

Erhard Motzel | Thor Möller

Projektmanagement Lexikon

Referenzwerk zu den aktuellen nationalen
und internationalen PM-Standards

3. Auflage



Inklusive
ICB4 / NCB4

WILEY

Vorwort zur 3. Auflage

Die Welt des Projektmanagements entwickelt sich weiterhin sehr dynamisch. Nur sechs Jahre nach der zweiten Auflage war eine intensive Überarbeitung des Projektmanagement-Lexikons erforderlich. Neue Ansätze wurden entwickelt und neue Standards sind entstanden und haben sich im Markt eine hinreichende Position ergattert. Bestehende Standards wurden umfangreich überarbeitet. Die Mega-Trends im Projektmanagement haben zudem eine Vielzahl neuer Begriffe entstehen lassen. Diese Aspekte wurden für die dritte Auflage in bekannter und bewährter Form aufbereitet und eingearbeitet. Die aktualisierten und neu einbezogenen Quellen sind in das Quellenverzeichnis eingefügt worden.

Das Projektmanagement Lexikon hat sich mit seiner zweiten Auflage bereits zu einem bedeutenden Standardwerk des Projektmanagements entwickelt. Qualitätvolle Publikationen referenzieren die hier definierten und beschriebenen Begriffe. Viele Tausende Anwarter von Projektmanagement-Zertifikaten der GPM/IPMA haben es als wichtige Lernergänzung verwendet. Das visionäre Ziel des Autors Erhard Motzel, zum einheitlichen Verständnis und zur einheitlichen Verwendung von Projektmanagementbegriffen beizutragen, ist damit ein großes Stück näher gerückt.

Die besondere Qualität des Werks hat sich mir bei der Überarbeitung immer wieder beeindruckend gezeigt. Dass die grundlegenden Begriffe enthalten sind, ist eine Selbstverständlichkeit. Doch auch bei unglaublich vielen neueren und »exotischeren« Begriffen, die ich in externen Quellen aufgegriffen habe, musste ich feststellen, dass diese bereits in der zweiten Auflage enthalten waren.

Projektmanagement ist in der Praxis entstanden und hat sich stets dort weiterentwickelt. Die Theorie war fast immer nur nachgeschaltet. Dennoch sind theoretische und anschließend sogar normierte Begriffe entstanden, die Wortungetümen gleichkommen und für die Praxis nicht geeignet scheinen. Diese dritte Auflage ist nun der Praxis gerechter geworden. Ohne auf die theoretischen Begriffe zu verzichten, wurden viele neue Praxisbegriffe eingebracht.

Zum Tode Erhard Motzels:

Der Initiator und bisherige Autor des Projektmanagement Lexikons, Dr. Erhard Motzel, war schwer erkrankt. Er hatte daher mich als Co-Autor ausgewählt und wir haben bis zur ersten Jahreshälfte 2014 bereits die grundlegenden Planungen für die Überarbeitung besprochen. So wollten wir über möglichst viele Jahre das Werk gemeinsam herausgeben. Leider ist er dann Ende Juni 2014 viel zu früh verstorben. Seinem ausdrücklichen Wunsch, das Projektmanagement-Lexikon in seinem Sinne weiterzuführen, sind der Verlag und ich sehr gerne nachgekommen.

Ganderkesee, im November 2016

Dr. Thor Möller
(thor.moeller@pm-experten.de)

Vorwort zur 1. Auflage

Warum ein Lexikon für Projektmanagement?

Die relativ junge Disziplin Projektmanagement hat in den letzten Jahren beträchtlich an Bedeutung gewonnen. Dies kommt in vielerlei Symptomen, nicht zuletzt in Inhalt und Umfang der Fachliteratur zum Ausdruck. In immer kürzeren Zeitabständen erscheinen neue Werke, die das interdisziplinäre Fachgebiet Projektmanagement umfassend darstellen, sowohl branchenneutral als auch aus der besonderen Sicht eines bestimmten Wirtschaftszweigs oder Berufsfelds. Anzahl und Vielfalt von Veröffentlichungen, die sich mit Teilthemen, einzelnen Elementen oder ausgewählten Aufgabengebieten des Projektmanagements auseinandersetzen, nehmen ständig zu. In jüngster Zeit beschäftigen sich immer mehr Autoren neben dem »klassischen« Projektmanagement im Einzelprojekt mit dem Management von Projekt(e)landschaften. Die Aspekte von Multiprojekt-, Programm- und Portfoliomanagement treten stärker in den Vordergrund. »Management by Projects« ist heute vielerorts die Unternehmensstrategie schlechthin. Aber auch völlig neue Aspekte, die mit dem Projektmanagement in enger Verbindung stehen oder auf das Management von Projekten, Programmen und Portfolios übertragen werden, finden Eingang in das Projektmanagement, beispielsweise Critical-Chain-Management oder Balanced Scorecard. Zu den inzwischen etablierten Veröffentlichungen über die so genannten »weichen Faktoren«, die psychosozialen Sicht- und Handlungsweisen der Projektbeteiligten, kommen laufend neue Publikationen hinzu. Projektmanagement-Fachzeitschriften erweitern kontinuierlich den Wissens- und Erfahrungshorizont der Projektmanager. Mittlerweile

werden Projektmanagement-Wissen und Praxiserfahrungen sogar in Romanen vermittelt. Die Publikationsformen reichen vom klassischen Druckwerk über elektronische Medien verschiedenster Art bis hin zu virtuellen Online-Zeitschriften. Seit geraumer Zeit finden sich im Internet zahlreiche Glossare, erstellt von Privatpersonen, Hochschulfachbereichen, Berufs- und Fachverbänden, Unternehmen und sonstigen Institutionen. Im Rahmen eines Wikipedia-Projekts entsteht derzeit eine Art Online-Enzyklopädie zum Thema Projektmanagement, an der jeder, der sich berufen fühlt, ungeachtet seiner Projektmanagement-Qualifikation frei mitschreiben kann.

