

---

## Glossar

**ABC-Analyse** In der sogenannten ABC-Analyse werden Aufgaben, Probleme, Produkte, Aktivitäten oder Geschäftsbeziehungen in drei Stufen priorisiert:

A = sehr wichtig oder dringlich,

B = wichtig oder dringlich,

C = weniger wichtig oder dringlich.

Um zu verhindern, dass alles in eine Stufe einsortiert wird („Alles, was ich mache, hat höchste Priorität“) kann vorgegeben werden, wie die prozentuale Aufteilung der zu priorisierenden Elemente auf A, B und C auszusehen hat. Beispielsweise kann in Einklang mit dem 80-20-Prinzip der Anteil der „A“-Elemente auf 20 % eingeschränkt werden.

Zweck der ABC-Analyse ist die Konzentration beschränkter Kapazitäten oder Arbeitszeit auf die wesentlichen und ausschlaggebenden Aufgaben.

Die ABC-Analyse kann noch zur ABC/XYZ-Analyse erweitert werden, wenn neben der Priorisierung in A, B und C noch eine weitere Priorisierungskategorie (z. B. Umsatz, Häufigkeit oder Korrigierbarkeit) hinzu genommen wird. Man erhält dann eine 3×3-Matrix mit neun Feldern. Mit den Kategorien „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Folgekosten“ wird dieses Vorgehen zum Beispiel in der Risikoanalyse verwendet..

**Abnahme** Mit der erfolgreichen Abnahme geht das abgenommene Produkt in das Eigentum des Auftraggebers über. Die Abnahme ist ein juristisch definierter Vorgang und wird gelegentlich auch Annahme genannt. Die Abnahmemodalitäten müssen unbedingt im Vertrag definiert sein.

**Abweichung** Eine Abweichung ist eine Differenz zwischen einem Plan oder auch einem Soll und einem Ist. Das Berichtswesen im Projekt und den Organisationen lebt in den Abweichungen. Die Abweichungsanalyse ist typisch für das Controlling, aber auch das Qualitätsmanagement bedient sich den Plan (Soll)-/Ist-Vergleichen. Erkannte Abweichungen erfordern gezielte Gegensteuerungsmaßnahmen.

**Aktivität** Im Projektmanagementplan geregelte Tätigkeit. Sie wird eindeutig durch ihre Abwicklung und ihre Ergebnisse beschrieben.

**Anforderungskatalog** Ein Anforderungskatalog im Sinne der DIN 69905 ist die „Auflistung von Anforderungen, durch deren Erfüllung ein angestrebtes Projektziel erreicht werden soll.“ Ein Anforderungskatalog kann beispielsweise Bestandteil des Lastenheftes oder der Abnahmevereinbarung sein. Aber auch durch Qualitätssicherung oder Marktforschung entstehen Anforderungskataloge, die zur Erreichung des Projektzieles zu erfüllen sind.

In gewisser Weise kann der Anforderungskatalog im Sinne der DIN als eine detaillierte Darstellung des Projektziels betrachtet werden. Aus Sicht des Qualitätsmanagements stellt der Anforderungskatalog eher eine Auflistung der Kundenanforderungen und damit eine Definition der Produktqualität dar. In diesem Sinne ist er die Datenbasis für die Definition von Qualitätszielen.

Alle Anforderungskataloge, die im Vorfeld oder im Laufe eines Projekts entstehen, gehören in das Projekthandbuch.

**Arbeitsergebnis** Ein Arbeitsergebnis ist das sichtbare Ergebnis einer oder mehrerer Aufgaben. Es kann sich dabei um eine Liefereinheit oder ein Endergebnis handeln, muss es aber nicht.

**Arbeitspaket** Ein Arbeitspaket (auch Vorgang genannt) ist die kleinste, nicht weiter zerlegte Tätigkeitseinheit eines Projektstrukturplans, die in sich steuerbar und kontrollierbar ist und einem Verantwortungsträger zugeordnet wird.

**Aufgabe** Eine Aufgabe (engl. task) ist ein Arbeitsblock, der einer Einzelperson oder einem kleinen Team zugewiesen und innerhalb eines vernünftigen Zeitraums abgeschlossen werden kann. Jede Aufgabe hat einen klaren Output und kann getrennt budgetiert, geplant und mitverfolgt werden.

**Auftraggeber** Der Vertragspartner, der das Projekt in Auftrag gibt. Bei externen Projekten ist das in der Regel der Kunde des Unternehmens, bei internen Projekten handelt es sich dabei um eine Organisationseinheit oder auch die Unternehmensleitung.

**Bearbeitungszeit** Im Gegensatz zur Warte- und Transportzeit ist die Bearbeitungszeit (engl. touch time) der Anteil der Prozess-Zykluszeit, der mit der tatsächlichen Arbeit an einer Komponente verbracht wird. Die Bearbeitungszeit und die Warte- und Transportzeit werden verglichen, um die Effizienz eines Geschäftsprozesses zu bewerten.

**Bedrohung** Unter Bedrohung versteht man einen Umstand oder ein Ereignis, das die Einhaltung der Sicherheitspolitik und der Schutzziele an das Informationssystem gefährden kann.

**Berichtswesen** Ein geeignetes Berichtswesen soll nicht nur zur Vergangenheitsbewältigung beitragen, sondern die Abweichungen, verstanden als Signale, sollen korrektive Maßnahmen auslösen, um das Projekt wieder auf Plankurs zu bringen – oder eben auf Plankurs zu halten. Diese Steuerungsmaßnahmen sind vom Projektleiter und dem projektbegleitenden Controlling in Gang zu setzen und bei schwerwiegenden Themen vom Entscheider (Entscheidungsgremium) mitzutragen. Das Berichtswesen des *PQM* stellt gleichzeitig die Informationskultur im Projekt dar.

**Durchführungsplan** Darstellung der Reihenfolge, zeitlichen Lage und Dauer der Tätigkeiten, die zur Realisierung eines Vorhabens unter Berücksichtigung der notwendigen und/oder verfügbaren Einsatzmittel erforderlich sind. Als Grundlage dient der Strukturplan.

**Effizienz** Eine Menge von Eigenschaften, die sich auswirken auf das Verhältnis zwischen dem Leistungsniveau der Funktionseinheit und dem Umfang der eingesetzten Betriebsmittel unter festgelegten Bedingungen (in Anlehnung an DIN ISO 9126).

**Einführungsphase** Die Einführungsphase (Deployment Phase) ist die Phase, in der das Einführungsteam den neuen Geschäftsprozess, die neuen Anwendungen und die neuen Unterstützungssysteme an den Zielstandorten in Betrieb nehmen.

**Einsatzmittel** Leistungsfaktoren wie Arbeitskräfte, Geräte, Maschinen und sonstige technische Anlagen und Hilfsmittel sowie Kombinationen hieraus, über die eine Stelle verfügt und die bei der Erbringung einer Leistung nicht verbraucht, sondern nur in Anspruch genommen und zur Durchführung eines Vorhabens benötigt werden.

**Einzelkosten** Einzeln mit Beleg für ein Bezugsobjekt erfassbare kontierungsfähige Kosten.

**Electronic War(fare)** „Elektronische Kriegsführung“, Kriegsmethodik, die sich nicht auf die Informationstechnologien beschränkt, sondern grundsätzlich die Verletzung oder Zerstörung aller elektronischen Systeme des Gegners beabsichtigt

**Endergebnis** Endergebnisse sind Liefereinheiten, die diejenigen Geschäftssysteme umfassen, die an verschiedenen Standorten als integriertes Release eingeführt werden. Dazu gehören auch Zwischenstufen dieser Systeme

**Ergebnis** Ein Ergebnis (engl. result) ist das Resultat der Reaktion der Organisation auf ein Ereignis. Ergebnisse können sich auf die Umgebung auswirken oder vollkommen im Geschäftsprozess enthalten sein. Ergebnisse können externe Ergebnisse oder interne Ergebnisse sein. Diese beiden Kategorien lassen sich jeweils weiter in Primärergebnisse und Sekundärergebnisse unterteilen.

