

4.8 Informations- und Berichtswesen

von

Florian E. Dörrenberg

Relevanznachweis

Um ein Projekt erfolgreich koordinieren und abwickeln zu können, sind Informationen an allen Stellen im Projekt und ein möglichst reibungsarmer Informationsfluß zwischen den internen und externen Projektbeteiligten notwendig. Die Güte der Kooperation zwischen den Beteiligten und damit nicht zuletzt auch die Güte des Projektergebnisses hängen wesentlich davon ab, inwieweit die am Projekt beteiligten Stellen auf alle relevanten Informationen vollständig, geordnet sowie problemorientiert und aktuell zugreifen können bzw. mit den erforderlichen Informationen versorgt werden.

Die Qualität der Information steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Aktualität der Informationen. Der Informationsbedarf der unterschiedlichen Empfänger bestimmt unterschiedliche Informationsbereitstellung und -medien, z.B. durch unterschiedliche Berichtsarten. Neben regelmäßigen können auch situationsabhängige Berichte notwendig sein.

Das Berichtswesen ist ein wesentlicher Bestandteil des projekteigenen Informationssystems. Seine Aufgabe ist es, den tatsächlichen Stand des Projektes aussagekräftig festzuhalten und dabei die zukünftige Entwicklung des Projektes aufzuzeigen. Es dient nicht allein der Dokumentation des Projektablaufs, sondern gleichzeitig als vorausschauendes Frühwarnsystem für Projektablauf und Zielerreichung.

Aufbau und effiziente Nutzung des Informations- und Berichtswesens („Informationsmanagement“) ist eine wesentliche Aufgabe der Projektleitung. Allerdings ist darauf zu achten, daß die eingesetzten Mittel und Verfahren der jeweiligen Projektgröße und -komplexität entsprechen. Das eingesetzte Informationssystem muß nicht teuer sein, entscheidend sind Klarheit und Disziplin der Projektbeteiligten; diese sind - bei gleichzeitiger Wahrung der Verhältnismäßigkeit der Mittel - anzustreben.

Das vorliegende Kapitel behandelt zunächst die Information als Grundlage der Berichterstattung im Projekt. Anschließend werden Arten von Projektberichten sowie Projektbesprechungen vorgestellt. Schließlich wird das Besprechungsprotokoll als wesentliches Element des Informationssystems eines Projektes näher betrachtet.

Inhaltsverzeichnis

4.8.1 Grundlagen des Informationswesens	1119
4.8.1.1 Information und Informationsbedarf	1119
4.8.1.1.1 Informationsquellen und -träger	1120
4.8.1.1.2 Informationsbedarf und -angebot	1120
4.8.1.1.3 Informationsaustausch	1122
4.8.1.2 „Harte“ und „weiche“ Daten	1124
4.8.1.3 Verbreitung von Informationen	1125
4.8.2 Gestaltung des Berichtswesens	1125
4.8.2.1 Ziele und Merkmale	1125
4.8.2.2 Zielgruppenorientierte Informationsverdichtung	1126
4.8.2.3 Gegenstand des Berichtswesens	1130
4.8.2.3.1 Berichte und Protokolle	1130
4.8.2.3.2 Zeit- und ereignisorientierte Berichte	1130
4.8.2.4 Berichtsplan	1131
4.8.2.4.1 Häufigkeit der Berichterstattung	1132
4.8.2.4.2 Der Verteiler	1133
4.8.2.4.3 Merkmale eines guten Berichtswesens	1133
4.8.3 Projektberichte im Überblick	1134
4.8.3.1 Zeitorientierte Projektberichte	1134
4.8.3.1.1 Situationsbericht	1134
4.8.3.1.2 Statusbericht	1135
4.8.3.1.3 Monats-/Quartalsbericht	1137
4.8.3.1.4 Arbeitspaketbericht	1138
4.8.3.2 Ereignisorientierte Projektberichte	1139
4.8.3.2.1 Sofortbericht (Ausnahme-, Blitzbericht)	1139
4.8.3.2.2 Phasen-Abnahmebericht	1140
4.8.3.2.3 Projektabschlußbericht	1141
4.8.3.2.4 Abnahmeprotokoll	1142
4.8.4 Projektbesprechungen und Protokollierung	1142
4.8.4.1 Projektbesprechungen	1143
4.8.4.2 Protokollführer und Protokollierung	1143
4.8.4.3 Kennzeichen guter Protokollierung	1144
4.8.4.4 EDV-Unterstützung der Protokollverwaltung	1146

4.8.1 Grundlagen des Informationswesens

Soll ein Projekt zielgerichtet gesteuert werden, müssen die **Entscheidungsträger** über **entsprechende Informationen** verfügen. Die Effizienz des Projektmanagements hängt ganz erheblich von der Art und Weise ab, wie die Informationen im Projekt kommuniziert werden (siehe Kapitel 2.2 und 2.9).

Gelingt es dem Projektmanagement nicht, die zur Bearbeitung der Projektaufgabe erforderlichen Informationen rechtzeitig und in angemessener Intensität regelmäßig zur Verfügung zu stellen, wird es zu Doppel-, Fehlerarbeiten und Leistungsverlusten kommen. Hierdurch geht wertvolle Zeit verloren, und die Kosten werden erhöht.

4.8.1.1 Information und Informationsbedarf

Zum besseren Verständnis des Themas sind zunächst zwei Grundbegriffe - im Sinne ihrer Anwendung in Projekten - näher zu erläutern: **Information**

Eine **Information** ist eine Kenntnis, die die Ungewißheit über das Eintreten eines bestimmten Ereignisses aus einer Menge von möglichen Ereignissen verringert oder beseitigt.“ (EN DIN 44301-16).

Daten sind Gebilde und aus Zeichen oder kontinuierliche Funktionen, die aufgrund bekannter oder unterstellter Abmachungen Informationen darstellen, vorrangig zum Zwecke der Verarbeitung oder als deren Ergebnis.“ (DIN 44300-2).

Daten

Information bedeutet demnach **zweckorientiertes Wissen**; sie muß für den Empfänger einen Neuigkeitsgehalt haben oder umgekehrt: alle Daten, die das Nichtwissen in Wissen umwandeln, sind Informationen. Daten haben - im Sinne von Fakten - dauerhaften, Informationen oft nur temporären Charakter. Informationen können Daten beinhalten.

Informationen sind für die dispositiven Aufgaben der Projektleitung ebenso wie für die operativen Aufgaben der ausführenden Fachbereiche von größter Wichtigkeit. Die gezielte Vermittlung von Informationen kann im Projekt als eines der wichtigsten Managementinstrumentarien angesehen werden. **„Management by Information“**

Die Sprachwissenschaft (Semiotik) zeigt, daß es sinnvoll ist, die „Information“ aus dreifacher Sicht zu betrachten:

1. Darstellungsformen, Medien, Signale (Syntaktik)
2. Inhalte, Bedeutung, Aussagen (Semantik)
3. Zwecke, Empfänger, Wirkungen (Pragmatik)

Das Projektmanagement sollte demnach sein Berichtswesen (Informationsbedarf und -versorgung) auf diesen drei Ebenen wirksam gestalten.

Information ist nämlich der „Rohstoff“ für die **Kommunikation**, also den Prozeß des Informationsaustausches. Im folgenden wird die Information im Vordergrund stehen, Kommunikation ist insbesondere Gegenstand der Kapitel 2.2 und 2.9.

Informations- austausch im Dialog

4.8.1.1 Informationsquellen und -träger

Informationen können aus unterschiedlichen Quellen bezogen werden (vgl. Abbildung 4.8-1). Meist handelt es sich dabei nicht um „einseitige“ Vorgänge, sondern um **dialogorientierten Informationsaustausch**. Es sind also zwei oder mehr Stellen beteiligt, die Informationen in irgendeiner Art bereitstellen oder nachfragen.

