sich auf die Merkmale/Eigenschaften des Erzeugnisses (des Zielzustands) beziehen.
Rahmenbedingungen	Gesamtheit der Bedingungen, unter denen das Projekt in Angriff genommen wurde. Dazu können zum Beispiel die wirtschaftliche Lage des → Projektträgers, die politische Situation oder Preise auf dem Absatz- und Beschaffungsmarkt zählen.
Referenzkonfiguration	→ Bezugskonfiguration.
Reserven	Vorräte an Zeit und Ressourcen, die bei planmäßigem Ablauf nicht verbraucht werden, jedoch zur Überwindung von Störsituationen eingesetzt werden können.
Reservezeit	Der Teil der Pufferzeit, der einem Vorgang bei der Terminfestlegung zusätzlich zur Arbeitsdauer als Störreserve zugeteilt wird. Reservezeiten können auch als → Wartezeiten von vornherein im Netzplan eingeplant werden.
Risiko, Risiken	Projektrisiken sind mögliche Ereignisse oder Situationen mit negativen Auswirkungen (Schäden) auf das Projektergebnis insgesamt, auf einzelne Planungsgrößen oder Ereignisse, die neue unvorhergesehene und schädliche Aspekte aufwerfen können. Projektrisiko: Risiko, durch das der vorgesehene Ablauf oder Ziele des Projekts gefährdet werden können.
Risikoausschluss	Vertraglicher Risikoausschluss meint vertragliche Vereinbarungen zur Verteilung der Risiken zwischen den Vertragspartnern (z.B. Aufteilung von Haftungen und Versicherungen). Es geht also eigentlich nicht um den Ausschluss von Risiken – allenfalls um die Überwälzung von Risiken auf den Vertragspartner.
Risikomanagement	Sicherung der Projekte durch Erfassung und Bewertung möglichst aller Risiken sowie deren Bewältigung durch Maßnahmen zur Vermeidung, Versicherung, Milderung oder Abwälzung. Aufgabengebiet innerhalb des Projektmanagements zur Ausschaltung, Vermeidung oder Verringerung von Projektrisiken. Das Risikomanagement bedient sich der Risikoanalyse und -bewertung. In dieses Aufgabengebiet gehört auch das Fördern von Projektchancen, also positiver Entwicklungsmöglichkeiten.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Risikopotenzial (= Risikofaktor, Risikowert)	Bewertung eines Risikos nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit.
Schnittstelle	Technischer Fachbegriff, der eigentlich die Verbindungs- oder Nahtstelle zwischen Systemen oder Systemelementen meint. Der Schnitt wird gedanklich geführt, um die einzelnen zusammentreffenden Komponenten klar beschreiben, herstellen, steuern zu können.
Soll-Kosten der Ist-Leistung (= Arbeitswert, Ist-Fertigstellungswert)	→ Soll-Kosten der erbrachten Arbeit (das, was die geleistete Arbeit hätte kosten dürfen) → Arbeitswert, der bei Leistungsverzug von den Plankosten (= Sollkosten der Soll-Leistung) abweicht.
Soll-Kosten der Soll-Leistung	→ Soll-Kosten der bis zu einem Stichtag geplanten Arbeit. Bei planmäßigem Ablauf sind die Soll-Kosten der Ist-Leistung mit den Soll-Kosten der Soll-Leistung identisch. Die teilweise in Software verwendete Bezeichnung "abgeschlossene Arbeit" ist unglücklich, da es sich um erbrachte Arbeit an in der Regel nicht abgeschlossenen Vorgängen handelt.
Spezifikation	Detaillierte (→ operationale, technische) Beschreibung der geforderten Eigenschaften eines Erzeugnisses.
Sponsor	Jemand, der zu Werbezwecken Geld gibt (z.B. für einen Verein), Förderer. Im Unterschied dazu im amerikanischen Sprachgebrauch auch der Auftraggeber eines Projekts in Person.
Stakeholder	Juristische oder natürliche Person, die Interesse am Projekt hat, also am Erfolg oder Misserfolg des Projekts. Dieser aus den USA übernommene Begriff wird dort wieder ersetzt durch "Interessierte Partei". Im Deutschen scheint sich neben Projektinteressent → Projektbeteiligter wieder durchzusetzen.
Stakeholderanalyse	Systematische Erfassung der Interessenlage und der Eingriffsmöglichkeiten (= Macht) aller Stakeholder.
Standardnetzplan	Netzplan, der zwecks Verwendung für mehrere (gleichartige) Projekte ausgefertigt wurde.
Standard-PSP	Projektstrukturplan, der zwecks Verwendung für mehrere (gleichartige) Projekte ausgefertigt wurde.
Standards	Bezeichnung für zwei verschiedene, aber verwandte Begriffe: 1. Gesamtheit der für ein gewisses Tätigkeitsfeld (gewissermaßen von außen) gültigen Normen, Vorschriften, Richtlinien etc.. 2. Gesamtheit der innerhalb eines gewissen Tätigkeitsfelds vereinbarten Arbeitsweisen, Dokumentvorlagen, Wertvorstellungen etc..