**Externer Kunde** Externer Kunde bezeichnet einen Kunden des Unternehmens im Gegensatz zu einem Kunden des Geschäftsprozesses innerhalb der Organisation. Externe Kunden kaufen die Produkte und/oder Dienstleistungen der Firma. Dazu gehören:

Direktkunden, die Produkte und/oder Dienstleistungen direkt von der Firma kaufen.

Endbenutzer, die Produkte und/oder Dienstleistungen der Firma nutzen, diese aber nicht direkt von der Firma kaufen.

Bestimmte externe Kunden können sowohl Direktkunden als auch Endbenutzer sein. Beispielsweise könnte ein externer Kunde ein Produkt über einen Händler kaufen, Garantieleistungen aber direkt von der Firma in Anspruch nehmen.

**Fähigkeiten** Als eine der drei organisatorischen Dimensionen bezeichnen Fähigkeiten (engl. competencies) die Fertigkeiten, das Wissen und das Verhalten, das die Mitarbeiter zur Durchführung der Geschäftsprozesse benötigen.

**Fehler** Umgangssprachlich wird in fünf Fällen von Fehlern gesprochen (engl. error, bug).

Eine Person begeht einen Irrtum (mistake), als mögliche Folge davon enthält die SW einen Defekt (defect, fault).

Wird der Defekt durch Inspizieren der SW gefunden, so ergibt das einen Befund (finding).

Bei der Ausführung von SW mit einem Defekt kommt es zu einem Fehler (error): Die tatsächlichen Ergebnisse weichen von den erwarteten/richtigen ab, dies kann zum Ausfall (failure) eines software-basierten Systems führen.

**Fehlverhalten** Funktionsversagen, d. h. Versagen einer Funktionseinheit bei ihrer Ausführung, oder Funktionsunterlassung, d. h. Unterlassung einer erforderlichen Ausführung.

**Fertigprodukt** Komplette verfügbare Funktionseinheit (verfügbar in eigener Organisation oder auf dem Markt).

**Frühwarnung** Eine generell volkswirtschaftlich wünschenswerte Einrichtung, um die hohen Schäden durch erfolgreiche Angriffe auf die Informationssicherheit zu vermeiden. In der Praxis ist durch die überraschenden Formen der Angriffe und die hohe Ausbreitungsgeschwindigkeit (Internet) eine effektive Frühwarnung schwierig umzusetzen, wünschenswert wäre eine zentrale Alarmorganisation

**Funktionale Kriterien** Bei der Auswahl von Standardsoftware sind funktionale Kriterien die Anforderungen aus der Sicht der geschäftlichen Benutzer. Diese Anforderungen stellen die Geschäftslogik dar, die die Standardsoftware unterstützen muss.

Bei der Auswahl der technischen Infrastruktur beschreiben funktionale Kriterien, was die Technische Infrastruktur leisten sollte – die Dienste, Funktionen und Leistungsmerkmale, die die wichtigste Rolle des Produkts sind.

**Funktionalität** Eine Menge von Eigenschaften, die sich auswirken auf das Vorhandensein eines Satzes von Funktionen und auf deren festgelegte Eigenschaften. Die Funktionen sind diejenigen, die die festgelegten oder vorausgesetzten Erfordernisse erfüllen (in Anlehnung an DIN ISO 9126)

**Anmerkung:** Diese Menge von Eigenschaften charakterisiert, was eine Funktionseinheit zur Erfüllung von Erfordernissen tut, während die anderen Qualitätsmerkmale hauptsächlich charakterisieren, wann und wie sie das tut.

**Funktionseinheit** Ein nach Aufgabe oder Wirkung abgrenzbares Gebilde. Eine Funktionseinheit kann ein System, ein Subsystem, eine Komponente, ein Modul oder eine Datenbank sein und kann Software und/oder Hardware umfassen.

**Funktionsstruktur** Eine Funktionsstruktur definiert die (statische) Gliederung der Funktionalität eines Systems in Funktionen.

**Gemeinkosten** Gemeinkosten sind solche Kosten, die gemeinsam für eine Anzahl von Aufträgen (Projekten) entstehen. Sie sind also nicht unmittelbar, sondern nur indirekt den einzelnen Kostenträgern zurechenbar.

**Geschäftsprozess** Ein Geschäftsprozess ist die Maßnahme, die als Reaktion auf bestimmte Ereignisse, zur Umwandlung von Input zu Output oder zur Erzeugung bestimmter Ergebnisse ergriffen wird. Geschäftsprozesse muss das Unternehmen durchführen, um sein Geschäft erfolgreich zu führen. Ein Geschäftsprozess kann geschäftsfunktionsübergreifend sein.

**Geschäftsprozess-Redesign** Geschäftsprozess-Redesign (BPR – Business Process Redesign) ist die Ablösung eines vorhandenen Geschäftsprozesses durch einen vollkommen neuen oder in wesentlichen Teilen umgestalteten Geschäftsprozess. Redesign wird in aller Regel von radikalen Veränderungen bei der Verwendung von Informationstechnologie und von Menschen begleitet und ermöglicht. Geschäftsprozess-Redesign leitet den Prozess im Wesentlichen von dem erforderlichen Output ab. Es stellt alte Paradigmen aktiv in Frage und verwirft diese, indem es mit eingefahrenen Sichtweisen bricht, um neue Ideen zu entwickeln. Geschäftsprozess-Redesign versucht die Performance um Größenordnungen zu verbessern, sei es aufgrund von Wettbewerbszwängen oder aus dem Wunsch, einen Vorsprung vor den Mitbewerbern zu erreichen.

**Geschäftsprozessverbesserung** Geschäftsprozessverbesserung (BPI – Business Process Improvement) ist die schrittweise Verbesserung eines Geschäftsprozesses oder eines Teils davon. Sie beginnt mit der Analyse des aktuellen Geschäftsprozesses zur Identifizierung von Ansatzpunkten für Verbesserungen und erarbeitet anschließend Prozess-, Technologie- oder Organisationsveränderungen zur Verbesserung der Performance.

**IGC** Die International Group of Controlling (IGC) verfolgt zwei Ziele: das Berufsbild des Controllers nachhaltig zu profilieren sowie ein gemeinsam getragenes Controllingverständnis zu schaffen und dieses Verständnis in internationaler Diskussion auch über die Grenzen der IGC zu positionieren. Bereits kurz nach der Gründung im Jahr 1995 formulierten die Gründungsmitglieder der IGC ihr erstes Controllerleitbild, und im Jahr 2009 initiierte die IGC eine neue Arbeitsgruppe, die einen weiteren Schritt in Richtung einer standardisierten Controllingkonzeption setzte.

**Information(en)** Wertvollste Ressource des „Informationszeitalters“, deren Kosten (und aktiver Wert) für die Erzeugung und Verwaltung normalerweise nicht erfasst werden, sie sind die wichtigste Grundlage einer Informationsinfrastruktur und bestehen im IT-Bereich üblicherweise aus digitalisierten Daten, neben dem IT-Bereich gehören dazu bei Personen verfügbares oder durch Personen dokumentiertes und vermitteltes Wissen, Kenntnisse (Know-how), etc.