Verbale Quellen	Schriftliche Quellen
Gespräche	Mitteilungen (Papier, e-mail)
Besprechungen	Protokolle
Vorträge	Berichte
Video-/Telekonferenz	Veröffentlichungen

Abbildung 4.8-1: Informationsquellen

Informationsaustausch vollzieht sich überwiegend in **verbaler Form**. Vor allem die unzähligen informellen Gespräche sind es, die den größten Beitrag zum Teamgeist, zum „Wir-Gefühl“ einer Projektgruppe, erbringen. Während **schriftliche** Informationen einen gewissen verbindlichen Charakter aufweisen und auch kein Projekt auf sie verzichten kann, wird eine gute Zusammenarbeit am besten durch das tägliche Gespräch gefördert (MADAUSS 1994). Dieser Aspekt wird in den Kapiteln der „Soziale Kompetenz“ weiter verfolgt; im vorliegenden Kapitel wird der Schwerpunkt auf die Operationalisierung der formellen Kommunikation gelegt.

4.8.1.2 Informationsbedarf und -angebot

Um die Informationen für die Projektbeteiligten in richtigem Umfang nutzbar machen zu können, bedarf es einer entsprechenden **Systematik als Bindeglied** zwischen den Informationsquellen und den für die Adressaten vorgesehenen unterschiedlichen Informations-Plattformen (mündlicher oder schriftlicher Art). Als Bindeglied für die Vermittlung schriftlicher Informationen bietet sich die Institutionalisation eines **standardisierten Projektberichtswesens** an (vgl. Abschnitt 4.8.2).

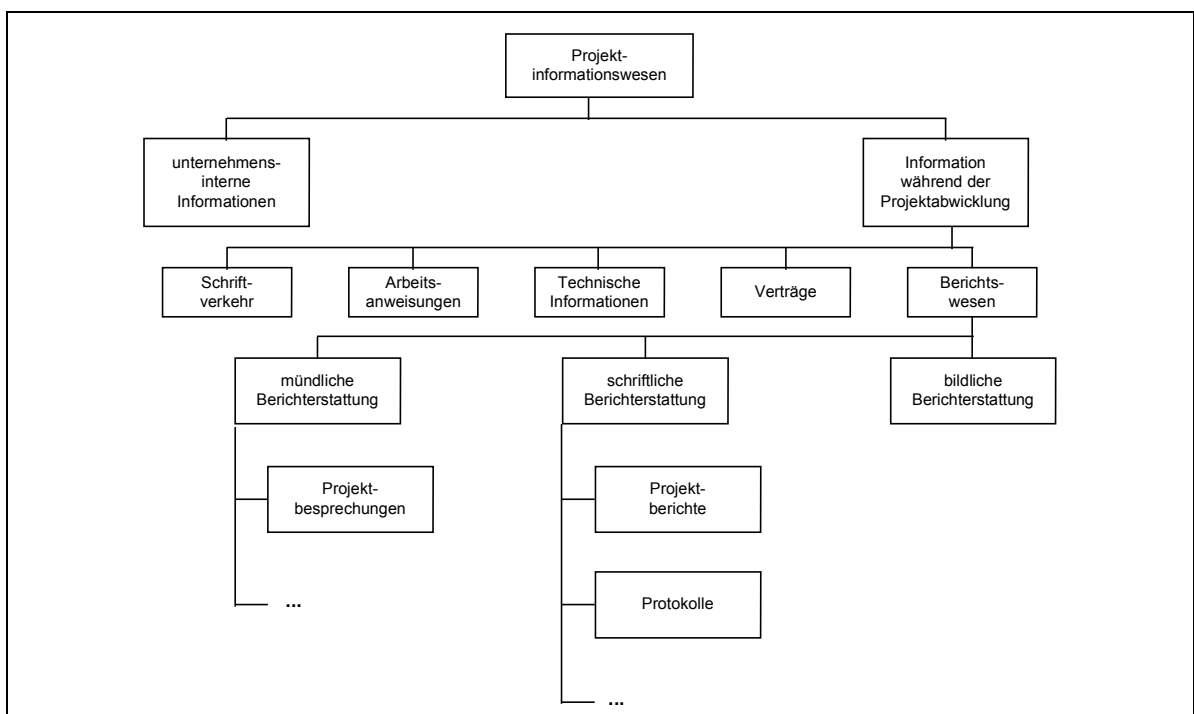


Abbildung 4.8-2: Berichtswesen als Teil des Informationswesens im Projekt (nach MOTZEL 1987)

Das **Projektberichtswesen ist ein Teil eines umfassenderen Informations(versorgungs)systems** (vgl. Abbildung 4.8-2), da bei der Projektabwicklung neben der Berichterstattung noch weitere Informationsbereiche (z.B. Arbeitsanweisungen, technische Informationen, Verträge, Schriftverkehr usw.) vorhanden sind. Dieses Informations(versorgungs)system im Projekt orientiert sich an bestimmten Regeln und Richtlinien. Es soll sicherstellen, daß bei allen Projektbeteiligten zur rechten Zeit die für die Erfüllung der Projektaufgaben notwendigen Informationen in verwendbarer Form zur Verfügung stehen. Durch **Auswahl und Verdichtung** sollen jedem Empfänger nur die Informationen bereitgestellt werden, die wirklich benötigt werden (nach MOTZEL 1987).

**Informations-
(versorgungs)
system**

Der subjektive **Informationsbedarf** des Empfängers und das aktuelle **Informationsangebot** sind jedoch oft nicht deckungsgleich (BERTHEL 1975). Diese Diskrepanz kann ein erhebliches Problem und Risiko für das Projekt bedeuten (Abbildung 4.8-3).