Um eine Fachdisziplin weiterzuentwickeln und auf hohem Niveau zu etablieren, bedarf es aber auch einer gewissen Standardisierung mit dem Ziel, allgemein anerkanntes Wissen zu sichern und gewonnene Erfahrungen zu bewahren. Dazu gehören einerseits die Harmonisierung von Prozessen, Verfahren, Methoden, Berufsbildern etc. und andererseits die Standardisierung der Begriffswelt auf der Basis allgemein bereits akzeptierter Definitionen und Begriffsbestimmungen. Diese Aufgabe wird üblicherweise von Normungsgremien und/oder Fach- und Berufsverbänden wahrgenommen. Für das Fachgebiet Projektmanagement erfolgt dies in Deutschland seit vielen Jahren durch das DIN Deutsches Institut für Normung e.V. und insbesondere durch die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Das vorliegende Lexikon will hierzu einen Beitrag leisten, um einerseits das deutschsprachige Projektmanagement zu standardisieren und zu harmonisieren und andererseits inflationären Begriffsbildungen und Begriffsverwirrungen vorzubeugen. Gleichzeitig soll damit auch eine Lücke geschlossen werden, die von einem Teilnehmer am Internet-Forum so formuliert wurde: »Vielen Dank für die Tipps zu den Websites, die einen guten Ansatz bieten. Schade allerdings,

dass es offensichtlich wirklich nichts Gedrucktes in kompakter, schnell nutzbarer Form gibt, eben ein Fachwörterbuch Projektmanagement.«

Wem nützt dieses Lexikon und was enthält es?

Das *Lexikon Projektmanagement* ist ein Nachschlagewerk und Hilfsmittel für alle, die in Projekten und im Management von Projekten und Programmen tätig oder in irgendeiner Weise mit Projekten und Projektmanagement konfrontiert sind. Es soll Praktiker – vom Projektauftraggeber über Projektführungskräfte bis hin zum einzelnen Projektmitarbeiter – bei der täglichen Arbeit sowie Beratende, Lehrende und Lernende beim Vermitteln und Verstehen der Projektmanagement-Begriffswelt unterstützen. Allgemein am Projektmanagement Interessierten soll es einen Gesamtüberblick über das Fachgebiet ermöglichen. Das Lexikon liefert anhand von alphabetisch geordneten Stichwörtern Definitionen, Begriffsbestimmungen, Erläuterungen und Hinweise zu Begriffen, die

- (1) in der Projektpraxis von den Projektbeteiligten benutzt werden,
- (2) in der Aus- und Weiterbildung von Trainern und Dozenten vermittelt werden,
- (3) in Normen und Richtlinien festgelegt sind und
- (4) in der gängigen Projektmanagement-Fachliteratur behandelt und weitergehend erläutert werden.

In erster Linie werden dabei die deutschen Fachbegriffe und deren Synonyme berücksichtigt und die jeweiligen englischen Entsprechungen angegeben. Daneben enthält das Lexikon eine Reihe von englischen Terms, die im deutschsprachigen Projektmanagement häufig im

englischen Original verwendet werden und/oder für die keine direkten deutschen Entsprechungen existieren. Der Begriffskatalog umfasst:

(1) Originäre Projektmanagement-Begriffe, die ausschließlich im Projektmanagement verwendet werden und demzufolge direkt dem Fachgebiet zuzuordnen sind, z.B. Projektzieldefinition, Ablauf- und Terminplanung, Arbeitspaket, Einsatzmittelmanagement, Netzplantechnik, Projektstrukturplan.

(2) Begriffe aus anderen Fachdisziplinen (z.B. Betriebswirtschaft, Qualitätsmanagement, Organisationslehre, Soziologie, Psychologie), die für das Projektmanagement wesentlich sind, z.B. Controlling, Kostenart, Rückverfolgbarkeit, Korrekturmaßnahme, Linie, Rolle, Wahrnehmung, Motivation, Kausalattribution. Diese Begriffe werden im Projektmanagement zum Teil nur dem Sinn entsprechend angepasst, in einem speziellen Zusammenhang und/oder in übertragener Bedeutung verwendet.



Abbildung 1: Aufgabengebiete des Projektmanagements

(3) Begriffe aus bestimmten Wirtschaftszweigen (z.B. Bauwesen, Informationstechnik), die für Projektmanager in diesen Bereichen nahezu unerlässlich sind, z.B. Baumanagement, Submission, Wasserfall-Modell, Function-Point-Methode.

(4) Begriffe des allgemeinen Sprachgebrauchs, die im Projektmanagement in spezieller oder veränderter Bedeutung, teils enger, teils weiter gefasst als allgemein üblich verwendet werden, z.B. Aufgabe, Fortschritt, Leistung, Meilenstein, Vorgang.

Nach allgemeinem Verständnis gehören zum Management eines (einzelnen) Projekts die in [Abbildung 1](#) zum Überblick aufgeführten Aufgabengebiete. Sie leiten sich ab aus der

integrierten Betrachtung der Projektmanagement-Teilprozesse Planung, Überwachung und Steuerung und der grundlegenden Projektzielgrößen Ergebnis, Aufwand und Zeit, dem so genannten »Magischen Dreieck« des Projektmanagements.

Projektmanagement und Projektwirtschaft

Aufgrund des in den letzten Jahren beträchtlich erweiterten Inhalts und Umfangs von Projektmanagement – sowohl in der Breite als auch in der Tiefe – ist dieses Lexikon mit »Begriffe der Projektwirtschaft« untertitelt. Die vom DIN-Normenausschuss für »Netzplantechnik und Projektmanagement« in den achtziger Jahren als Oberbegriff für die Normenreihe DIN 69900ff. kreierte Benennung »Projektwirtschaft« ist sprachlich nach wie vor ungewohnt, nach Auffassung des Autors aber außerordentlich umfassend. Die »Väter« des Begriffs hatten damals bereits das Mehrprojektmanagement im Visier und ließen mit dem Begriff weiten Raum für Weiterentwicklungen in Richtung Management vieler gleichzeitig zu bearbeitender Projekte und Programme. Leider wurde die Benennung »Projektwirtschaft« bis heute weder von der Projektmanagement-Praxis noch von der Projektmanagement-Lehre als fester Standardbegriff angenommen bzw. übernommen. Ein möglicher Grund hierfür könnte neben der sprachlichen Ungewohnheit des Begriffes auch seine nicht sehr aufschlussreiche und relativ enge Definition in der DIN-Norm sein. Dennoch könnte und sollte der Begriff »Projektwirtschaft« heute eine Renaissance erfahren, wenn er im nachstehenden Sinn interpretiert und definiert wird.

Projektwirtschaft ist die Gesamtheit aller strategischen, dispositiven und operativen Einrichtungen und Maßnahmen einer projektorientierten Organisation zur erfolgreichen Realisierung einer Vielzahl gleichzeitig

laufender Projekte, Programme und Portfolios unterschiedlichster Art und Komplexität mit einem Gesamtoptimum an wirtschaftlicher Effektivität und Effizienz unter Beachtung der sozialen Verantwortung.