**Informationsinfrastruktur** Die Infrastruktur (Netzwerke, Systeme und Einrichtungen) für die Verfügbarkeit, Erzeugung, Verwaltung und Sicherung von Informationen bei öffentlichen und privaten Organisationen und Unternehmen, der Schutz dieser Bereiche ist das Hauptziel der Stiftung InfoSurance.

**InformationsTechnologie, IT** Sammelbezeichnung für Techniken, Methoden, Systeme und Werkzeuge, die für unterschiedliche Arten von Informationen, den Zugang sowie die Verfügbarkeit von Informationen verwendet werden.

**Informationstyp** Begriff für die Form, in der Information vorliegt z. B. Schrift, Druck, analoge oder digitale Daten etc.

**Informelle Prüfung** Selbstprüfung, anhand derer sich der Entwickler selbst davon überzeugt, dass das von ihm erstellte Produkt die Qualitätsanforderungen erfüllt.

**Input** In Zusammenhang mit einem Prozessentwurf besteht der Input aus den Ressourcen, die dem Prozess von verschiedenen Lieferanten zur Verfügung gestellt werden. Input umfasst im Allgemeinen Einrichtungen, Anlagen, Arbeit, Material, Dienste, Informationen oder Geld.

**Integrationsphase** Die Integrationsphase (Integration Phase) ist die Phase, in der das Integrationsteam die Einzelkomponenten zusammenfügt, die in der Entwicklungsphase getrennt erzeugt bzw. erworben wurden. Zu den Aktivitäten der Integrationsphase zählen die Validierung, dass die Einzelkomponenten korrekt zusammenarbeiten sowie die Vorbereitung und Durchführung der Einführung.

**Interner Kunde** Im Zusammenhang mit dem Prozessentwurf ist ein interner Kunde ein Kunde innerhalb der Firma, der Output vom Prozess erhält und im Allgemeinen nachfolgende Prozesse ausführt, die die Anforderungen für den Prozess definieren.

**Kennzahl (ratio)** Die Kennzahl ist eine Zahl über Daten mit konzentrierter Aussagekraft zur Diagnose, Planung, Überwachung und Steuerung eines Projektes oder auch eines Systems; meist werden Verhältniszahlen verwendet.

**Know-how** „Wissen wie“, eine bereits verifizierte oder praktizierte, jedoch undokumentierte Form von Wissen, ist die Information, wenn verfügbar, dokumentiert, publiziert oder sonst kommuniziert wird, kann daher auch den sensitiven Informationen zugeordnet werden, und ist dann Bestandteil der Informationssicherheit, wird in seiner Schutzwürdigkeit und Bedeutung oft unterbewertet.

**Konfigurationsmanagement** Konfigurationsmanagement ist der laufende Prozess der Identifizierung und Verwaltung von Änderungen an Liefereinheiten und anderen Arbeitsergebnissen, die sich im Laufe des Projekts entwickeln. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die Änderungen notwendig und sachgerecht sind, dass die Integrität des Systems gewahrt bleibt und dass ein Protokoll der Änderungen am System geführt wird.

**Kontinuierliche Prozessverbesserung** Kontinuierliche Prozessverbesserung (engl. continuous process improvement) ist eine schrittweise Prozessänderung, die laufend durchgeführt wird. Diese Art der Veränderung ist oft Teil eines Total Quality Management (TQM)-Programms.

**Kosten-/Nutzen-Analyse (cost/value analysis)** Die Kosten-/Nutzen-Analyse ist eine Variante der Nutzwertanalyse, bei der die Kosten der Handlungsalternative zunächst nicht in das Zielsystem aufgenommen werden, nach der Ermittlung des Nutzwerts wird dieser mit dem Kostenwert in Beziehung gesetzt.

**Kostenartenrechnung** Die Kostenartenrechnung dient der Erfassung und Gliederung aller im Laufe einer Periode anfallenden Kostenarten. Die Kostenartenrechnung ist keine besondere Art von Rechnung, sondern lediglich eine geordnete Erfassung der Kosten. Diese Erfassung der Kosten wird in Zusammenarbeit mit dem Rechnungswesen, der Lohn- und Gehaltsabrechnung, der Materialrechnung der Anlagenrechnung vorgenommen.

**Kostenstelle/Kostenstellenrechnung** In der Kostenstellenrechnung werden die Kosten auf die Betriebsbereiche bzw. Kostenstellen verteilt, in denen sie angefallen sind. Diese Verteilung verfolgt einen doppelten Zweck: Einmal muss man für die Kostenkontrolle und Kostenbeeinflussung wissen, wo die Kosten entstanden sind, und zum anderen ist

eine genaue Stückkostenrechnung nur möglich, wenn die betrieblichen Leistungen mit den Kosten derjenigen Stellen belastet werden, die diese Leistungen erbringen.

**Kostenträger** Das Wort Kostenträger ist typisch für absenderorientiertes Denken im Rechnungswesen. Gemeint sind Aufträge, denen Kosten zugeordnet werden, solange bis sämtliche Kosten der Organisation auf den Trägern versammelt sind.

**Kundenerfordernisse** Kundenerfordernisse sind der mögliche Wert beziehungsweise der Beitrag des Produkts oder der Dienstleistung für die Prozesse des Kunden.

**Kundenerwartungen** Kundenerwartungen sind das Mindestmaß an Performance, das der Kunde erwartet.

**Lastenheft (DIN 69905)** Die Gesamtheit der Anforderungen des Auftraggebers an die Lieferungen und Leistungen des Auftragnehmers.

**Lebenszyklus (life cycle)** Der Lebenszyklus ist eine bestimmte in sich abgeschlossene Phase der Lebensdauer eines Produktes oder eines Projektes, aus der es keine Rückkehr in eine frühere Phase gibt (analog dem Lebenszyklus von Menschen).

**Leistung (performance)** Die Fähigkeit einer Ressource, Systems oder Anwendung, in quantitativer oder qualitativer Hinsicht eine bestimmte Aufgabe im Projektprozess zu bewältigen.

**Meilenstein (DIN 69900)** Bedeutungsvolles Ereignis (Fertigstellung vorbestimmter Produkte) im Vorhabenablauf, das sich terminlich planen und überwachen sowie zur Bewertung des Vorhabenfortschrittes einsetzen lässt.

**Meilensteinplan** Ein bedeutender Teil des Projektcontrollings ist das Setzen von Meilensteinen an angemessenen Stellen innerhalb des Projektverlaufs. Die Meilensteine stellen dabei ein verbindliches zeitliches Gerüst für den Projektablauf dar. Für die einfache und übersichtliche Veranschaulichung aller Meilensteine bzw. Projekttermine eignet sich besonders die Meilenstein-Trend-Analyse (MTA). Die Anwendung dieser Methode setzt einen realistischen Terminplan für den Projektablauf voraus. Die geplanten Meilensteine werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb des Projektablaufes abgebildet, um somit Abweichungen sichtbar zu machen. Die grafische Darstellung der MTA erfolgt mittels eines MTA-Charts, die Achsen stellen hierbei einen Vergleich der Meilensteine mit den Berichtszeitpunkten dar.

Während der einzelnen Projekttreffen, werden Prognosen für die Erreichung des nächsten Meilensteins abgegeben und in die MTA übertragen. Daraus entsteht im Projektverlauf eine Kurve für jeden Meilenstein, die den geplanten Termin mit dem tatsächlich erreichten Termin abgleicht und einen Trend für den Projektverlauf erkennen lässt.