**Informations-
bedarf**

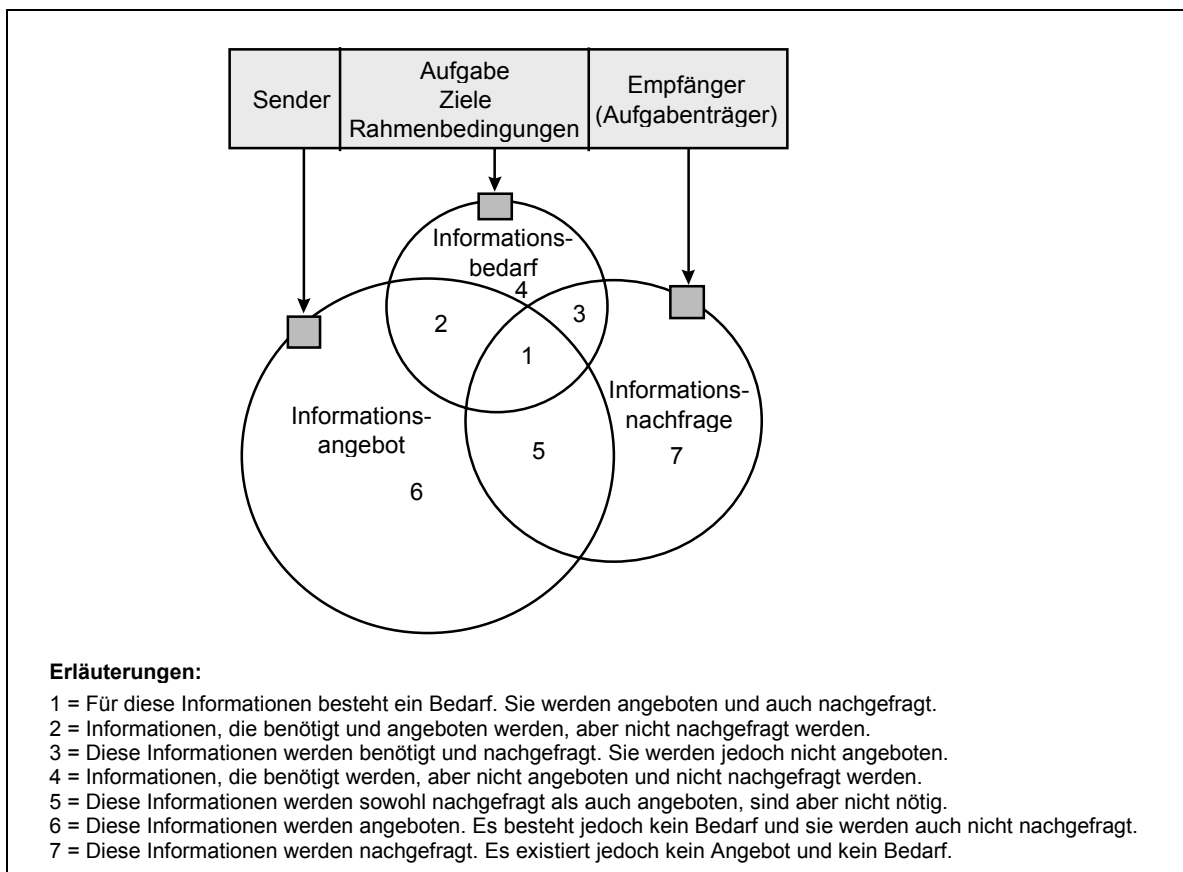


Abbildung 4.8-3: Diskrepanz zwischen Informationsangebot, -nachfrage, -bedarf (KIELKOPF 1994)

Der subjektive **Informationsbedarf** der Empfänger kann sich entsprechend ihrer Funktionen im Projekt auf allen drei oben genannten Ebenen erheblich voneinander unterscheiden. Mögliche Kriterien sind die

- Detaillierung,
- Vollständigkeit,
- Aktualität,
- Häufigkeit,
- Darstellungsform

der nachgefragten und benötigten Informationen (BURGHARDT 1993).

<i>Informationsmanagement</i>	<p>Das Zuleiten der benötigten Informationen darf nicht dem Zufall oder der Willkür einzelner überlassen bleiben; die Projektmitarbeiter und -beteiligten haben im allgemeinen kaum Zeit für eine umständliche Informationssuche und geduldige Informationssammlung. Der jeweilige Informationsbedarf muß vielmehr möglichst schnell, automatisch und vollständig befriedigt werden, d.h. innerhalb der Informationshierarchie sind die strategische, die dispositive und die operative Ebene gleichermaßen nutzungsadäquat mit Informationen zu versorgen. Man spricht hierbei auch von Informationsmanagement (BURGHARDT 1993).</p>
<i>Austausch von Informationen</i>	<p>4.8.1.1.3 Informationsaustausch</p> <p>Der Austausch von Informationen kann auf zwei Arten erfolgen:</p> <p>1. formell: Es gibt Regeln und Formen darüber (vgl. auch 4.8.1.1),</p> <ul style="list-style-type: none"> • WER Informationen weitergibt (Ebene c), • WEM Informationen weitergegeben werden (Ebene c), • WOZU diese Informationen benötigt werden (Ebene c), • WANN Informationen weitergegeben werden (Ebene c), • WELCHE Informationen weitergegeben werden (Ebene b), • WIE die Informationen dargestellt und vermittelt werden (Ebene a), <p>2. informell: Der Informationsaustausch ist keinen oder wenig formalen Regeln unterworfen.</p>
<i>Bedeutung informeller Information</i>	<p>Es ist wichtig, daß bereits beim Projektbeginn die formellen Informationswege bedacht und festgelegt werden. Den infrastrukturellen Rahmen liefern die Unternehmensorganisation und die Kompetenz- und Verantwortungsbereiche in der Projektorganisation. Dadurch wird zumindest der notwendige „Pflicht-Informationsaustausch“ im Projekt sichergestellt. Die formellen Informationswege sollten mit den informellen Informationskanälen harmonieren. Die informelle Informationsbeziehung (z.B. Freundschaft, Bekanntschaft, Kollegialität usw.) spiegelt oft ein wirklichkeitsnahes Bild der nicht zu unterschätzenden zwischenmenschlichen Beziehungen im Projekt wider (MADAUSS 1994). Deshalb sollte gerade der Projektleiter bestrebt sein, die formellen Informationsflüsse den informellen Informationskanälen weitgehend anzupassen (MOTZEL 1987).</p>
<i>Machtfaktor „Information“</i>	<p>In der Praxis hängt Informationsweitergabe sehr stark von den beteiligten Persönlichkeiten und ihrer Einstellung zum Teamgedanken ab. Die Bandbreite reicht von „Informationen bunkern“ (im Sinne von „Wissen ist Macht“) über selektive Informationsweitergabe innerhalb von „Seilschaften“ bis hin zu einer offenen und fairen Informationsweitergabe. Die Projektleitung sollte eine Kommunikationskultur fördern, die das Zurückhalten von Informationen in einem Projektteam vermeidet. Statt dessen ist der Aufbau einer Art Informationsnetz im Sinne des Teamgedankens anzustreben (EWERT 1996).</p>
<i>Prinzipien des Informierens</i>	<p>Unabhängig davon, welcher institutionelle Weg der Informationsweitergabe eingeschlagen wird, gibt es einige Prinzipien des Informierens, die in jedem Fall beachtet werden sollten (vgl. Abbildung 4.8-4).</p>

1. Da Informieren - gleich, wo es geschieht und durch wen - mehr ist als Orientieren, muß das WARUM und WOZU der Arbeit, Maßnahme oder Handlung herausgestellt werden.
2. Nicht zuviel auf einmal; strukturieren, in Abschnitte unterteilen und die entscheidenden, wichtigen Punkte (Schlüsselpunkte) hervorheben.
3. Zeit zum Anpassen, Umstellen, Reifenlassen einräumen.
4. Daran denken, daß alles Neue zuerst einem natürlichen Widerstand begegnet.
5. Durch Rückmeldungen sicherstellen, daß die Information angekommen ist, verstanden und akzeptiert wurde.
6. Grundsätzlich auf möglichst kurze Informationswege achten, denn je mehr Stationen in einem Informationsprozeß eingeschaltet sind, desto größer ist die Gefahr von Verfälschungen.
7. Informationen müssen nach Möglichkeit konkret und unmittelbar interessenbezogen formuliert sein, denn was den Empfänger nichts angeht, wird weder beachtet noch behalten.
8. Bei der Information kommt es hauptsächlich auf den Adressaten an; er muß gewonnen werden, er muß verstehen können. Dies bedeutet Teilhabenlassen, Anerkennung und Bestätigung. Eigene Formulierungsvorlieben sind zu vermeiden.
9. Bei Informationen muß Kontinuität bewahrt werden. Auf Wiederholungen und Fortsetzung ist zu achten, will man nicht die Wirkung von vornherein beschränken.
10. Daran denken, daß die Information "von unten nach oben" für die Vorgesetzten wie für die ganze Organisation von entscheidendem Interesse ist.
ABER: Zuträgerei und Klatsch bringen keine brauchbaren Informationen.