Als sprachliche Gewöhnungshilfe mögen die im Deutschen geläufigen Begriffe für andere Fachdisziplinen wie Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft, Absatzwirtschaft etc. dienen. Die englische Entsprechung für Projektwirtschaft ist »Project Economics« oder »Project Business«, ein in der englischsprachigen Fachliteratur durchaus gebräuchlicher Term. Davon unberührt bleiben kann »Projektmanagement« als Oberbegriff für das Fachgebiet, da er sich in der Fachwelt – auch international – so sehr etabliert hat, dass eine Veränderung nicht opportun und auch nicht zwingend notwendig erscheint.

Begriffskatalog

Im lexikalischen Hauptteil des Buches, dem Begriffskatalog, sind die Projektmanagement-Fachbegriffe als Stichwörter in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet. Zu jedem Stichwort (im Regelfall ist dies der deutsche Begriff mit Abkürzung) werden – soweit üblich – in eckiger Klammer die englische Entsprechung (Term und Acronym) angegeben; dann folgen Synonyme, eine oder mehrere Begriffsbestimmungen mit Quellenangaben, Erläuterungen, Beispiele, Hinweise, Querverweise. Grundsätzlich sind alle Begriffe, die im Lexikon erläutert werden, sowie deren Synonyme fett hervorgehoben.

Ein weiteres Ordnungskennzeichen des Lexikons ist der *Querverweis* in *Kursiv-Druck*. Er wird innerhalb der Erläuterungstexte für solche Begriffe verwendet, die an ihrer alphabetischen Stelle im Lexikon selbst als Stichwort näher erläutert werden. Allerdings sind nicht durchgängig alle – an anderer Stelle erläuterten – Begriffe mit einem

Querverweis gekennzeichnet, sondern nur dann, wenn ein unmittelbarer Hinweis hilfreich oder notwendig erscheint. Außer für diesen »impliziten Querverweis« wird der *Kursiv-Druck* auch für einen »expliziten Querverweis« verwendet, der zusätzlich mit einem *kursiven Pfeil* → versehen ist. Dies soll so viel bedeuten wie »siehe auch« - insbesondere bei »verwandten« Begriffen, Abbildungen und anderen Informationsquellen.

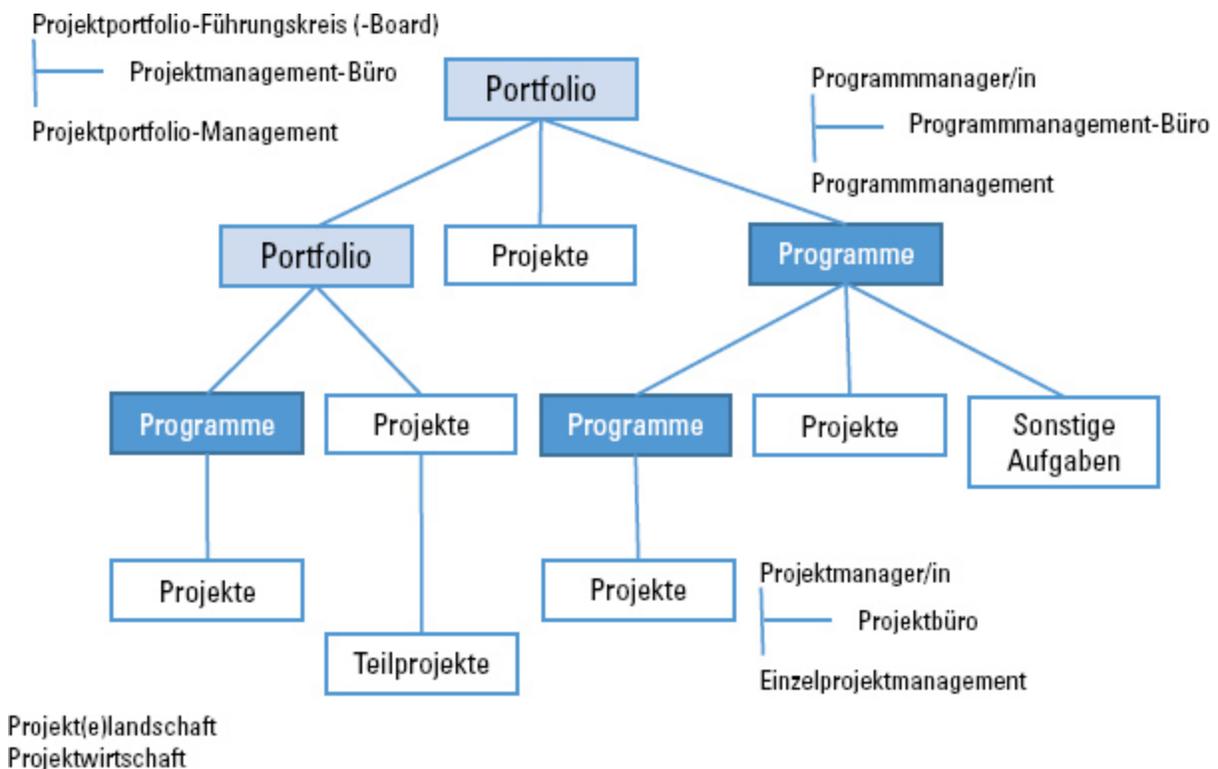


Abbildung 2: Projekte, Programme, Portfolios

Der Übersicht halber ist der Begriffskatalog wie folgt formalisiert:

Begriff (Abkürzung) [engl.: Term (Acronym)]

Synonym(e):

- (1) Begriffsbestimmung.
- (2) Begriffsbestimmung.

Erläuterungen, Hinweise, *Querverweis(e)* zu anderen Stichwörtern, → *zu verwandten Begriffen, Abbildungen, Websites*

Für Begriffe, die in der Projektmanagement-Fachwelt unterschiedlich interpretiert werden, finden sich (unter demselben Stichwort) oft mehrere Begriffsbestimmungen, die fortlaufend nummeriert sind. Definitionen und Erläuterungen *mit* Quellenangabe geben die Interpretation der entsprechenden Quelle wieder, *ohne* Quellenangabe die Auffassung des Autors. Der Quellenbezug wird in der Regel nur dann hergestellt, wenn entweder wörtlich oder in wesentlichen Teilen aus einer Quelle zitiert wird.