**Messen** Ein interessierendes Merkmal eines Gegenstandes oder einer Menge von Gegenständen quantitativ erfassen.

Produktmaße: Messung von Qualitätsmerkmale (Komplexität, Zuverlässigkeit, Effizienz).

Prozessmaße: Messung von Prozess-Qualitäten (Dauer, Aufwand, Fehlerkosten).

**Methode** Methode bezeichnet:

Die Sammlung und Abfolge von Techniken, die bei einem Projekt oder einer anderen Aufgabenstellung benutzt werden.

Die Art, wie die Daten eines Objekts bei der objektorientierten Analyse und beim objektorientierten Entwurf manipuliert werden.

**Nutzen (benefit)** Der Nutzen ist der subjektiv beeinflusste Wert einer Handlungsalternative zur Befriedigung eines definierten Bedarfs. Synonym: Nutzwert.

**Output** Im Zusammenhang mit dem Geschäftsprozessentwurf ist Output ein Endergebnis des Prozesses, das für die Kunden einen Wert darstellt. Output umfasst in der Regel Produkte, Dienstleistungen oder Informationen.

**Performance-Messung** Mit einer Performance-Messung wird der Wert ermittelt, der mit den Prozessen erzeugt wird. Der erzeugte Wert ist im Allgemeinen eine Funktion der Zeit, der Kosten, der Qualität und der Quantität.

**Pflichtenheft (DIN 69901)** Die vom Auftragnehmer erarbeitenden Realisierungsvorhaben auf Grund der Umsetzung des Lastenheftes. D. h. das Lastenheft des Auftraggebers wird in ein Pflichtenheft des Auftragnehmers (technische Umsetzung) übersetzt.

**Produkt** Bearbeitungsgegenstand bzw. Ergebnis einer Aktivität im Projekt (Dokument oder Software). Produkte sind materielle oder immaterielle Gegenstände oder Dienstleistungen, die einem Kunden zur Verfügung gestellt werden.

**Produktivität (productivity)** Die Produktivität ist das Verhältnis zwischen dem mengenmäßigen Ertrag und dem mengenmäßigen Einsatz zur Erbringung dieses Ertrages.

**Projekt (DIN 69 901)** Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

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

Ein Projekt ist eine zusammengehörige Gruppe von Aufgaben, die von einem Projektleiter koordiniert werden, mit dem Ziel, ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Mit Erreichen dieses Ergebnisses ist auch das Projekt beendet.

**Projektauftrag** Rechtsverbindlicher Auftrag, ein Projekt durchzuführen. Er enthält unter anderem die Projektziele. Bei umfangreichen Projekten sind die Sachziele in einem Lastenheft ausdifferenziert.

**Projektdokumentation** Gesamtheit aller im Laufe eines Projekts erstellter Dokumente (z. B. Projektauftrag, Projektpläne, Sitzungsprotokolle, technische Zeichnungen, Spezifikationen)

**Projektmanagement** Es handelt sich dabei um den Prozess zur Identifizierung, Steuerung und ständigen Fokussierung von Mitarbeitern und anderen Ressourcen, um die Projekt-Vorgaben zu erreichen. Es befasst sich mit Planung, Mitarbeiterplanung und -ausstattung, Überwachung, Steuerung und Abschluss bei Entwicklungsleistungen. Es wendet Managementfertigkeiten an, um Zeitpläne, Kosten, Risiken, Konfigurationen und Qualität zu kontrollieren und damit sicherzustellen, dass das Projekt die erwarteten Ergebnisse bringt.

**Projektphasen** Je nach Vorgehensmodell unterschiedlich definierte Teilabschnitte eines Projekts (z. B. Definition, Planung, Durchführung, Abschluss oder Analyse, Konzept, Entwicklung, Realisierung, Test, Abnahme).

**Projektplanung** Verfahren zur Planung von Organisation, Abläufen, Terminen und Einsatzmitteln.

**Projektstrukturplan** Der Projektstrukturplan (PSP) wird in der Regel durch ein hierarchisches Schema dargestellt. Die Aufgabe des PSP besteht in der Aufteilung des kompletten Projektes in alle einzelnen Aktivitäten und zusätzlich der Analyse „der zwischen Ihnen bestehenden Reihenfolgebeziehungen“. An der Spitze steht das Hauptziel des Projektes und darunter sind die Teilziele aufgegliedert. Als „Navigator“ des Projektes hat der Projektcontroller für die Aufteilung des Projektauftrages in die Teilziele zu sorgen. Die Teilziele ihrerseits können weiterhin in Unterziele unterteilt werden. Die kleinste Einheit des PSP stellt das Arbeitspaket dar.

Dieses umfasst alle gängigen Tätigkeiten, die innerhalb des Projektes sachlich zusammengefasst werden können. Die Arbeitspakete werden dann zumeist in einer organisatorischen Einheit vereint. Der PSP kann eine objektorientierte oder eine funktionsorientierte Aufteilung haben. Im Idealfall wird eine Mischform aus beiden gewählt, um eine vollständige Erfassung aller notwendigen Arbeiten und Arbeitsschritte zu gewährleisten. Den Teilaufgaben des PSP wird jeweils eine Kennziffer zugeordnet, die im Zehnersystem aufgebaut ist.

Zusätzlich werden für die Arbeitspakete detaillierte Beschreibungen erstellt, welche eindeutig das Arbeitspaket bezeichnen, die Voraussetzungen für die Bearbeitung enthalten, den Umfang und das gewünschte Ergebnis der Arbeit darlegen. Die aufgezählten Arbeiten sollen dabei identisch mit dem Pflichtenheft sein. Der Projektstrukturplan bildet aufgrund seiner Eignung für Schätzungen von Zeiten und Kosten ein solides Fundament für das operative Projektcontrolling.

**Prototyping** Vorgezogene Entwicklung einer Funktionseinheit, um ihre Funktionalität und das Verhalten vor der endgültigen Realisierung unter einem bestimmten Gesichtspunkt erproben zu können. Untersuchung verschiedener Lösungsmöglichkeiten.

**Prozess** Ein Prozess ist eine Einheit „bestehend aus zusammengehörigen oder zusammenwirkenden Elementen“ und der bzw. den Tätigkeiten (Aktivitäten) innerhalb des Prozesses, die den „Zustand einer Einheit verändern“. Prozesse brauchen für ihre Initiierung einen Impuls in Form einer Prozesszulieferung (Input). Die in dem Prozess definierten Tätigkeiten haben nun mittels weiterer Unterstützung in Form von Einrichtungen, Methoden, Verfahren den Input zu bearbeiten und in ein wertgesteigertes Prozessergebnis (Output) zu bringen.

**Prozessabbildung** Die Prozessabbildung kann anstelle der oder ergänzend zur Modellierung der Prozessdynamik benutzt werden. Prozessdiagramme werden gelegentlich als funktionsübergreifende Flussdiagramme oder „Schwimmbahn-Diagramme“ bezeichnet. Sie dienen zur gleichzeitigen Darstellung des Prozessflusses und der Rollen und Standorte, die die Prozesse durchführen

**Prozessfluss** Der Prozessfluss ist die logische Abfolge der Geschäftsprozesse. Der Prozessfluss wird mit Hilfe von Prozessflussdiagrammen oder Prozessdiagrammen modelliert.

**Prozessfolge** Eine Prozessfolge (engl. process thread) ist eine Reihe von Aktivitäten, welche die Organisation als Reaktion auf ein einzelnes Ereignis ausführt. Prozessfolgen produzieren im Allgemeinen bestimmte Ergebnisse und können je nach ihrem Volumen und ihrer relativen Bedeutung für das Unternehmen als Kernprozessfolge oder Nebenprozessfolge behandelt werden.