Abbildung 4.8-4: Prinzipien des Informierens (MÜLLER 1992)

Für die Projektleitung ist es besonders wichtig, daß die o.g. Prinzipien des Informierens im Projekt sinnvoll umgesetzt werden, um eine möglichst zeitnahe Kenntnis des Ist-Standes für alle Beteiligten sicherzustellen. Ohne genaue Kenntnis der Ist-Situation im Projekt ist eine **gezielte und sichere Projektsteuerung** durch die Projektleitung unmöglich. Voraussetzung hierfür sind allerdings verlässliche Bezugsgrößen (durchdachte Projektstrukturierung, richtig detaillierte Ablaufplanung, effiziente Projektorganisation usw.). Erst dann sind klare Planvorgaben und Arbeitsprogramme für die Beteiligten möglich, die die Grundlage für eine kontinuierliche Projektüberwachung bieten (nach MOTZEL 1987).

Insgesamt lassen sich folgende wesentliche **Aufgaben** des Informationswesens ableiten:

- **entscheidungsrelevante** Informationen rechtzeitig bereitstellen;
- **einfachen** Projektüberblick **schnell** geben;
- **frühzeitig** Risiken und **klare** Maßnahmen aufzeigen.

Aufgaben des Informationswesens

Häufig werden „auf gut Glück“ möglichst alle verfügbaren Informationen gesammelt und ungefiltert weitergegeben. Für jeden Empfänger ist es jedoch eine Zumutung, sich aus einem Berg an Informationen erst die für ihn wichtigen Passagen herauszusuchen. Deshalb gilt hier der Grundsatz: „**Weniger an Information ist oft mehr an Wirkung**“ (PLATZ 1986).

Berichte nicht mit Informationen überladen

In Kurzform lassen sich die Anforderungen für einen effektiven Informationsaustausch im Projekt in folgenden vier Punkten zusammenfassen (ANDREAS 1992):

- ein Höchstmaß an **Aktualität**

(Motto: „Schnelligkeit vor Genauigkeit“)

- **Faktenanalyse** statt Schuldzuweisungen

(Motto: „Kein Zuschoben des schwarzen Peters“)

- nicht nur Status dokumentieren, sondern **geeignete Korrektur- bzw. Steuerungsmaßnahmen** aufzeigen

(Motto: „Blick nach vorn“)

- Texte und Zahlen weitgehend **visualisieren**

(Motto: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“).

4.8.1.2 „Harte“ und „weiche“ Daten

Von erfahrenen Projektleitern ist bisweilen zu hören, daß es in ihrem Projekt wieder einmal „menschelt“. Damit wird eine Projektsituation beschrieben, die auf zwischenmenschlichen Beziehungen baut und nur schwer allein durch objektive Fakten bzw. Kennzahlen charakterisiert werden kann. Ähnlich verhält es sich mit den Informationen selbst. Deshalb können in Projekten zwei Kategorien von Informationen bzw. Daten unterschieden werden, sogenannte „harte“ und „weiche“ Daten.

Als „**hart**“ (engl.: hard facts) werden in der Regel meßbare und/oder objektiv bewertbare Daten bezeichnet wie Kosten, Termine, Mengen, die den Status des Projektes zu einem bestimmten Zeitpunkt wiedergeben. Im Gegensatz dazu beschreiben die „**weichen**“ Daten (engl.: soft facts) eher das Projektumfeld, die psycho-soziale Seite des Projektes bzw. die Situation der Mitarbeiter. Hierzu gehören beispielsweise (PLATZ 1994):

- aufgetretene Probleme,
- erwartete Schwierigkeiten und Risiken,
- Verhalten einzelner Projektbeteiligter,
- Kommunikation,
- Erwartungen,
- Gerüchte,
- offene Punkte, Unklarheiten.

Diese weichen Daten sind in Berichten oft nur sehr schwer mit konkreten Zahlen und Fakten zu belegen. Sie können jedoch den künftigen Verlauf des Projektes stark beeinflussen.

Deshalb ist darauf zu achten, daß in der Berichterstattung beide Arten von Daten ausreichend berücksichtigt werden. Dies kann in Projektberichten zum Beispiel durch einen **Mix von Grafiken/Tabellen** (harte Daten) **und offenen Schriftfeldern für Kommentare** (weiche Daten) erreicht werden.

4.8.1.3 Verbreitung von Informationen

In der Praxis ist oft zu hören: „**Der Projektleiter ist die Informationsdrehscheibe des Projektes**“. Gleich einem „Herold“ hat er dafür zu sorgen, daß alle potentiellen Interessenten an seinem Projekt in der angemessenen Weise mit den für sie bestimmten Informationen versorgt werden. Dies gilt insbesondere auch für die Informationsversorgung von Interessensgruppen im Projektumfeld. Hier kann es eine Herausforderung sein, dem „**schleichenden**“ **Informationsfluß** durch Gerüchte oder Halbwahrheiten **zuvorzukommen** und gezielt Angaben über den Stand des Projektes zu verteilen und zu veröffentlichen, die im Sinne des Projektes sind (siehe Kapitel 1.3).

Interne und externe Informationen

Neben den dort genannten Möglichkeiten hat sich bei größeren Projekten ein sogenannter **Informationsmarkt** bewährt. Er ist für Projekte gut geeignet, um einem großen Teilnehmerkreis in relativ kurzer Zeit ein umfangreiches und komplexes Vorhaben nahezubringen. Im Gegensatz zu „Einweginformationen“ (z.B. Stellungnahmen) findet hier ein wechselseitiger Informationsfluß mit hoher Interaktion zwischen den Anwesenden statt. Entsprechend einem Markt werden die einzelnen Themen als Informationsbausteine in unterschiedlicher Darbietungsform zusammengestellt (z.B. Referate, Vorführungen, Info-Stände, Projekt-Infoblatt usw.) und dem Teilnehmerkreis (ggf. gruppenweise) angeboten (BURGHARDT 1993).

Informationsmarkt

Zur kontinuierlich verfügbaren Ablage und zur ordnungsgemäßen Archivierung der in einem Projekt anfallenden Informationen (z.B. in Form von Zeichnungen, Berichten und Besprechungsprotokollen) ist (zumindest in größeren Projekten) ein systematisches Unterlagen- und Dokumentenmanagement erforderlich. In kleineren Projekten sind häufig bereits ein **zentraler Ordner** für die übergreifenden Verfahrensregeln der Projektarbeit (Projektmanagement-Handbuch) und ein **Ordner für die Projektergebnisse** (je Projekt ein eigenes Projekt-Handbuch) ausreichend, um die einheitliche Information aller Projektbeteiligten zu gewährleisten (GLAUBITZ 1994). Weitere Ausführungen hierzu bietet Kapitel 4.5.

Systematische Informationsdokumentation

4.8.2 Gestaltung des Berichtswesens

Neben der mündlichen Kommunikation ist das Berichtswesen im Projekt wesentlicher Teil eines geordneten Projektinformationswesens. Dazu sind **Inhalte und Form** der Berichterstattung, **Berichterstatter, Empfängerkreis, Berichtszyklus** und **Berichtsablauf** festzulegen.

Die Ausprägungen dieser Merkmale eines Berichtswesens sind **abhängig von Größe, Komplexität** und **Organisationsform des Projektes** sowie von der **Art** des eingesetzten **Projektplanungs- und -steuerungssystems (Projekt-Software)**.

„Berichtswesen“ bedeutet dabei nicht nur die Erstellung und wiederholte Verteilung von schriftlichen Meldungen. Vielmehr ist es im Sinne des englischen „Reporting“ zu verstehen. Übersetzt bedeutet dies „berichten“ oder „berichterstatten“ im Sinne einer Lageschilderung in mündlicher, schriftlicher und grafischer Form. Das Wort „Wesen“ faßt hierbei alle Methoden und technischen Hilfsmittel zusammen, die bei der systematischen Berichterstattung angewandt bzw. benutzt werden. Hierbei wird die Beachtung vorhandener geordneter Richtlinien vorausgesetzt (MOTZEL 1987).