Die aus dem US-Amerikanischen ins Deutsche übersetzten Benennungen, Definitionen und Erläuterungen in der englischen oder deutschen Ausgabe des amerikanischen PMBOK® Guide sind an der Quellenangabe [9] zu erkennen.

Abkürzungen

Die in der Praxis üblichen Abkürzungen der Fachbegriffe lassen häufig nicht unmittelbar die zugrunde liegende Benennung bzw. den zugehörigen Begriff erkennen. Außerdem stimmt die alphabetische Reihenfolge der Abkürzungen in der Regel nicht mit der der Begriffe überein. Deshalb sind - zur Erleichterung der Suche nach einer Abkürzung und deren Erklärung - sämtliche in diesem Lexikon vorkommenden Abkürzungen deutscher Fachbegriffe in einem separaten Abkürzungsverzeichnis (im Anschluss an den Begriffskatalog) zusammengestellt.

Englische Terms

Der Begriffskatalog des lexikalischen Buchteils enthält - abgesehen von wichtigen und auch im Deutschen häufig verwendeten englischen Begriffen - die deutschen

Projektmanagement-Fachbegriffe. Durch die alphabetische Reihung der Stichwörter unterstützt er somit vorrangig die Suche nach einem deutschen Begriff und liefert dafür die englische Entsprechung. Um auch die umgekehrte Suche nach einem englischen Fachbegriff und dessen deutscher Entsprechung zu ermöglichen, sind in einem eigenen Buchteil die wesentlichen englischen Terms (einschließlich deren Akronyme) in alphabetischer Reihenfolge zusammengestellt und – soweit üblich – die deutschen Entsprechungen (und Abkürzungen) zugeordnet.

Danksagung

Das vorliegende *Lexikon Projektmanagement* basiert einerseits auf den eigenen Erfahrungen langjähriger praktischer Projekt- und Projektmanagement-Tätigkeit bei Mannesmann und andererseits auf dem ständigen Erfahrungsaustausch mit zahlreichen Fachkollegen, insbesondere in der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Ihnen allen bin ich zu großem Dank verpflichtet. Besonders herzlich danken möchte ich meinen früheren GPM-Vorstandskollegen Roland Gutsch, Sebastian Dworatschek, Klaus Pannenbäcker, Jochen Platz, Hasso Reschke, Heinz Schelle, Karl-Hans Stark und Ulrich Wolff für ungezählte fruchtbare Fachdiskussionen und vielfältige Unterstützung. Des Weiteren danke ich den Herren Gernot Waschek, Dieter Eysel, Werner Schmehr bei der Zertifizierungsstelle PM-ZERT und den ehemaligen Assessoren-Kollegen für die stets konstruktive und freundschaftliche Zusammenarbeit. Besonderer Dank gebührt außerdem den Herren Heinz Schelle und Gerold Patzak für das kritische Lektorat des Manuskripts und die konkrete Mitwirkung beim Entstehen dieses Lexikons.

Darmstadt, im Januar 2006

Dr. Erhard Motzel

Vorwort zur 2. Auflage

Seit der Veröffentlichung der Erstauflage dieses Projektmanagement-Lexikons hat sich unsere Welt, in der wir leben, arbeiten und Projekte realisieren, erheblich verändert. Globalisierung, Finanz- und Wirtschaftskrise haben ihre Spuren hinterlassen und nicht zuletzt dazu beigetragen, dass die Bedeutung von Projektmanagement noch weiter gestiegen ist. Die Studie »Expedition Deutschland« von Deutsche Bank Research prognostiziert für die kommenden Jahre einen Anstieg des Anteils der *Projektwirtschaft* an der Wertschöpfung in Deutschland, von circa 2 Prozent im Jahr 2007 auf etwa 15 Prozent im Jahr 2020. Die nationalen und internationalen Projektmanagement-Fachverbände verzeichnen eine deutlich gestiegene Nachfrage nach ihrem Know-how und ein großes Interesse an ihrer Facharbeit, ablesbar u.A. an den ständig steigenden Kunden- und Mitgliederzahlen. Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. trägt dieser Entwicklung Rechnung, indem sie – zusätzlich zu ihrer seit Jahren erfolgreich praktizierten Aus- und Weiterbildung und Zertifizierung im Projektmanagement – ihre fachliche und professionelle Basis in den letzten Jahren beträchtlich erweitert hat. Dies betrifft zum einen die breite Mitbeteiligung der in der Projektmanagement-Praxis tätigen Mitglieder (Stichwort »Aktivenkonferenz«), wodurch beispielsweise die Fach- und Branchenvielfalt noch stärkere Berücksichtigung findet, und zum anderen die regionale und themenbezogene Facharbeit (in Regional-, Fach- und Projektgruppen), wodurch auch neue und/oder spezielle Projektmanagement-Themen regelmäßig in die Weiterentwicklung einbezogen werden.

Zwei Projekte der GPM haben die Überarbeitung dieses Projektmanagement-Lexikons wesentlich beeinflusst: Die Herausgabe des neuen Fachbuchs »Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)« in 2009 als Handbuch für die Projektarbeit und Grundlage für die Aus- und Weiterbildung und die Zertifizierung von Projektmanagern, und die Arbeit der GPM-Fachgruppe »PM-Normung« mit dem Ziel, dem Deutschen Institut für Normung e.V. einen Neuentwurf für die »hoch betagten« DIN-Normen der Reihe 69900ff. anzubieten, der schließlich in 2009 als aktuell gültige DIN-Normen 69900 und 69901 veröffentlicht wurde. Zudem erschienen nach der Erstauflage des Projektmanagement-Lexikons einige Neuauflagen wichtiger Projektmanagement-Standards, z.B. die völlig überarbeitete IPMA Competence Baseline Version 3.0 (kurz: ICB3) der IPMA International Project Management Association, die deutsche Kompetenzrichtlinie (National Competence Baseline) Version 3.0 (kurz: NCB3) von PM-ZERT, der Zertifizierungsstelle der GPM, als Ersatz für den früheren PM-KANON, und darüber hinaus die vierte Auflage des »A Guide to the Project Management Body of Knowledge« des US-amerikanischen Project Management Institutes PMI. Außerdem wurde die allgemeine Projektmanagement-Fachliteratur um eine Reihe neuer oder neu aufgelegter Bücher und um zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften und Sammelwerken ergänzt, die ihre Berücksichtigung finden sollten.