**Prozesskostenrechnung** Gemeint ist das betriebswirtschaftliche Beherrschbarmachen des „indirekten Bereichs“, der „Gemeinkosten“, der Strukturkosten. Nicht das einfach periodische Budgets fortgeschrieben werden, sondern Vorgänge sind herauszuarbeiten und dafür Kostensätze zu bilden. Mit diesen Prozesskostensätzen lässt sich Benchmarking erreichen, eine innerbetriebliche Weiterverrechnung sicherstellen.

In der Vorgehensweise zur Prozesskostenrechnung geht es erst einmal um das Herausarbeiten der Teilprozesse innerhalb der Kostenstellen. Dazu sind Aktivitäten (Tätigkeiten) zu listen. Dann sind Ressourcen zuzuteilen. Entweder bestimmte Mitarbeiter oder Geräte sind voll einem Arbeitspaket gewidmet oder es muss jemand eine Prozentschätzung

vornehmen. Mit der Ressourcenzuteilung sind auch die Strukturkosten definiert, die einer Tätigkeit gewidmet werden sollen. Dann geht es um das Definieren der Zahl der Vorgänge, z. B. Anzahl der zu programmierenden Komponenten. Die hier definierten Zahlen sind die eigentlichen SOP's (Standards of Performance). Neben diesen mengenmäßigen SOP's treten Qualitätskennzahlen – z. B. Anzahl fehlerfrei durchgeführter Programme.

Mit dem Kostenbetrag (Ressourcen je Arbeitspaket) und der Zahl der Vorgänge ergibt sich der Vorgangskostensatz/ Prozesskostensatz/ Strukturkostentarif

**Prozess-prüfung (DIN 55 350)** Qualitätsprüfung an einem Prozess bzw. an einer Tätigkeit anhand der Merkmale des Prozesses bzw. der Tätigkeit selbst. Prozessprüfungen dienen unter anderem der Verfahrenüberwachung. Auch „Ablaufprüfung“ genannt

**Prozesszerlegung** Die Arbeit jedes Unternehmens oder Geschäftsfelds kann in Prozesse aufgeschlüsselt werden. Diese Prozesse können in weitere Haupt- und Teilprozesse aufgeteilt werden, die ihrerseits wieder untergliedert werden können. Diese Technik der sukzessiven Aufteilung wird Prozesszerlegung genannt.

**Prüfkriterien** Prüfkriterien sind Fragestellungen, die durch eine Prüfung geklärt werden sollen.

Bei der Prüfung von Papierprodukten sollten als Prüfkriterien Checklisten verwendet werden. Wichtig bei der Formulierung der Prüfkriterien ist, dass die Erfüllung des Kriteriums in der Prüfung entscheidbar ist.

**Prüfung** Prüfung ist die Tätigkeit oder der Vorgang der „feststellt, inwieweit eine Einheit die Forderungen (an sie) erfüllt“. Prüfung ist wie Forderung ein Oberbegriff. Wenn es um die Beschaffenheit geht, also um Merkmale, die zur betrachteten Einheit selber gehören, dann spricht man von Qualitätsprüfung und von Qualitätsforderungen. Deren Erfüllung ist meist bezüglich aller Einzelforderungen zu prüfen. Geht es um die Kosten einer Einheit, ist es eine Kostenprüfung, geht es um die Termine, ist es eine Terminprüfung. So gibt es viele verschiedene Prüfungsgegenstände; aber auch Prüfungen zu Untermengen. Ein Beispiel zur Qualitätsprüfung ist die Zuverlässigkeitsprüfung, ein Beispiel zur Terminprüfung ist die Prüfung auf Verspätung im Zug- und Luftverkehr.

**Prüfungs-kosten** Prüfungskosten sind die Kosten, die in Zusammenhang mit der Bewertung eines Produktes/Prozesses und seines Outputs hinsichtlich der Einhaltung festgeschriebener Kriterien entstehen.

**Qualität (ISO 9000)** Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen. Eine Einheit kann ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Tätigkeit, ein Prozess, ein System, eine Person, eine Organisation usw. sein.

Qualität bezieht sich sowohl auf Produkte als auch auf Prozesse und Projekte zur Herstellung dieser Produkte. Qualität ist Zielerfüllung.

Die Ziele können explizit festgelegt oder implizit durch gemeinsame Vorstellungen der Beteiligten gegeben sein.

Qualität entsteht nicht von selbst.

Sie muss definiert und geschaffen werden.

**Qualitätsanforderung** Gesamtheit der Einzelforderungen an eine Einheit, welche die Beschaffenheit dieser Einheit betreffen.

**Qualitätsmanagement (ISO 9000)** Alle Tätigkeiten der Gesamtführungsaufgabe, welche die Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortlichkeiten festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserungen im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems verwirklichen.

**Qualitätsmanagementsystem** Struktur, Verantwortlichkeiten und Mittel zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements.

**Qualitätsmaße** Messbare Größen, die Rückschlüsse auf die Ausprägung bestimmter Qualitätsmerkmale gestatten. (Beispiele: Antwortzeit für Funktion... ist kleiner als... Sekunden, Länge des Moduls... ist kleiner als... Seiten.)

**Qualitätsmerkmale** Eigenschaften einer Funktionseinheit, anhand derer ihre Qualität beschrieben und beurteilt wird, die jedoch nichts über den Grad der Ausprägung aussagen. Ein Qualitätsmerkmal kann über mehrere Stufen in Teilmerkmale verfeinert werden. Qualitätsmerkmale sind z. B. Funktionalität, Zuverlässigkeit, Benutzbarkeit, Effizienz, Änderbarkeit und Übertragbarkeit (in Anlehnung an DIN ISO 9126).

**Qualitätspolitik** Absichten und Zielsetzung des Unternehmens zur Qualität.

**Qualitätsverbesserung** Nach internationaler Normung zielt Qualitätsverbesserung auf die Qualitätsfähigkeit. Man kann demnach ganz einfach sagen: Qualitätsverbesserung = Verbesserung der Qualitätsfähigkeit. Damit sind alle Maßnahmen zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz der qualitätsbezogenen Tätigkeiten gemeint.

**Risiken** Die Wahrscheinlichkeit oder relative Häufigkeit einer Schädigung der Informationssicherheit z. B. durch die Ausnutzung von Schwachstellen.

**Risikoabschätzung** Risikoabschätzung ist eine von zwei wichtigen Aktivitäten des Risikomanagements. Im Rahmen der Risikoabschätzung werden Risiken identifiziert und analysiert und die Risikominderung geplant.

**Risikoanalyse** In der Risikoanalyse wird untersucht, wie wahrscheinlich es ist, dass eine der ermittelten Bedrohungen wirksam wird und wie hoch der Schaden ist, der dabei entsteht. Das Risiko wird aus der Eintrittswahrscheinlichkeit und der zu erwartenden Schadenshöhe ermittelt.

**Risikominderung** Risikominderung ist eine von zwei wichtigen Aktivitäten des Risikomanagements. Risikominderung ist die Maßnahme, die zur Eliminierung, Reduzierung oder Steuerung von Projektrisiken ergriffen wird.

**Risikominderungsstrategie** Eine Risikominderungsstrategie ist eine Reihe von Maßnahmen, die auf die Minimierung möglicher negativer Auswirkungen von Risiken auf den Erfolg eines Projekts gerichtet sind.