„Wesen“ der Berichterstattung

4.8.2.1 Ziele und Merkmale

Das Berichtswesen ist an dem **Informationsbedarf des Empfängers** (also in Abhängigkeit von dessen Aufgabe) auszurichten. Dazu sind durch den Projektleiter

- Informationsbedarfe festzustellen,
- Berichtszeiträume zu bestimmen,

- Informationswege aufzuzeigen,
- Informationskanäle festzulegen.

Im Zusammenhang mit der projektspezifischen Umsetzung der o.g. Punkte lassen sich folgende **Ziele** identifizieren, die ein effektives Berichtswesen **mindestens** anstreben sollte (vgl. auch RINZA 1994):

- Die Erreichung der geplanten Projektergebnisse bezüglich Terminen, Kosten und Leistung wird unterstützt.
- Unterstützung der Entscheidungsfindung durch zeitgerechte Bereitstellung aller erforderlichen Kriterien.
- Regelmäßige und pünktliche Versorgung mit zweckmäßigen Informationen.
- Darstellung der auszutauschenden Informationen in einheitlich vergleichbarer, klar formulierter, übersichtlicher und verständlicher Form.
- Bereitstellung vollständiger und wahrer Informationen.
- Keine Berichtsprosa, sondern knappe und verständliche Aussagen.
- Zusammenstellung der Berichtsunterlagen muß leicht und mit geringem Personalaufwand möglich sein.

Merkmale eines funktionellen Berichtswesens

Daraus lassen sich die **Merkmale** eines funktionellen Berichtswesens im Projekt ableiten:

- hierarchische Gliederung;
- wenige standardisierte Dokumente für jeden Benutzer;
- periodische Information der richtigen Empfänger;
- aktuell über das Wesentliche informieren („Aktualität vor Genauigkeit“);
- Projektstatus auf einen Blick;
- harte und weiche Daten sind in den Informationen enthalten;
- Probleme und Risiken sind klar gekennzeichnet;
- Trendanalysen sind enthalten;
- bei Planabweichungen werden Konsequenzen und mögliche Gegenmaßnahmen aufgezeigt;
- rechtzeitige Entscheidungen und Aktionen werden sichergestellt;
- Trennung des Wichtigen vom Unwichtigen.

4.8.2.2 Zielgruppenorientierte Informationsverdichtung

Wichtig ist, daß sich sowohl der **Inhalt** als aber auch die **Darstellung der Daten an der Zielgruppe orientiert**. Abbildung 4.8-5 zeigt ein Beispiel unterschiedlicher Aufbereitung von Termindaten für unterschiedliche Empfänger. Innerhalb eines verwendeten Verteilers sind alle Darstellungen und Auswertungen aus der gleichen Quelle abzuleiten, da sonst keine einheitliche Kommunikation über den „wirklichen“ Projektstatus mehr sichergestellt ist.

Berichtsempfänger	Darstellungsform
Projektplaner	Netzplan
Projektleiter	Terminliste
Auftraggeber	Meilenstein - Trendchart
Entwickler	Balkenplan

Abbildung 4.8-5: Darstellungsformen von Termindaten für unterschiedliche Berichtsebenen (Beispiel; PLATZ/SCHMELZER 1986)

Empfängerorientiertes Berichtswesen

Ein Bericht sollte gerade die Informationen enthalten, die nötig sind, um die Aufgaben zu lösen, mit denen sich der Berichtsempfänger konfrontiert sieht. Neben den primären Informationen für die Projektleitung und -steuerung liefert ein vernünftiges Berichtswesen auch Informationen und Motivationsanreize sowohl für den Auftraggeber, das Fach-(Linien)Management und alle weiteren Projektbeteiligten. Das Berichtswesen darf nicht in der Richtung verstanden werden, ein Kontrollorgan über die einzelnen Projektmitarbeiter zu stellen (PLATZ 1996). Deshalb müssen die Berichte **je nach Empfängerkreis unterschiedliche Informationen** enthalten.

*Empfänger
bestimmt
Berichtsinhalte*

Die **Empfänger von Projektberichten** können sein:

- Auftraggeber,
- Geschäftsleitung,
- Projektkomitee bzw. Projektlenkungsausschuß,
- Projektleiter,
- Teilprojektleiter,
- Linieninstanzen,
- Unterauftragnehmer,
- Mitarbeiter im Projektteam.

Je nach der Art der Zielgruppe sollte deshalb eine **angemessene Informationsverdichtung vorgenommen** werden. Abbildung 4.8-6 zeigt, wo die Interessenschwerpunkte der einzelnen Empfängergruppen liegen. Zu beachten ist dabei, daß Informationen nicht nur an die nächst höhere Stelle zu richten sind, sondern mindestens auch in horizontaler Richtung die benachbarten Projektbeteiligten direkt erreichen sollten.

*vertikaler und
horizontaler In-
formationsfluß*

Die adressierte Zielgruppe soll den Bericht auch lesen und seinen Inhalt für die weitere Projektarbeit berücksichtigen. Bereits optisch/grafisch schlecht bzw. unübersichtlich angelegte Formulare können den Leser „abschrecken“. Sie dürfen nicht zur lästigen Pflicht werden (Motto: „Ungelesen, abgezeichnet, abgelegt“), sondern müssen das **Interesse des Lesers wecken und ihn bei seinen projektspezifischen Aufgaben unterstützen**. Ebenso ist es wichtig, daß Berichte verlässlich sind, d.h. möglichst - außer bei Ausnahmesituationen - zu einem festgelegten Zeitpunkt bzw. nach einem bekannten Rhythmus erscheinen.