Stelle	In der Aufbauorganisation: der einer Person zugeordnete Aufgaben-, Zuständigkeits-, Kompetenzbereich. Im einfachsten Fall wird jeder Stelle genau eine → Funktion zugeordnet, in der Praxis ist dies nur selten zu realisieren. Denn in kleinen Projekten wird jede Stelle mehrere Funktionen zu erfüllen haben, in Großprojekten können bestimmte Funktionen die Zuordnung mehrerer Stellen erfordern.
Stellenbeschreibung	Dokument der → Aufbauorganisation, das eine → Stelle in standardisierter Form beschreibt.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Steuergremium	Gremium aus bevollmächtigten Vertretern von → Auftraggeber, Investor(en), Auftragnehmern, gegebenenfalls auch Behörden und Trägern öffentlicher Belange. Synonym: → Lenkungsausschuss. In manchen Organisationen wird jedoch unterschieden: Steuergremium meint ein internes Gremium des → Projektträgers, Lenkungsausschuss ein Gremium unter Einbeziehung externer Partner.
Steuerungsmaßnahme	Eingriff bei einer Abweichung vom Plan.
Strukturierung	Schaffung von Ordnungssystemen für Erzeugnisse, Prozesse, Einsatzmittel, Kosten usw.. Im Mittelpunkt steht der Projektstrukturplan, der auch die Projektabgrenzung repräsentiert.
Teilaufgabe (= TA)	Gruppe inhaltlich zusammengehöriger → Arbeitspakete im → Projektstrukturplan. Teilaufgaben können in mehreren Ebenen definiert sein, wobei jede Teilaufgabe einer höheren Ebene eine Gruppe inhaltlich zusammengehöriger Teilaufgaben der nächst niedrigeren Ebene umfasst. Teil des Projekts, der im Projektstrukturplan weiter aufgegliedert werden kann.
Teilzeitmitarbeit	Typische Situation der → Matrixorganisation, dass Mitglieder des → Projektteams in ihrer (Linien-)Abteilung verbleiben, aber mit einem gewissen Anteil ihrer Arbeitszeit für das Projekt eingesetzt sind. Führt bei unklarer Regelung oft zu Komplikationen.
Terminmanagement	Erfassung der (technologischen) Bedingungen für den Projektablauf, Bestimmung von Terminvorgaben und Fristen einschließlich deren Optimierung und Überwachung.
Terminplanung	Erfassung der (technologischen) Bedingungen für den Projektablauf, Bestimmung von Terminvorgaben und Fristen einschließlich deren Optimierung. Oft wird auch die Überwachung der Termineinhaltung als zur Funktion Ablauf- und Terminplanung gehörig definiert.
Terminziele	Zeitpunkte, zu denen der Zielzustand des Projekts oder gewisse → Meilensteine spätestens erreicht sein sollen.
ToDo	ToDo-Liste nun auch offizieller Fachbegriff für das Ergebnis von Projektteamsitzungen: Wer hat was bis wann zu erledigen?
Trägerorganisation	Oberbegriff für Unternehmen, Behörden, Vereine etc., soweit diese Projekte in Auftrag geben, finanzieren, Ziele vorgeben usw. (Synonym: → Projektträger).
Überlappung	Zeitweise gleichzeitige Durchführung von zwei oder mehr Vorgängen an einem Arbeitsabschnitt, zum Beispiel mittels → Vorziehhzeit. Überlappung kann ein effektiver Weg zur Verkürzung der → Projektdauer sein. Überlappung zwischen verschiedenen Arbeitspaketen kann die Steuerbarkeit der Einzelprozesse gefährden.
Verfahren	Schrittweise definierte Vorgehensweise. Dieser Begriff wird in verschiedenen Bedeutungen benutzt: einmal als (primitivere) Vorstufe für → Methode, oder aber als (komplexerer) Rahmen für einzelne → Methoden.
Verfahrensweisung	Oberbegriff für → operationale Vorschriften (ISO 9001).
Vergleichsobjekt	Ein bereits realisiertes oder zumindest durchgeplantes Projekt, das nach Art oder Struktur dem aktuellen Projekt soweit ähnelt, dass daraus für das aktuelle Projekt Aufwandsschätzungen, Arbeitsweisen etc. abgeleitet werden können.

Benennung	Definition
Verkürzung	In der Terminplanung oft erforderlicher Arbeitsschritt. Auch als Beschleunigung bezeichnet. Liegt die berechnete Projektdauer über der vorgegebenen beziehungsweise gewünschten, so kann sie beispielsweise durch folgende Maßnahmen verkürzt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überlappung von kritischen Vorgängen</li> <li>- Kürzung der Dauer kritischer Vorgänge</li> <li>- Änderung der Ablaufstruktur</li> </ul>
Versorgungsprozesse	Gesamtheit der vorbereitenden und unterstützenden Prozesse – insbesondere Bereitstellung von Material und Ausrüstungen, die für die → Ausführungsprozesse notwendig sind.
Verteilerliste	Liste der Empfänger, an die ein bestimmtes → Dokument verteilt werden soll. Traditionell wird der Verteiler ad hoc zum einzelnen Dokument festgelegt. In professionellen → Informationssystemen wird zu jedem Dokumenttyp eine Verteilerliste zugeordnet.