Aufgrund all dieser Neuerungen wird das frühere Vorwort zur 1. Auflage des Lexikons hier nur auszugsweise und ohne die damalige Quellenliste wiedergegeben; das aktualisierte Quellenverzeichnis befindet sich jetzt am Ende des Buches. Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass grundsätzlich keine Begriffsdefinitionen der geltenden DIN-Normen und damit auch *keine* originären DIN-Texte wiedergegeben werden. In dieser 2. Auflage des

Projektmanagement-Lexikons sind jedoch diejenigen Begriffe (mit #) gekennzeichnet, für die in den aktuellen DIN-Normen 69900 und 69901-5 Begriffsdefinitionen enthalten sind. Die zahlreichen Datenfeldbezeichnungen und Feldnamen in DIN 69901-4 werden nicht explizit hervorgehoben.

Kommentare, Anregungen, Verbesserungs- und Ergänzungsvorschläge zu diesem Projektmanagement-Lexikon sind dem Verfasser jederzeit willkommen.

Darmstadt, im Januar 2010

Dr. Erhard Motzel

A

ABC-Analyse [engl.: ABC Analysis]

Synonym: **Pareto-Analyse**

Methode zur Ermittlung von Verteilungsverhältnissen quantifizierbarer Daten für beliebige Betrachtungseinheiten (z.B. Objekte, Sachverhalte) mit dem Ziel der Schwerpunktbildung, Prioritätensetzung und »Konzentration auf das Wesentliche«. Dabei werden die Betrachtungseinheiten oder verschiedene Alternativen von Betrachtungseinheiten nach zuvor definierten Kriterien (ggf. gewichtet) bewertet und die ermittelten Werte nach ihrer Ausprägung geordnet und gruppiert (A, B, C, ...). Die Darstellung der Verteilungsverhältnisse kann tabellarisch und/oder grafisch, z.B. als Histogramm mit Säulen A, B, C, ..., ggf. mit Einzeichnung einer so genannten *Lorenzkurve* erfolgen. Die Gruppierung der Ergebnisse wird in der Praxis häufig nach dem *Pareto-Prinzip* (»80-20-Regel«) vorgenommen, indem der Anteil der A-Elemente auf 20% begrenzt wird. Bei der grafischen Darstellung spricht man dann auch von einem *Pareto-Diagramm*.

Anwendungsbeispiele der ABC-Analyse im Projektmanagement sind: (a) Projektklassifizierung nach bestimmten Projektmerkmalen, z.B. Komplexität oder Budget, in A = Großprojekte, B = mittlere Projekte, C = Kleinprojekte, (b) Priorisierung von Projektaufgaben nach Dringlichkeit, z.B. A = äußerst dringend, B = dringend, C = weniger dringend, (c) Klassifizierung von Projektrisiken, z.B. nach Handlungsbedarf, (d) Priorisierung von Arbeitspaketen, z.B. nach Budgetanteil, (e) Schwerpunktbildung bei Ursachen- und/oder

Kostenbetrachtungen für Leistungs- oder Terminänderungen.

→ *Alternativenbewertungsmethoden, Problemlösungsmethoden*

ABC-XYZ-Analyse [engl.: ABC XYZ Analysis]

Erweiterung der *ABC-Analyse* durch Hinzuführung einer zusätzlichen Dimension zur Bewertung und Gruppierung der Betrachtungseinheiten. Die verfeinerte Analyse führt zu einer stärkeren Differenzierung der Betrachtungselemente. Sie wird damit den komplexer werdenden Ausgangssituationen in der Praxis gerechter.

Abfrage [engl.: Interrogating]

Form der Erhebung von *Ist-Daten* über den aktuellen Projektstand bzw. Projektfortschritt. Die Abfrage wird in der Praxis häufig als so genannte **Formale Abfrage** mittels Formularen (zunehmend digital) durchgeführt und bezieht sich insbesondere auf die so genannten »harten *Daten*« wie Leistungsstand, *Fertigstellungsgrad*, Vorgangstermine, Stundenverbrauch, Kostenanfall. Die Abfrage kann direkt durch die ausführenden Projektstellen selbst per (vereinbarter) Rückmeldung erfolgen oder indirekt durch Zwischenschaltung von ausgewählten (oft als »**Terminjäger**« bezeichneten) Projektmitarbeitern. Diese fragen die Daten vor Ort an der Stelle der Aufgabenbearbeitung ab und tragen die Abfrageergebnisse direkt in digitale Mobilgeräte oder (vorgedruckte) Rückmeldeformulare ein. In der Praxis existieren vielfältige (branchenspezifische) Formen der Abfrage und Rückmeldung, z.B. im Anlagenbau mittels *Arbeitsbegleitkarten* und Strichcode-Erfassung. Die »Status-Abfrage« unterscheidet sich grundsätzlich von einer »Umfrage« oder »**Befragung**« von

Projektbeteiligten im Rahmen der Projektplanung, z.B. *Expertenbefragung zur Aufwandsermittlung*.

Abhängigkeit [engl.: Dependency or Interdependency]

Bedingter oder bedingender Zusammenhang zwischen Sachverhalten, z.B. Zuständen, Geschehen, Handlungen. Abhängigkeiten können beispielsweise existieren: (a) zwischen Projekten oder Projektzielen (→ *Abhängigkeitsanalyse*), (b) zwischen Prozessen (→ *Projektmanagement-Prozessmodell Projektcontrolling*), (c) zwischen *Vorgängen* und *Ereignissen* (→ *Anordnungsbeziehung*).

Abhängigkeitsanalyse [engl.: Portfolio Analysis]

Synonym: **Projektabhängigkeitsanalyse**

Bewusste integrierte, gesamtheitliche Analyse der Zusammenhänge zwischen Projekten eines *Projektportfolios* und ihre optimale Gestaltung im *Projektportfolio-Management* anstelle des Optimierens einzelner Projekte [8].

Hinweis: Der Begriff wird manchmal auch – unter dem Synonym »**Interdependenzanalyse**« – bei der *Projektzieldefinition* für die systematische Untersuchung der Abhängigkeiten der verschiedenen Projektziele untereinander verwendet [35].

→ *Zielverträglichkeit*

Abilene-Paradoxon*

Gruppendynamisches Phänomen (der Fehlleitung von Übereinstimmung), das darin besteht, dass Gruppenentscheidungen oder Gruppenaktionen in offensichtlich großer Übereinstimmung zustande kommen, in Wirklichkeit diese aber niemand innerlich vertritt oder angestrebt hat, sondern eher das Gegenteil [8].