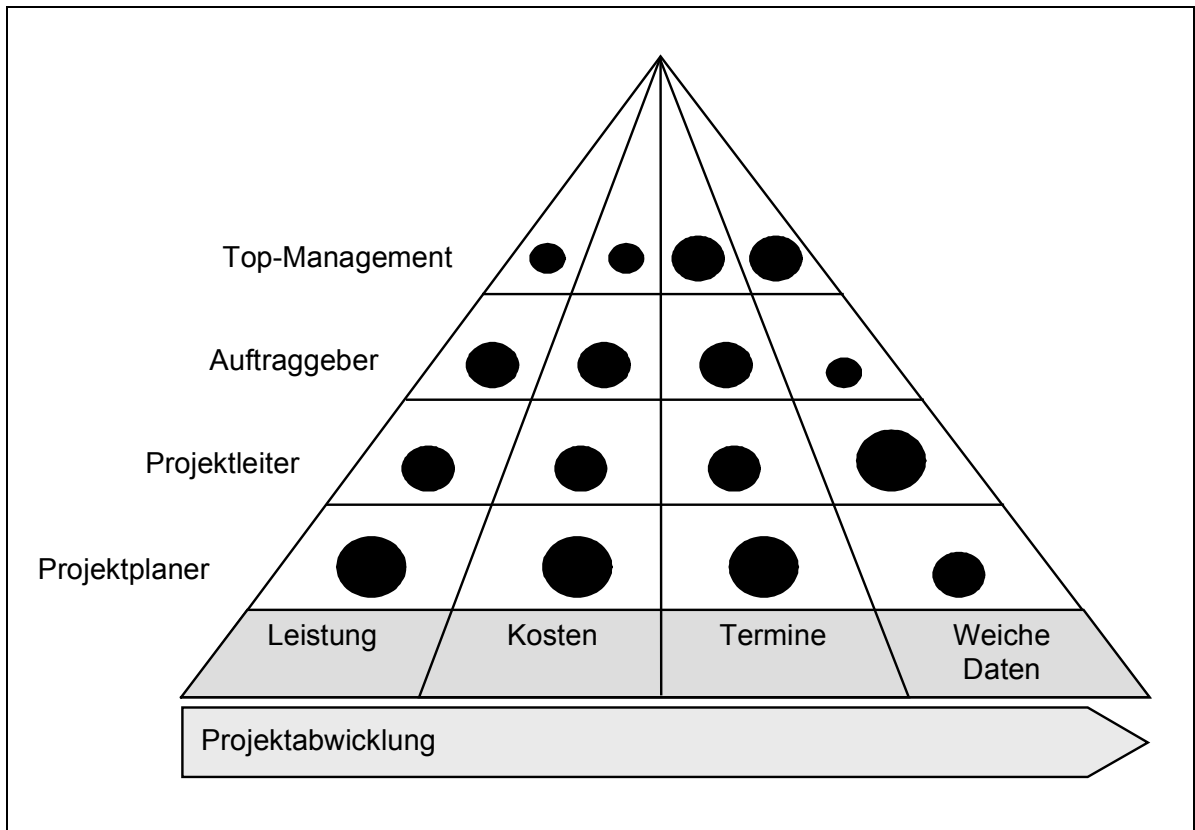


Abbildung 4.8-6: Mögliche Interessenschwerpunkte bei der Informationsverdichtung (PLATZ/SCHMELZER 1986)

Durch die Zielgruppe werden somit **Berichtsfluß**, **Berichtsinhalte** und die **Berichtshäufigkeit** bestimmt (Abbildung 4.8-7).

Berichtsfluß	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikal, entsprechend der Organisationsstruktur oder Zielgruppenhierarchie • Horizontal, um auch so einen schnellen Informationsaustausch in der jeweiligen Hierarchieebene zu ermöglichen
Berichtsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • empfängerorientierte Datendarstellung und Informationsverdichtung • senderorientiertes Erzeugen, (z.B. Projekt-Controller berichtet über Termine und Kosten, Systemtechniker über Technik)
Berichtshäufigkeit	abhängig u.a. von <ul style="list-style-type: none"> • Projektart • Verträgen • Informationsart • Informationsbedeutung

Abbildung 4.8-7: Kriterien der Berichterstattung (KIELKOPF/MEYER 1994)

Ein empfängerorientiertes Berichtswesen sollte nicht nach dem ex-post-Prinzip (im nachhinein), sondern nach dem ex-ante-Prinzip (im vorhinein) aufgebaut werden. Dies bedeutet, daß ausgehend von einer **Informationsbedarfsanalyse** beim **Berichtsempfänger** die **Anforderungen an die Informationsquantität und -qualität** festgelegt werden. Damit soll vermieden werden, daß Berichtsempfänger mit einer Vielzahl von Daten überflutet werden, die keinen entscheidungsrelevanten Charakter haben.

Informationsbedarf

Die Art der Datendarstellung erleichtert oder erschwert die Analyse von Zuständen und Entwicklungstendenzen im Projekt. Eine sinnvolle Art der **Visualisierung** der Daten trägt hier wesentlich zum Verständnis und zur **Benutzerfreundlichkeit des Berichtswesens** bei. Das **Motto** sollte auch hier lauten „**wenig Bericht, aber hohe Aussagekraft**“. Dementsprechend kann es auch sinnvoll sein, die Darstellung der Daten unterschiedlich aufzubereiten.

Ein Beispiel für den möglichen Einsatz einfacher grafischer Symbole in einem Projektbericht zeigt Abbildung 4.8-8:

Projektsituation / Trend zum Vormonat				
	Technik	Termine	Kosten	Trend:
Kritische Planabweichung	↓	○	○	● Gleichbleibend
Geringe Planabweichung	○	↑	○	↑ Verbesserung
Im Plan	○	○	●	↓ Verschlechterung

Abbildung 4.8-8: Trenddarstellung der wichtigsten Projektparameter (KIELKOPF/MEYER 1994)

Die erstellten Berichte sind gleichzeitig auch **Bestandteil der Projektdokumentation**. Deshalb müssen Berichte und (sinngemäß auch Protokolle) grundsätzlich folgende Punkte enthalten:

Mindestinhalte eines Berichts bzw. Protokolls

- Projekt (Bezeichnung, Nummer usw.)
- Berichtszweck
- Ersteller
- Datum (Erstelldatum und Projektstand)
- Verteiler
- Inhaltsübersicht

Darüber hinaus erscheint es zweckmäßig, daß zum Beginn eines Projektes Aufbau, Form und fallweise auch eine Numerierung der Berichte von der Projektleitung verbindlich festgelegt werden (MOTZEL 1987).

Vorteile systematischer Berichterstattung

Die Vorteile eines regelmäßigen und formalisierten Berichtswesens lassen sich zusammenfassend wie folgt skizzieren (SCHMITZ 1986, vgl. RINZA 1994):

Vorteile eines formalisierten Berichtswesens

- Eine kontinuierliche Information aller Projektbeteiligten über den Projektfortschritt wirkt motivierend;

- Probleme und sich abzeichnende Abweichungen werden allen zugänglich gemacht, wodurch die Fehlerrate der Projektarbeit verringert und die Wahrscheinlichkeit der rechtzeitigen und sachgerechten Problemlösung erhöht wird,
- Wissen und Erfahrung der Beteiligten werden besser nutzbar gemacht,
- die Weiterbildung in fachfremden Gebieten findet unbewußt statt.

4.8.2.3 Gegenstand des Berichtswesens

4.8.2.3.1 Berichte und Protokolle

Protokoll

Gemeinhin unterscheidet man im Berichtswesen zwischen **Bericht** und **Protokoll**. Berichte sind eigens zum Zwecke der Berichterstattung erstellte schriftliche Informations-Mitteilungen. Im Gegensatz dazu sind Protokolle das schriftliche Festhalten von durchgeführten Projektbesprechungen. **Das Ergebnis dieser Besprechungen** findet seinen Niederschlag in den entsprechenden Besprechungs-**Protokollen**, die als Dokumente der Projektarbeit in die Projektdokumentation aufgenommen werden (GLAUBITZ 1994).

Regelmäßige und situationsbedingte schriftliche Projektberichte sind die Grundlage erfolgreicher Projektarbeit. Das beste formalisierte Berichtswesen wird jedoch regelmäßige Projektbesprechungen niemals ersetzen können. Denn sie bieten die Möglichkeit, die Berichtsinformationen zügig in zweckmäßige, abgestimmte Entscheidungen und Aktionen umzusetzen. Darüber hinaus ist die **teambildende und motivierende Wirkung der „gelebten“ Information** nicht zu unterschätzen (ANDREAS 1993). Für ein erfolgreiches Projektmanagement wird also der richtige Mix aus standardisierter (ausschließlich schriftlicher und in eine Richtung gehender) Berichterstattung und gelebtem Informationsaustausch (protokollierte Besprechungen) von Bedeutung sein. Deshalb werden in diesem Kapitel zunächst die wesentlichen Berichtsarten näher erläutert (Abschnitt 4.8.3) und anschließend Möglichkeiten zum effektiven Protokollieren von Projektbesprechungen aufgezeigt (Abschnitt 4.8.4).

4.8.2.3.2 Zeit- und ereignisorientierte Berichte

Berichte sollen nicht unkoordiniert und planlos erstellt werden (negativer Überraschungseffekt), sondern zu einem vom Projektmanagement vorgegebenen Schema passen. Entsprechend den in der Informationsbedarfsanalyse festgestellten Anforderungen an Berichte, deren Inhalte sowie Berichtszyklen, ist ein **Berichtsplan** zu erstellen. Dieser gibt einen Überblick über alle im Rahmen einer Projektabwicklung zu erstellenden Berichte, ihre Form, Erscheinungstermine, Umfang, Ersteller und Empfänger (siehe auch Abschnitt 4.8.2.4).