**Rolle** Eine Rolle ist die Gesamtmenge der Fähigkeiten, des Wissens und des Verhaltens, über die eine Person verfügen muss, um einen bestimmten Prozess auszuführen. Eine Person kann eine oder auch mehrere Rollen gleichzeitig ausfüllen. Je nach Arbeitsbelastung und verfügbarer Mitarbeiterzahl, können Rollen von einer oder mehreren Personen ausgefüllt, zwischen Mitarbeitern aufgeteilt oder einem Team zugewiesen werden.

**Soll-ist-Vergleich** Eine typische Aufgabe des projektbegleitenden Controllings besteht darin, durch regelmäßige zwischen Anfang und Ende (oder Start und Ziel) eingebaute Soll-Ist-Vergleiche Abweichungen rechtzeitig zu erkennen. Die Abweichungen sind Signale, die korrektive Maßnahmen auslösen sollen, um wieder auf Plankurs und schließlich ans Ziel zu kommen.

**Schnittstelle** Gedachter oder tatsächlicher Übergang an der Grenze zwischen zwei Funktionseinheiten mit den vereinbarten Regeln für die Übergabe von Daten oder Signalen.

**Schwachstelle** Möglichkeiten des unbefugten Zugangs durch Umgehung, Täuschung (Fraud) oder Manipulation der Sicherheitsfunktionen eines Informationssystems, nicht nur auf den IT-Bereich beschränkt, sondern schließt auch Personen ein, siehe auch Vertical Integration, Intelligence

**Schwachstellenanalyse** Systematische Methode, um die finanziellen und ideellen Werte sensibler Informationen (z. B. ein Rechnersystem mit seiner gesamten Infrastruktur) zu erfassen und die Bedrohung und Risiken dieser Werte mit allen Sicherheits-Schwachstellen zu korrelieren

**Stakeholder** Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die den Geschäftlichen Wandel beeinflussen bzw. durch ihn beeinflusst werden können. Dabei kann es sich um Manager, Arbeiter, Kunden und Lieferanten handeln, die den Geschäftlichen Wandel herbeiführen.

**Struktur** Im Zusammenhang mit Systemdenken im Rahmen des Geschäftsprozess-Redesigns bezeichnet Struktur alle Kräfte, die in einem System wirken, beispielsweise Hierarchie, Grundsätze, Verfahren, physische Struktur, Materialflüsse, Informationsflüsse und Anerkennungssysteme. Geschäftsprozess-Redesign macht oft Änderungen auf Strukturebene erforderlich. Struktur bezieht sich auf die höchste Ebene der Systembetrachtung, die noch über der Betrachtung von Verhaltensmustern oder isolierter Betrachtung einzelner Ereignisse liegt.

**System (DIN 40 150)** Gesamtheit der zur selbständigen Erfüllung eines Aufgabenkomplexes erforderlichen technischen und/oder organisatorischen und/oder anderer Mittel der obersten Betrachtungsebene. Ein System ist eine Sammlung von gegenseitig abhängigen manuellen und automatisierten Prozessen, die von einer Technischen Infrastruktur, von Einrichtungen und von einer Organisation unterstützt werden, die zusammen an der Erzielung eines Geschäftsergebnisses innerhalb eines bestimmten wirtschaftlichen Lebenszyklus arbeiten.

**Transport- und Wartezeit** Die Transport- und Wartezeit ist der Teil der Zykluszeit, der für den Transport oder das Warten in einer Warteschlange aufgewendet wird. Das Gegenteil dazu ist Bearbeitungszeit. Die Bearbeitungszeit und die Transport- und Wartezeit werden zur Bewertung der Effizienz eines Geschäftsprozesses miteinander verglichen.

**Verifikation (IEEE 610.12)** Ist der Prozess der Beurteilung eines Systems oder einer Komponente mit dem Ziel, festzustellen, ob die Resultate einer gegebenen Entwicklungsphase den Vorgaben für diese Phase entsprechen und der formale Beweis der Korrektheit eines Programms.

**Vorgehensmodell (V-Modell)** Regelungen, welche die Gesamtheit aller Aktivitäten, Produkte und deren logische Abhängigkeiten bei der Entwicklung und Pflege/Änderung von IT-Projekten festlegt. Im Bereich der Bundesverwaltung wird das Vorgehensmodell V-Modell genannt.

**Walkthrough** Ein Walkthrough ist eine strukturierte Prüfung eines Entwurfs, eines Programmcodes, eines Prozesses und ähnlicher Dinge mit dem Ziel, Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten festzustellen.

**Wertschöpfungskette (value chain)** Die Wertschöpfungskette einer Organisation sind die Aktivitäten, die zur Entwicklung, Produktion, Vermarktung und Lieferung von

Produkten und Dienstleistungen an Kunden durchgeführt werden. Wertschöpfungsketten können auch über Unternehmen hinweg miteinander verbunden werden und die Wertschöpfungsketten von Lieferanten und Kunden mit einschließen.

**Wirksamkeit (effectiveness)** Die Wirksamkeit ist die Eigenschaft eines Systems, Funktionen und Leistungen, unabhängig von dem damit verbundenen Nutzen, verfügbar zu machen. Synonym: Effektivität.

**Wissen** Vernetzte Information, zunächst personenbezogen. In der Elektronik und Computertechnik besteht Wissen aus (analogen und digitalen) einzelnen Daten, die in Dateien Informationen enthalten. In Datenbanken und vollständigen Systemen ist also grundsätzlich Wissen verfügbar. Daher geht es bei der Informationssicherheit im eigentlichen Sinn um den Schutz von Wissen.

**Workshops** Workshops sind formelle Treffen von sechs bis sechzehn Teilnehmern, die ein oder mehrere Tage dauern. Workshops sollen eine positive, teamorientierte Atmosphäre schaffen; durch eine frühe kollektive Beteiligung sorgen sie dafür, dass die Benutzer sich das Projekt zueigen machen. Sie führen zu Analysen und Entwürfen, die von den Benutzern ausgehen, erleichtern die Konsensfindung, führen zu effektiven Partnerschaften von Entwicklern und Benutzern und fördern den Teamgeist. Ein Moderator führt den Workshop und kontrolliert die Gruppendynamik.

**Zeiteffizienz** Zeiteffizienz bezeichnet die Zeit, die pro Transaktion, Charge oder anderer Produktionseinheit verbraucht wird. Messwerte für die Zeiteffizienz sind Zykluszeit pro Transaktion, Warte- und Transportzeit pro Transaktion und der Anteil der Warte- und Transportzeit an der Gesamtzykluszeit.

**Ziel** Ein Ziel (goal) ist eine Quantifizierung einer Vorgabe, bei der ein Ziel-Wert und -Zeitpunkt als Messgröße für deren Erfüllung dienen. Ein Beispiel für ein Ziel ist eine Umsatzerhöhung um 3 % im Laufe der nächsten drei Monate. Hinweis: Es herrscht allgemein Uneinigkeit darüber, ob Ziele den Vorgaben untergeordnet sind oder umgekehrt.

**Zykluszeit** Zykluszeit ist die Zeit, die zwischen einem Anfangs-Ereignis und dem abschließenden Ergebnis einer Prozessfolge verstreicht.