→ *Groupthink, Risky Shifting, Social Loafing*

Ablagesystem [engl.: Filing System]

Synonym: Projektablagesystem

Ordnungssystem für die (physische und elektronische) Aufbewahrung von Projektunterlagen und *Dokumenten* – insbesondere während der Projektabwicklung. Inhalt, Umfang und Aufbau des Ablagesystems orientieren sich an den Vorgaben und Regelungen der ausführenden Organisation sowie der Größe und Komplexität des Projekts und an der Menge der anfallenden Dokumente. Für die *Dokumentation* werden insbesondere Art, Form und Kennzeichnung der Ablage (z.B. Ordner, Hängeregister, Dateistruktur) sowie Ablageort (z.B. Abteilung X, Schrank Y, Projektbüro, Baustelle) festgelegt. Die Ablageregelungen sind wesentlicher Bestandteil des *Informationssystems* im Projekt.

→ *Projektakte*

Ablauf [engl.: Project Process Logic]

Synonym: Projektablauf

Logische Aufeinanderfolge von Sachverhalten (z.B. Zuständen, Geschehen und Handlungen) der Projektabwicklung und deren *Abhängigkeiten* (*Beziehungen, Verknüpfungen*) – orientiert an den *Projektzielgrößen* und den geforderten Projektergebnissen unter Berücksichtigung der vorgegebenen Durchführungsbedingungen. Beschreibung und Darstellung der Sachverhalte und deren Beziehungen erfolgen in Form von so genannten *Ablaufelementen*.

In der ICB 4.0 ist »Time« ein Kompetenzelement (Practice 4), übersetzt in die NCB 4.0 mit »Ablauf und Termine«. Dieses Kompetenzelement befähigt dazu, alle Komponenten hinsichtlich des Zeitanpruchs zu definieren, in einen

Ablauf zu bringen, zu optimieren, zu steuern und zu überwachen, um die zeitlichen Rahmenbedingungen einzuhalten [39].

Ablaufelement[#] [engl.: Process Logic Element]

Element zur Beschreibung von Sachverhalten eines *Ablaufs* und deren Verknüpfungen. Ablaufelemente in der *Netzplantechnik* sind *Ereignisse*, *Vorgänge* und *Anordnungsbeziehungen*. Bei der gebräuchlichsten *Netzplantechnik-Methode MPM* repräsentieren das Ablaufelement »*Ereignis*« einen bestimmten Zustand, das Ablaufelement »*Vorgang*« ein bestimmtes Geschehen oder eine Handlung (Tätigkeit), das Ablaufelement »*Anordnungsbeziehung*« eine bestimmte Abhängigkeit.

Ablaufoptimierung [engl.: Process Optimization]

Optimierung eines *Ablaufs* im Hinblick auf bestimmte Ziele. Ein solches Ziel kann in einem Projektablauf beispielsweise das Erreichen eines früheren Projektendtermins sein, z.B. durch Parallelisieren oder Überlappen von *Vorgängen* und/oder durch Verkürzung von Ausführungszeiten, d.h. Reduzierung der Vorgangsdauern bei gleichzeitiger Erhöhung der *Einsatzmittel*. Zur Ablaufoptimierung sind im Allgemeinen mehrere Optimierungsdurchläufe, z.B. *Netzplanrechnungen*, erforderlich.

→ *Fast Tracking*, *Crashing*, *Concurrent Engineering*

Ablauforganisation [engl.: Process Organization]

Synonym: Projektablauforganisation

Definition, Anordnung, Ausgestaltung und Beschreibung der *Abläufe (Prozesse)* und Regeln für die Durchführung eines Vorhabens, z.B. eines Projekts, und gleichzeitig das Ergebnis dieser Tätigkeiten einschließlich der entsprechenden Vereinbarungen (Arbeits- und Verfahrensanweisungen). Die Projektablauforganisation ist

das Ergebnis der Organisationsgestaltung im Projekt in Bezug auf die »dynamischen« Aspekte der *Projektorganisation* – im Gegensatz zur Projektaufbauorganisation in Bezug auf die »statischen« Aspekte.

Ablaufplan[#] → *Ablaufplanung, Ablauf- und Terminplan*

Ablaufplanung [engl.: Process Planning or Flowcharting]

Festlegung und Beschreibung der *Abläufe (Prozesse)* und deren *Abhängigkeiten* in einem *System*, z.B. einem Projekt, mit Angabe von Eingangs- und Ausgangswerten (Input/Output) in Form eines Diagramms bzw. eines Ablaufplans.

Anfangsaufgabe der *Ablauforganisation* (z.B. in einem Projekt) zur Erarbeitung von Sollvorgaben für die technologische, räumliche und zeitliche Abfolge einzelner Arbeitsschritte [19].

→ *Ablauf- und Terminplan(ung)*

Ablaufstruktur[#] [engl.: Project Logic Structure]

Synonym: **Projektablaufstruktur**

Struktur, die sich im Wesentlichen aus den logischen Beziehungen und zeitlichen Folgebedingungen ihrer Elemente ergibt, z.B. der *Vorgänge* in einem Projektablauf. Zur Ermittlung von Ablaufstrukturen werden prinzipiell folgende Strategien angewendet [8]:

- Progressives Vorgehen: beginnend beim Start,
- Regressives Vorgehen: beginnend vom Ende her,
- »**Pilgerschrittverfahren**«^{*}: progressiv bis zu Sammelpunkten, von dort wieder zurück.

Ablauf- und Terminmanagement [engl: Project Process and Time Management]

Aufgabengebiet des Projektmanagements, das die Planung, Überwachung und Steuerung des Projektablaufs und der Projekttermine beinhaltet. Es umfasst einerseits die *Ablauf- und Terminplanung* und andererseits den Teil des *Projektcontrollings* bzw. der Integrierten Projektsteuerung, der sich auf den Projektablauf und die Projekttermine bezieht.

In der ICB 4.0 ist »Time« ein Kompetenzelement (Practice 4), übersetzt in die NCB 4.0 mit »Ablauf und Termine«. Dieses Kompetenzelement befähigt dazu, alle Komponenten hinsichtlich des Zeitanspruchs zu definieren, in einen Ablauf zu bringen, zu optimieren, zu steuern und zu überwachen, um die zeitlichen Rahmenbedingungen einzuhalten [39].