Die **Länge der Berichtszeiträume** kann stark variieren und hängt wesentlich von der Art der Projektberichte ab; manche müssen monatlich, andere dagegen, z.B. mit verdichteten Informationen für höhere Managementebenen, nur quartalsweise oder halbjährlich erstellt und verteilt werden.

Berichtsarten

Projektberichte können zunächst global in regelmäßige und unregelmäßige Berichte eingeteilt werden. Bei den **regelmäßigen** Projektberichten werden aufgrund der unterschiedlich langen Berichtszyklen (s.o.) verschiedene Berichtsarten unterschieden - unabhängig von Umfang und Tiefe der enthaltenen Informationen. **Unregelmäßige** Berichte sind nicht an einen zeitlichen Turnus gebunden, sondern werden aufgrund bestimmter Ereignisse bzw. Arbeitsergebnisse ausgelöst (z.B. Zäsuren, Planabweichungen, Phasenabschlüssen, Unglücken, aktuellen Ereignissen usw.). Grundsätzlich kann somit zwischen **zeitorientierten** und **ereignisorientierten** Berichten differenziert werden (Abbildung 4.8-9).

Zeitorientierte Berichte	Ereignisorientierte Berichte
Situationsbericht	Sofortbericht (Ausnahme-, Blitzbericht)
Statusbericht	Phasen-Abnahmebericht
Monats-/Quartalsbericht	Projektabschlussbericht
Arbeitspaketbericht	Abnahmeprotokoll

Abbildung 4.8-9: Berichtsarten im Überblick

4.8.2.4 Berichtsplan

Es ist festzulegen WER WELCHE Information WANN an WEN weitergeben muß (MADAUSS *Berichtsplan* 1994). Hierzu bietet die Aufstellung eines Berichtsplans eine gute Hilfestellung (vgl. Schema in Abbildung 4.8-10). Ein Berichtsplan muß regelmäßig aktualisiert werden.

Berichtsarten	Ersteller	Empfänger	Form	Zyklus
Aufgabenorientiert				
Sofortberichte	AP, TPL, PL	PK/GL/AG/PL	F	bei Bedarf
Statusberichte	TPL, PL	PK/GL/AG	F	monatlich
Zwischenpräsentation	PL, TPL, AP	PK/GL/AG	V	In Abhängigkeit von wichtigen Meilensteinen
Endpräsentation	PL, TPL, AP	PK/GL/AG	V	nach Projektabschluss
Interne Berichte				
Situationsbericht	PL	GL	F	monatlich
Abschlussbericht	PL	GL/ Auftragswesen Erfahrungsdatenbank	F	nach Projektabschluss
AG = Auftraggeber AP = Arbeitspaketverantwortlicher F = Formblatt GL = Geschäftsleitung PL = Projektleiter PK = Projektkomitee TPL = Teilprojektleiter V = Vortrag				

Abbildung 4.8-10: Beispiel für einen Berichtsplan (KIELKOPF/MEYER 1994)

Mit der Erstellung eines Berichtsplans soll erreicht werden, daß möglichst keine Informationslücken bei der Projektberichterstattung auftreten. Es soll sichergestellt werden, daß die Projektberichte nur derjenige bekommt, der sie im Rahmen einer erfolgreichen Projektabwicklung wirklich benötigt. Dabei ist zu vermeiden, daß Personen mit unnötigen, d.h. zu vielen Informationen, belastet werden (BURGHARDT 1993).

In den meisten Fällen kann der Berichtsplan (der auch als **Informationsverteilungsplan** bezeichnet wird) nicht direkt zu Projektbeginn endgültig festgelegt werden, sondern wird erst während der Projektabwicklung seine endgültige Form erhalten. Wichtig ist jedoch, daß sich der Projektleiter bereits beim Beginn des Projektes Klarheit verschafft über die unterschiedlichen Informationsbedarfe der einzelnen Projektbeteiligten (MOTZEL 1987).

4.8.2.4.1 Häufigkeit der Berichterstattung

Die Frage der jeweiligen **Berichtshäufigkeit (Berichtszyklus)** läßt sich nicht allgemein beantworten, sondern hängt u.a. von folgenden Faktoren ab (MADAUSS 1994, MOTZEL 1987):

- Art des Projektes (Investition, F&E usw.);
- Vertragsbedingungen (bei extern finanzierten Projekten, z.B. Auftragswert, -struktur, -stabilität, Pönalen, Fremdfinanzierung usw.);
- Projektorganisation (beteiligte Institutionen);
- Abwicklungszeitraum;
- Berichtsart;
- Informationsart (Terminstatus, Meilensteinentscheidung usw.);
- Informationsbedeutung (Fehlerbericht, Personalstand usw.).

Auf Basis des Projektplanes sind im Ablauf eines Projektes unterschiedliche Berichte zu erstellen. Abbildung 4.8-11 zeigt dies exemplarisch anhand von **Monats-** (oder Quartals-)berichten, **Phasenabnahmeberichten** und des **Projektabschlußberichts**. Sie sind als Dokumente der Projektdokumentation zuzuführen (vgl. Kapitel 4.5).

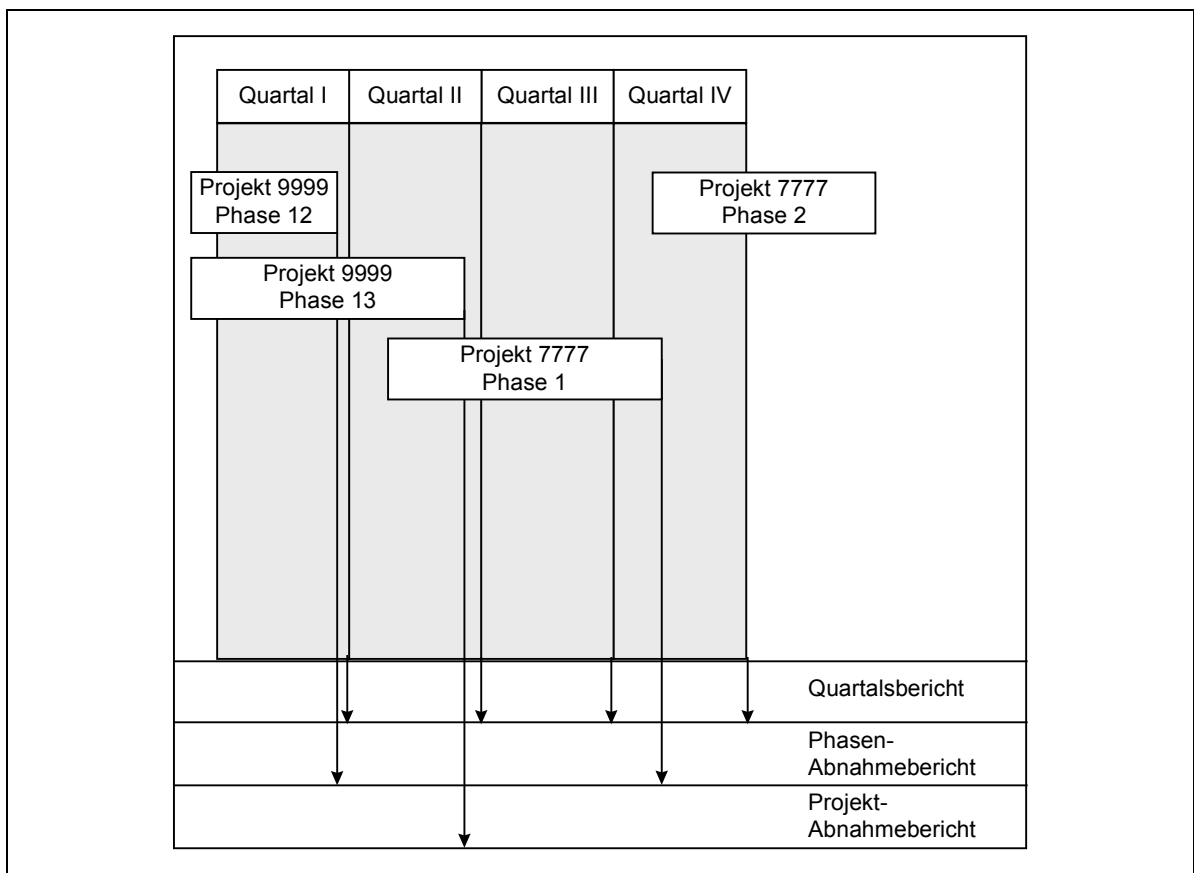


Abbildung 4.8-11: Mögliche Projektberichte im Projektablauf (GLAUBITZ 1994)