---

## Weiterführende Literatur

- Baumöl, U., N. Hoffmann, und J. Stettler. 2007. Koordination von Projekt- und Linien-Controlling im IT-Bereich. *Controlling & Management* 51 (4): 258–263.
- Boche, C. A., und B. Hanisch. 2009. Paradigmenwechsel im Projekt-Controlling für den erfolgreichen Einsatz der PMBOK-Methodik. In *Project-Controlling. Der Controlling-Berater*, Hrsg. A. Klein und R. Gleich, Bd. 5., 133–150
- Blazek, Alfred, und Detlev Zillmer. 2001. *Projektcontrolling*. Offenburg: Verlag für Controlling-Wissen AG.
- Brandt, Ulrich. 2002. *Projektcontrolling, Pocket-Power*. München: Hanser.
- Daum, A., und D. Lawa. 1998. Projekt-Controlling, Aufgaben und Instrumente. In *Controlling*, Hrsg. C. Steinke und H. Bruch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fiedler, Rudolf. 2001. *Controlling von Projekten*. Berlin: Vieweg Verlag.
- Fiedler, Rudolf, und Gräf, J. 2012. *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horvath, P. 2011. *Controlling*. München: Vahlen-Verlag.
- Kargl, H. 2001. *Projektcontrolling*. Helsinki: HMD.
- Koreimann, H. 2005. *Projekt-Controlling*. Weinheim: Wiley.
- Krause, Hans-Ulrich, und Ulrich Steins. 2001. *Controlling, eine zielorientiertes Steuerungssystem im Management-Prozess*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kütz, M. 2012. *Projektcontrolling in der IT*. Heidelberg: Dpunkt.
- Projekt-Magazin, Methode – Ausgabe 07/2011 Kostencontrolling im Projekt Teil 1: Systematik und Durchführung.
- Projekt-Magazin, Methode – Ausgabe 08/2011 Kostencontrolling im Projekt Teil 2: Analyse von Kostenabweichungen.
- Projekt-Magazin, Fachbeitrag – Ausgabe 11/2013 Alles im „grünen Bereich“? Der Projektstatusbericht.
- Schäffer, U., J. Weber, und M. Mahlendorf. 2012. *Controlling in Zahlen*. Vallendar: Wiley.
- Schlagheck, B. 2000. *Objektorientierte Referenzmodelle für das Prozess- und Projektcontrolling*. Wiesbaden: Springer.
- Vollmuth, Hilmar. 2002. *Kennzahlen – TaschenGuide*. Freiburg: Haufe Verlag.
- Wanner, R. 2013. *Earned Value Management*. Norderstedt: McKinsey.

## URLs

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Planung/StrategischeUnternehmensplanung.html>  
[http://portal.maurer-managementservices.de/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=81&limit=5&limitstart=20](http://portal.maurer-managementservices.de/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=81&limit=5&limitstart=20)  
<http://www.informdoku.de/themen/begriffe/betriebswirtschaft/controlling.php>  
<http://www.controllingportal.de/upload/pdf/fachartikel/Konzepte/Projektcontrolling.pdf>  
<http://www.controllerspielwiese.de/Inhalte/Toolbox/ref002.htm>  
[http://pi1.fernuni-hagen.de/cbt/demo/pmg/ProMa/Kursseite\\_74956.htm](http://pi1.fernuni-hagen.de/cbt/demo/pmg/ProMa/Kursseite_74956.htm)  
[http://help.sap.com/saphelp\\_45b/helpdata/de/e1/dde8d801c311d-2b624000e8359ebc/content.htm](http://help.sap.com/saphelp_45b/helpdata/de/e1/dde8d801c311d-2b624000e8359ebc/content.htm)  
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/1/1a/Psp\\_Bsp.gif](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/1/1a/Psp_Bsp.gif)  
<http://www.pmi.org> Project Management Institute (PMI).  
<http://www.controllingportal.de> Alles zum Thema Controlling  
<http://de.cubeware.de/> Cubeware - leistungsstarke Business Intelligence Software  
<http://www.denzhorn.de/> BPS-ONE, Erfolg ist planbar mit DENZHORN Business-Software  
<http://www.projektron.de/> Projektron BCS Projektmanagement-SoftwareProjektron GmbH  
<http://www.pacs-software.com/> PACS Performer Projektcontrolling PACS Software GmbH & Co. KG  
<http://www.stas.be/de> Alles auf einen Blick – Projektcontrolling mit STAS CONTROL STAS GmbH

---

# Sachverzeichnis

## A

ABC-Analyse, 245  
Abnahme, 77, 245  
Abnahmebedingungen, 91  
Abnahmetest, 77  
Abschluss, 73  
Abschlussanalyse, 132  
Abweichungen, 80, 126  
Abweichungsanalyse, 126  
Abweichungsanalysen, 124  
Aktivitätenliste, 73  
Algorithmische Methoden, 83  
Analytische Methode, 83  
Arbeitsergebnis, 246  
Arbeitspaket, 246  
Arbeitspakete, 73  
Arbeits-Wert, 104, 105  
Aufgabenbeschreibung, 67  
Aufgabenverteilung, 68  
Auftraggeber, 159, 161–163, 183, 184, 189, 246  
Aufwands- und Terminabschätzungen, 80  
Aufwandsabweichung, 106  
Aufwandsschätzung, 81  
Auswertung, 191

## B

Balkendiagramm, 87  
Bearbeitungszeit, 246  
Bedrohung, 246  
Beobachtung, 96  
Berichtswesen, 2, 5, 12, 15, 25, 91, 100, 110, 126–129, 187, 229, 245, 247  
Bestell-Unterlagen, 68

Brainstorming, 28

Budgetierung, 140

Budgetierungssysteme, 135

Business Opportunity Board, 67

## C

Change Control Boards (CCB), 80

Checkliste, 76

Checklisten, 71

Claimmanagement, 79

Controllingplan, 71

## D

Datenerfassung, 96

Definition, 71

Deliktrecht, 163

Designvorgaben, 80

Dienstverträge, 160

Dienstverträgen, 162

DIN 69901, 18, 25

DIN 69901-5, 28

DIN ISO 9001 Norm, 14

DIN ISO 9001, 183

DIN SPEC 1086, 59

Durchführungsplanung, 101

## E

Earned-Value-Methoden, 122

Effektivität, 40, 41

Effektivitätsbereiche, 42

Effizienz, 11, 38, 40, 41, 102, 186, 187, 230, 234, 246, 247, 253, 257, 259

Eingangsprüfungen, 98  
 Einsatzmittel, 247  
 Einsatzmittelplanung, 95  
 Empathie, 37  
 Entwicklungsmethode, 80  
 Entwurf, 71  
 Erfolg, 3, 11, 15, 16, 23, 24, 43, 48–53, 55, 69, 81, 108, 129, 143, 160, 162, 171, 177, 258  
 Ergebnis, 247  
 Ergebnisse, 78  
 Expertenbefragung, 84  
 Externer Kunde, 248

**F**

Fachkompetenz, 35  
 Fehler, 248  
 Fehlerfolgekosten, 190  
 Fehlerkosten, 184, 188–190  
 Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA), 152  
 Fehlerverhütungskosten, 184, 187, 188  
 Fehlverhalten, 248  
 Formale Abfragen, 96  
 Führungsaufgaben, 25  
 Führungsmitteln, 25, 58  
 Führungsorganisation, 25  
 Führungstechniken, 25  
 Funktionalität, 157, 249  
 Funktionelle Struktur, 31

**G**

Gegensteuern, 103, 126  
 Gegensteuerung, 102  
 Gemeinkosten, 249  
 Geschäftsprozess, 249  
 Geschäftsprozess-Redesign, 249  
 Geschäftsprozessverbesserung, 249  
 Gewährleistungsansprüche, 190

**H**

Haftung, 157, 163–165  
 Haftungsrisiko, 157  
 Haftungsschäden, 163  
 Homogenität, 75

**I**

IGC, 59, 250  
 Informationssicherheit, 251  
 Informelle, 250  
 Integration, 73  
 Interpretation, 102  
 Ist-Aufwand, 104–106  
 Ist-Kosten, 97, 107–109, 113, 120–122