→ [Abb. 1](#) *Aufgabengebiete des Projektmanagements, Terminmanagement*

Ablauf- und Terminplan [engl.: Project Schedule]

Grafische Darstellung des Projektablaufs als Ergebnis der *Ablauf- und Terminplanung* – je nach angewandter Planungsmethode z.B. in Form eines *Zeit-Weg-Diagramms*, *Netzplans* oder *Balkenplans*. Das nicht terminierte Ablauf- oder Flussdiagramm wird auch als Ablaufplan [engl.: Process Logic Diagram or Flow Chart] bezeichnet. Der Ablauf- und Terminplan bildet die Basis für die weiteren Planungsschritte im Projekt bezüglich *Einsatzmittel* und *Kosten* und ist die Bezugsgrundlage für die spätere Integrierte Projektsteuerung.

→ *Terminmanagement, Terminmanagementplan*

Ablauf- und Terminplanung [engl.: Project Scheduling]

Definition der *Vorgänge* und *Ereignisse* des Projektablaufs und Festlegung der Vorgangsdauern sowie der technologischen und zeitlichen Anordnung (→ *Anordnungsbeziehungen*). Zur Ablauf- und Terminplanung

werden in der Praxis unterschiedlich aufwändige Methoden eingesetzt, die nach ihrem Ergebnis unterschieden werden können. Das Ergebnis der Ablauf- und Terminplanung kann sein:

- ein → *Geschwindigkeitsdiagramm*,
- eine **Vorgangsliste** mit Plan-Terminen,
- ein »zeitfixierter« und/oder »vernetzter« → *Balkenplan*,
- ein → *Netzplan*.

Informationsbedarf und Informationsgehalt der jeweiligen Planungsmethode erhöhen sich grundsätzlich in der aufgeführten Reihenfolge [8].

Ablaufziel → *Projektziel*

Abnahme[#] [engl.: Acceptance]

Synonyme: **Übernahme, Übergabe**

Hinweis: In Deutschland ist die Abnahme (beim *Werkvertrag*) als juristischer Begriff im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) allgemein verbindlich festgeschrieben. Nach § 640 BGB ist der Besteller verpflichtet, das vertragsgemäß hergestellte Werk abzunehmen, und die vereinbarte Vergütung zu entrichten, sofern nicht nach der Beschaffenheit des Werks die Abnahme ausgeschlossen ist. Wegen unwesentlicher Mängel kann die Abnahme nicht verweigert werden. Die Abnahme gilt auch als erfolgt, wenn der Besteller das Werk nicht innerhalb einer vom Unternehmer bestimmten angemessenen Frist abnimmt, obwohl er dazu verpflichtet ist. Nimmt der Besteller ein mangelhaftes Werk ab, obschon er den Mangel kennt, so stehen ihm die Rechte der *Nacherfüllung*, Wandelung (des Vertrags bzw. Vertragsinhalts), Minderung (des Vertragspreises) etc. nur zu, wenn er sich seine Rechte

wegen des Mangels bei der Abnahme vorbehalten
(Vorbehaltseintrag im *Abnahmeprotokoll*).

Die Projektmanagement-Norm [1] versteht die Abnahme als »unternehmerische Entscheidung des *Auftraggebers*, dass ein Ergebnis oder Teilergebnis (nach erfolgter Abnahmeprüfung) den Vereinbarungen und Erwartungen entspricht«. Danach *kann* (und *muss*) es als Grundlage für nachfolgende Prozesse verwendet werden.

Andere Quellen richten den Schwerpunkt der Begriffsbestimmung auf andere Aspekte der Abnahme und definieren sie – beispielweise in [6] – als »Körperliche Hinnahme des vertragsmäßig hergestellten Werks im Wege der Besitzübertragung« und als eine »Rechtshandlung, mit der der Auftraggeber bestätigt, dass das Werk des *Auftragnehmers* im Wesentlichen

- vertragsgerecht erbracht ist«. Die Abnahme ist im Allgemeinen mit Rechtsfolgen verbunden: Gefahren- und Haftungsübergang auf den Auftraggeber,
- Beginn von *Gewährleistungsfristen*,
- Fälligkeit der Bezahlung (Teil-/Rest-/Schlusszahlung),
- Umkehr der Beweislast (für die vertrags- bzw. nichtvertragsgemäße Ausführung) vom Auftragnehmer auf den Auftraggeber.

Bei der Abnahme können Vorbehalte geltend gemacht werden. Vertraglich kann festgelegt sein, dass nach Ablauf einer Frist nach Meldung der *Abnahmebereitschaft* die Abnahme als vollzogen gilt.

Nach *VOB* unterscheidet man bei Bauleistungen folgende **Abnahmearten**:

- Abnahme auf Verlangen des Auftragnehmers nach Fertigstellung der Leistung, die durch den Auftraggeber

- i.d.R. binnen 12 Werktagen - zu erfolgen hat,
- »förmliche« Abnahme auf Verlangen einer Vertragspartei mit Terminvereinbarungen und Ausfertigung eines *Abnahmeprotokolls*,
- »automatische« Abnahme, d. h., die Leistung gilt 12 Werktage nach schriftlicher Mitteilung über die Fertigstellung als abgenommen, wenn keine Abnahme verlangt wird und die Leistung vom Auftraggeber in Benutzung genommen wurde.

Abnahmen können im Allgemeinen mehrstufig, vorläufig oder endgültig (**Endabnahme**) sein. Sie können sich auf Teilbereiche, Teillieferungen oder Teilleistungen (**Teilabnahme**) und/oder auf Zwischenstände von Lieferungen und Leistungen (**Zwischenabnahme**) beziehen.

→ *Leistungsstörung, Mangel*

Abnahmeart → *Abnahme*

Abnahmebereitschaft [engl.: Readiness for Acceptance]

Projektsituation, in der die *Anforderungen* und Bedingungen für die Durchführung der *Abnahme* erfüllt sind oder vom Auftraggeber als solche wahrgenommen werden. Die Erklärung der Abnahmebereitschaft ist eine verbindliche Mitteilung des Auftragnehmers an den Auftraggeber, dass die Abnahme (zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort) durchgeführt werden kann und die Abnahmebereitschaft für eine bestimmte Dauer aufrechterhalten wird.

Abnahmebestätigung [engl.: Acceptance Confirmation or Certification]

Synonym: **Abnahmeerklärung**

Verbindliche Erklärung des Abnahmeberechtigten des Auftraggebers, dass die vertraglich vereinbarten Lieferungen und Leistungen erbracht sind.