Vertrag	Rechtsverbindliche Vereinbarung zwischen zwei oder mehr Vertragsparteien. Im Projektmanagement meist Werkverträge nach BGB §§631ff. Das → Angebot ist ein Antrag im Sinne BGB §§145ff.
Vertragsabwicklung	Gesamtheit der nach Vertragsabschluss anfallenden Prozesse zur Erfüllung und gegebenenfalls Veränderung des Vertrags.
Vertragsanalyse	Detaillierte Prüfung eines vom Vertragspartner angebotenen Vertragstexts. Die Vertragsanalyse ist Grundlage für die Abstimmung zwischen den Vertragspartnern bei der Vertragsgestaltung (also vor Vertragsabschluss).
Vertragsgestaltung	Gesamtheit der bis zum Vertragsabschluss notwendigen Prozesse zur Abstimmung und Formulierung des Vertragstexts. Abstimmung kann sich auf technische Inhalte, rechtliche und wirtschaftliche Regelungen, Finanzierung und Budgetierung, Einbindung in Rahmenverträge u.a. beziehen.
Vertragsmanagement	Gestaltung, Analyse, Abschluss und Änderung von Verträgen unter Beachtung der Zusammenhänge zu Änderungs- und Nachforderungsmanagement und Überwachung der Vertragserfüllung.
Vertragsnetz	Gesamtheit der Vereinbarungen zwischen Projekt als Auftraggeber und Linie als Auftragnehmer über die für das Projekt zu erbringenden Leistungen.
Vorgang Vorgänge	Grundbedeutung: inhaltlich definierter Teilprozess. - Im Netzplan: Zeitlich in sich geschlossen ablaufender Teilprozess mit definiertem Anfangs- und Endzustand und konstantem Ressourceneinsatz. Es ist jedoch auch PC-Software gebräuchlich, die bei Bedarf zeitliche Unterbrechungen und veränderlichen Ressourceneinsatz zulässt. - Im Workflow: Linearer Geschäftsprozess, der in gleicher oder ähnlicher Weise wiederholt ausgeführt wird und für dessen Abwicklung dauerhaft gültige Regelungen existieren.
Vorgangsdauer	Anzahl der Zeiteinheiten im Arbeitszeitkalender, die für die Ausführung eines Vorgangs benötigt werden.
Vorgehensziele (= Prozessziele, Ablaufziele)	Projektziele, die sich auf den Projektprozess beziehen (also nicht auf das Projekterzeugnis), so zum Beispiel Terminziele, Budgetziele, Teambildung. Gegensatz: Ergebnisziele.



## Glossar des ProjektManagers

Benennung	Definition
Vorziehzeit	Verfeinerte Anordnungsbeziehung im Netzplan: Zeitspanne, um die ein bedingtes Ereignis (z.B. Anfang eines Vorgangs) vor das bedingende Ereignis (z.B. Ende des Vorgängers) vorgezogen werden kann. Wird ausgedrückt durch einen negativen → Zeitabstand.
Wartezeit	Im Netzplan: vorgegebener positiver Zeitabstand zwischen einem bedingenden Ereignis (z.B. Ende des Vorgängers) und dem bedingten Ereignis (z.B. Anfang des betrachteten Vorgangs). Wartezeiten können technologisch bedingt sein oder zur Bereitstellung von Reservezeiten dienen.
Zeitabstand (= Z)	Zeitwert einer → Anordnungsbeziehung. Er kann größer als, kleiner als oder gleich Null sein.
Zeitaufwand	Erforderliche beziehungsweise realisierte Dauer eines Vorgangs/Prozesses in Zeiteinheiten (z.B. meist Arbeitstage, aber auch Monate, Stunden).
Zielalternativen	Unterschiedliche Ziele, die für ein und dasselbe Projekt in Betracht kommen. Die Auswahl der zu realisierenden Ziele sollte im Rahmen der → Projektvorbereitung getroffen werden, denn sie kann über Erfolg oder Misserfolg des Projekts entscheiden.
Zieländerung	Veränderung der bestätigten Ziele – meist durch Kundenwunsch, aber auch durch Änderung der Gesetzeslage oder der Marktlage bedingt.
Zieldefinition	Erfassung aller für das Projekt relevanten Interessen und Ziele, deren Bewertung und Umsetzung in → operationale Zielvorgaben sowie schließlich deren Festlegung und Überwachung.
Zielerreichungsgrad	Maßzahl für das (geplante oder tatsächliche) Erreichen der Ziele. In der Praxis wird der → Fertigstellungsgrad ermittelt. Auch als Anteil der erreichten Ziele an der Gesamtzahl der Ziele angebbar, aber wegen der unterschiedlichen Gewichtung der Einzelziele wenig aussagefähig.
Zielfindung	Gesamtheit der Prozesse zur Auswahl und Konkretisierung der → Projektziele. Hauptprozess ist dabei die → Zieldefinition.
Zielsystem	Ganzheitliche, systematisch geordnete Zusammenstellung der Projektziele und deren Beziehungen untereinander.