**J**

jour-fixe-Prinzip, 128

**K**

Kapazitätsüberwachung, 116, 117  
 Kennzahl, 179, 251  
 Kennzahlen, 143, 146  
 Know-how, 132  
 Kommunikation, 78  
 Kommunikation/Information, 78  
 Kompetenzen, 34  
 Konfigurationsmanagement, 237, 251  
 Konfliktkompetenz, 38  
 Kontinuierliche Prozessverbesserung, 251  
 Kosten, 78, 151  
 Kosten- und Leistungsrechnung, 135  
 Kosten-/Nutzen-Analyse, 251  
 Kostenabweichungen, 141  
 Kostenart, 184, 187  
 Kostenarten, 183, 184, 187  
 Kostenstelle, 251  
 Kostenträger, 184, 188  
 Kostentrendanalyse, 110–112, 115, 116  
 Kostentrendanalyse (KTA), 110  
 Kostenüberwachung, 107  
 Kritischen Erfolgsfaktoren, 76  
 Kundenanforderungen, 78  
 Kundenorientierung, 26  
 Kundensicht, 27  
 Kundenzufriedenheit, 16, 47  
 Kündigung, 163

**L**

Lastenheft, 80, 252  
 Lebenszyklus, 252  
 Leistungen, 151

Leistungsabweichung, 105, 120, 121  
Leistungserbringung, 44, 53  
Lenkungsausschuss, 5, 60, 63, 103, 118, 130  
Lenkungsausschuss, 73, 78  
Lieferanten, 27

## M

Machbarkeit, 2, 66  
Maßnahmen, 75, 78, 126  
Meilenstein, 252  
Meilensteinen, 27, 73  
Meilensteintrendanalyse, 107  
Mengengerüst, 82  
Minderung, 163, 164  
Mitarbeiterzufriedenheit, 48  
Monitoring, 102

## N

Nacherfüllung, 163  
Nachforderungsmanagement, 158, 169  
Netzplantechnik (NPT), 85  
Non Conformance Costs, 57  
Nutzen, 44, 53  
Nutzwertanalyse, 45, 46, 54, 63, 64, 138, 139, 251

## O

Operatives Controlling, 10, 11  
Organisationsphase, 71  
Organisatorische Struktur, 30

## P

PDCA-Zyklus, 59  
Performance, 67, 253  
Personalgestellungsvertrag, 162  
Personalgestellungsverträge, 160  
Persönlicher Erfolg, 51  
Pflichtenheft, 79, 80, 253  
Phasen, 27  
Plananpassung, 102  
Planung, 76  
Planungsprozess, 75  
Plan-Wert, 104–106  
PMBOK Guide, 25

PMI, 25  
Präferenzmatrix, 46  
PRIVATE, 245  
Probleme, 77, 126  
Produkt, 253  
Produktfehler, 164, 165  
Produkthaftung, 157, 163–165, 190  
Produkthaftungsanspruch, 164  
Produkthaftungsgesetz, 163–165  
Produktivität, 253  
Produktlebenszyklus, 157  
Produktverschuldungshaftung, 166  
Projekt, 253  
Projektabschluss, 130  
Projektabwicklung, 77, 130  
Projektauftrag, 254  
Projektbeteiligten, 132, 185  
Projektdefinition, 64  
Projektdokumentation, 254  
Projekt-Erfolg, 52  
Projektergebnisse, 26  
Projektgestaltung, 73  
Projektgremien, 78  
Projekthandbuch, 76  
Projektidee, 66  
Projektkalkulation, 79  
Projektkosten, 183, 184  
Projektmanagement, 77, 254  
Projektmanager, 78, 157, 189, 190  
Projektorganisation, 76  
Projektphasen, 254  
Projektplanung, 68, 75  
Projektplanungs-Matrix (PPM), 68  
Projektprozess, 26–28  
Projektrisiken, 76  
Projektsteuerung, 100  
Projektstrukturplan, 73, 254  
Projektteam, 76  
Projektüberwachung, 73, 96, 98–100, 103, 148, 185  
Projektverlauf, 130  
Projektvorbereitungen, 61  
Projektziele, 76  
Prozess, 255  
Prozessabbildung, 255  
Prozessfluss, 255  
Prozessfolge, 255  
Prozesskompetenz, 37

Prozesskostenrechnung, 255  
 Prozessmanagement, 27, 28  
 Prozessmodell, 27, 28, 59  
 Prozessplanung, 28  
 Prozessprüfung, 256  
 Prozessqualität, 75  
 Prozesszerlegung, 256  
 Prüf- und Beurteilungskosten, 184, 188  
 Prüfkosten, 190  
 Prüfkriterien, 256  
 Prüfmittel, 188, 189  
 Prüfung, 256  
 Prüfungs-kosten, 256

## Q

QM-Plan, 78, 188  
 Qualität, 78, 152, 256  
 Qualitätsanforderung, 257  
 Qualitätsbeauftragten, 190  
 Qualitätsfähigkeit, 183  
 Qualitätsförderung, 188  
 Qualitätskosten, 184, 185, 188, 190, 191  
 Qualitätskostenarten, 187  
 Qualitätskostenmodell, 184  
 Qualitätskostenrechnung, 190  
 Qualitätsmanagement, 78, 227, 229–235, 257  
 Qualitätsmerkmale, 188, 257  
 Qualitätspolitik, 257  
 Qualitätsverbesserung, 257

## R

Realisierung, 71, 78  
 Realisierungs- und Abnahmebedingungen, 91  
 Ressourcen, 151  
 Ressourcenauslastung, 89, 93, 94  
 Ressourcenmanagement, 88  
 Ressourcenplanung, 73  
 Ressourcenüberwachung, 118  
 Review, 96  
 Reviews, 75, 96  
 Reviewtechnik, 71  
 Risiken, 257  
 Risikoabschätzung, 66, 258  
 Risikoanalyse, 258  
 Risikokatalog, 236  
 Risikominderung, 258

Risikominderungsstrategie, 258  
 Risk Review Board, 67  
 Rollen, 76, 78  
 Rücktritt, 163

## S

Schadenersatz, 162, 164, 165  
 Schwachstellen, 190, 258  
 Security, 67  
 Selbstvornahme, 163  
 SMART, 42  
 Soll-Ist-Vergleich, 101  
 Soziale Kompetenz, 36  
 Stakeholder, 76  
 Start-Up-Workshops, 70  
 Steuerungsmaßnahmen, 125, 126  
 Steuerungstechniken, 124  
 Strategische Kompetenz, 35  
 Strategischen Planung, 9, 136  
 Strukturierung, 73, 75

## T

Teamorientierte Datengewinnung, 96  
 Teilprozesse, 27  
 Termine, 150  
 Terminüberwachung, 118  
 Test/Abnahme, 73

## V

Veränderungsmaßnahmen, 60  
 Verfügbarkeit, 239, 241  
 Vergleichsmethoden, 83  
 Vertrag, 79, 158, 159, 162, 163, 165, 169  
 Verträge, 158–160  
 Vertragsmanagement, 158  
 Vertragsprüfung, 79  
 Vertragsrecht, 157, 159  
 Vertrauen, 39  
 Vollständigkeit, 68, 75  
 Vorratsbetrachtung, 91

## W

Werkverträge, 160  
 Werkverträgen, 160, 165

Werte, 39  
Wettbewerbsvorteile, 16  
W-Fragen, 28  
Widerspruchsfreiheit, 68  
Wirksamkeit, 260  
Wirtschaftlichkeit, 2

**Z**  
Zeit, 67  
Ziel, 260  
ZIP-Modell, 75  
Zusicherungshaftung, 164  
Zuverlässigkeit, 258, 260