Abnahmedokument [engl.: Acceptance Certificate]

Schriftstück, in dem die *Abnahme* durch *Abnahmebestätigung* bzw. Abnahmeerklärung dokumentiert ist. Es kann auch das *Abnahmeprotokoll* beinhalten, z.B. als Anlage.

Abnahmedokumentation [engl.: Acceptance Documentation]

Synonym: **Übergabedokumentation**

Zusammenstellung der Dokumente, die die *Anforderungen* an die Lieferungen und Leistungen beschreiben, sowie sämtlicher Dokumente, die im Rahmen des *Abnahmeprozesses* entstehen. Dazu kann die Dokumentation des Ist-Zustands (»as-built«) gehören.

→ *Dokumentation*

Abnahmekriterien [engl.: Acceptance Criteria]

Zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vereinbarte Kriterien einschließlich der *Anforderungen* und der wesentlichen Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit die Lieferungen und Leistungen abgenommen werden können [9].

Abnahmeprotokoll [engl.: Acceptance Log (and Certificate)]

Dokument, in dem die Ergebnisse der *Abnahmeprüfung* festgehalten sind. Es kann auch die verbindliche Abnahmeerklärung (*Abnahmebestätigung*) enthalten.

Abnahmeprozess [engl.: Acceptance Process]

Gesamtheit aller Tätigkeiten zur Feststellung, ob bzw. dass die übergebenen Lieferungen und Leistungen die

(vertraglichen) Vereinbarungen erfüllen und den maßgebenden gesetzlichen Bestimmungen entsprechen.

Abnahmeprüfung [engl.: Acceptance Inspection]

Prüfung des Auftraggebers, ob die vereinbarten Lieferungen und Leistungen angenommen bzw. übernommen werden können. Dazu sollten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer insbesondere Termin, vorgesehene Dauer, Ort, Vorgehensweise, Art der Prüfung und ggf. notwendige Hilfsmittel, Einrichtung, Ausrüstung etc. vereinbart werden.

Abnahmeverweigerung [engl.: Acceptance Rejection]

Synonym: **Zurückweisung**

Nichtab-, -an- oder -übernahme einer Lieferung oder Leistung aufgrund der Feststellung, dass deren Beschaffenheit nicht den Vereinbarungen und Erwartungen entspricht und/oder andere wesentliche Kriterien für die Annehmbarkeit nicht erfüllt sind. Dem Auftragnehmer kann die Möglichkeit der *Nacherfüllung* eingeräumt werden. Die Abnahme kann nicht willkürlich verweigert oder unbillig hinausgezögert werden, sondern nur aus triftigem Grund, der dem Auftragnehmer zeitnah mitzuteilen ist.

→ *Leistungsstörung, Mangel*

Abschluss → *Projektabschluss*

Abschluss-Phase[#] [engl.: Closing Phase]

Nach DIN 69901-2 [1] die (als »Abschluss« und »formale Beendigung eines Projekts« bezeichnete) fünfte und letzte von fünf definierten *Projektmanagement-Phasen*. In den entsprechenden *Projektmanagement-Prozessen* über sechs Prozess-Untergruppen werden z.B. der *Projektabschlussbericht* und die *Nachkalkulation* erstellt und der *Vertrag* beendet.

→ *Projektabschluss, Projektmanagement-Prozessmodell*

Abweichung [engl.: Variance or Deviation]

Differenz zwischen geplanten und realisierten Projektzielen bezogen auf den *Projektgegenstand*, d.h. Lieferungen und Leistungen in der geforderten Quantität und Qualität, und den *Projektlauf*, d.h. Termine, Kosten etc. Negative Abweichungen können bereits in der Projektplanung begründet sein, z.B. durch ungenaue oder unvollständige Leistungsbeschreibungen, unterschätzten Aufwand, zu optimistische Termine, falsche Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Subunternehmen.

Bei der Projektdurchführung können z.B. mangelnde Effizienz oder unzureichende Ausstattung des Projektteams, verspätete Zulieferungen, zusätzliche Auflagen oder *Änderungen* des Leistungsumfangs die Ursachen für Abweichungen sein.

Bei der *Abweichungsanalyse* ist grundsätzlich festzustellen, ob (a) eine »*singuläre*« Abweichung vorliegt, die durch eine entsprechende (einmalige) Maßnahme korrigiert werden kann, oder ob (b) eine »*systematische*« Abweichung vorliegt, die neben der konkreten *Korrekturmaßnahme* einer grundsätzlichen Revision der Annahmen und Randbedingungen, ggf. einer »Umplanung« (*Planungsrevision*) bedarf.

→ *Kostenabweichung, Gesamtkostenabweichung, Planabweichung, [Abb. F-2](#) Fertigstellungswertanalyse - Abweichungen*

Abweichungsanalyse [engl.: Variance or Deviation Analysis]

Systematische Untersuchung der Ursachen und Auswirkungen von *Abweichungen* während der Projektentwicklung unter Berücksichtigung der Annahmen und Randbedingungen bei der Projektplanung mit dem

Ziel, rechtzeitig geeignete Steuerungsmaßnahmen einzuleiten.

Abweichungsbericht [engl.: Deviation or Exception Report]

Dokument, in dem wesentliche *Abweichungen* beschrieben, nachvollziehbar analysiert und begründet werden und einzuleitende Maßnahmen aufgezeigt werden.

→ *Bericht*

Abwicklung [engl.: Execution or Processing or Realization]

Synonym: Projektabwicklung

Gesamtheit der *Prozesse* einschließlich aller Einzeltätigkeiten und der festgelegter Regelungen für die Erledigung von *Aufgaben* (z.B. Projekte, *Teilaufgaben*, *Arbeitspakete*, *Vorgänge*). Der Begriff »Abwicklung« kann sich sowohl auf die geplanten Prozesse (»Prozessgestaltung«) als auch auf die tatsächlichen Prozesse (»bestimmungsgemäße Durchführung«) beziehen.

Abwicklungserfolg → *Projekterfolg, Projekterfolgs- und -misserfolgskriterien*

Abwicklungsmanagement [engl.: Execution Management]

Synonym: **Projektabwicklungsmanagement**

Aufgabengebiet, insbesondere in *projektorientierten Organisationen*, das die optimale Gestaltung, die angemessene Regelung und Dokumentation sowie die kontinuierliche Beobachtung und ständige Verbesserung sämtlicher Prozesse der Projektabwicklung umfasst. Das Abwicklungsmanagement kann auch die Weiterentwicklung, Pflege und kontinuierliche Verbesserung eines *Projektmanagement-Systems* beinhalten.