Selbstverständlich gilt der Grundsatz, daß **wichtige Abweichungen** vom Plan, die im Laufe des Berichtszeitraumes auftreten, außerhalb dieser Regelungen dem **Projektleiter angezeigt** werden müssen (ereignisorientierte Berichte). Das trifft ebenso für Behinderungen oder fehlende Vorleistungen zu, die die Leistungserbringung behindern bzw. beeinträchtigen.

4.8.2.4.2 Der Verteiler

Die meisten Dokumente, die das schriftliche Ergebnis eines Kommunikationsprozesses darstellen, werden an mehr als einen Adressaten weitergeleitet. Der Organisationsvermerk über den **Empfängerkreis** wird Verteiler genannt; er ist Bestandteil des Berichtsplans. Er stellt sicher, daß alle Beteiligten dieses Dokument erhalten und gibt gleichzeitig Auskunft über mögliche Ansprechpartner.

Allerdings ist oftmals die Tendenz festzustellen, daß von einem überschaubaren Empfängerkreis in eine wahre „Kopierorgie“ übergegangen wird („Jeder will wichtig sein, hat Angst vor Informationslücken“). So ist es leider üblich, daß selbst einfache Hausmitteilungen nicht nur an die Hauptadressaten sondern auch „Zur Kenntnis“ noch an unnötig viele weitere Empfänger gesandt werden. Es sollte jedoch die Aufnahmebereitschaft der unterschiedlichen Projektbeteiligten nicht überstrapaziert werden. Der Verfasser einer Information irrt sich, wenn er durch einen umfangreichen Verteiler eine Reaktion irgendeines mutmaßlichen Verantwortlichen erhofft. Die Empfänger solcher „Massensendungen“ fühlen sich sehr oft nicht mehr angesprochen und reagieren auf derartige ungewünschte Informationen meistens nicht wie erhofft.

Die Ursache für derart aufgeblähte Verteiler liegt oftmals in nicht eindeutig geklärten Zuständigkeiten innerhalb des Projektes und damit verbundenen Unklarheiten bzw. Unsicherheiten (MADAUSS 1994). Genau wie der Berichtsplan sollte daher auch der Verteiler regelmäßig aktualisiert werden.

4.8.2.4.3 Merkmale eines guten Berichtswesens

Zusammenfassend können die folgenden Merkmale eines „guten“ bzw. funktionalen Berichtswesens im Projekt abgeleitet werden:

- Der Sender einer Information spricht den Empfänger - wo möglich und sinnvoll - direkt an und übermittelt zielgerichtete Informationen.
- Es empfiehlt sich, Berichte nach Möglichkeit zu **standardisieren**. In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, wenn die Mitarbeiter wiederkehrende Informationen jeweils **schematisiert** „am gleichen Platz“ auf einer schriftlichen Unterlage finden können: zudem ist durch gleich aufgebaute Berichte der Vergleich mit früheren Versionen wesentlich einfacher.
- Die Informationsdarstellung soll **eindeutig und übersichtlich** sein, denn nur schnell erfassbare Informationen werden gelesen und verstanden. Dies bedeutet, daß zur **Visualisierung** möglichst aussagekräftige Grafiken (z.B. Diagramme, Schaubilder, Tabellen, Trendkurven usw.) verwendet werden. Längere Textpassagen sind möglichst zu vermeiden.
- Auch in der Projektarbeit hat sich der Einsatz von **Formularen** bewährt. Gerade in größeren Projekten und bei der Koordination verschiedener Unterauftragnehmer - also auch verschiedener Berichterstatter - bietet sich die Festlegung eines einheitlichen Formats der Informationsübermittlung an (z.B. gleiche Bezugsgrößen, Einheiten, Abkürzungen, Codierungen usw.). Bei Aufträgen im öffentlichen Sektor wird der Auftragnehmer üblicherweise sogar vertraglich verpflichtet, mit zumeist vorgegebenen Formblättern über den Projektstand zu berichten.
- Für die in einem Bericht aufgeführten Probleme, die der Berichterstatter nicht selber lösen kann, werden - nach Möglichkeit - am Ende der Ausführungen verschiedene **Lösungsalternativen** aufgezeigt.
- Die individuelle Ausgestaltung des Berichtswesens und der Grad der Systematisierung sind an die besonderen Bedingungen des Unternehmens angepaßt.

4.8.3 Projektberichte im Überblick

Nachfolgend werden die häufigsten Berichtsarten kurz beschrieben und mit einem möglichen Formular dargestellt. Es handelt sich hierbei um allgemeine Empfehlungen, die bezogen auf den jeweiligen **Einzelfall** unternehmens- bzw. **projektspezifisch angepaßt** werden müssen.

Die **Berichtsinhalte** sollten grundsätzlich so abgefaßt sein, daß die Aussagen in Verbindung zur Planung stehen. Etwaige Abweichungen sollen klar herausgestellt und daraus entstehende oder zu erwartende Probleme angesprochen werden (MOTZEL 1987, vgl. auch MADAUSS 1994).

4.8.3.1 Zeitorientierte Projektberichte

4.8.3.1.1 Situationsbericht

Situationsbericht Der Situationsbericht (oft auch Projektstandsbericht genannt) sollte in **regelmäßigen Abständen** einen **bestimmten Adressatenkreis** in knapper und übersichtlicher Form über alle **relevanten Projekt ereignisse** informieren.

Ein Situationsbericht enthält meist **globale Aussagen zu Sachstand, Termin- und Kostensituationen**, die bei Bedarf mit grafischen Darstellungen ergänzt werden können. Abbildung 4.8-12 stellt ein Formblatt für einen Situationsbericht vor.

Situationsbericht			Datum:
Projekt:	Projektleiter:	Tel.:	Berichtszeitraum:
<p>1. Technische Situation:</p> <p>2. Termine:</p> <p><input type="checkbox"/> Vertragstermine können gehalten werden <input type="checkbox"/> Vertragstermine können nicht gehalten werden Begründung:</p> <p>3. Kosten: Anfall bis Stichtag: €</p> <p>Überschreitung der Gesamtsumme <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja Höhe:</p> <p>Begründung: <input type="checkbox"/></p> <p>4. Besondere Schwierigkeiten:</p> <p>5. Vorgeschlagene Maßnahmen:</p>			

Abbildung 4.8-12: Formblatt für einen Situationsbericht (Beispiel; KIELKOPF/MEYER 1994)

4.8.3.1.2 Statusbericht

Ein Statusbericht (oft auch Zwischenbericht, Fortschrittsbericht, Tätigkeitsbericht genannt) unter- *Statusbericht* scheidet sich in folgenden Punkten von dem Situationsbericht:

- In seinem Gesamtaufbau ist er ausführlicher.
- Er integriert zielgerichtet alle Projektparameter.
- Er ermöglicht es, von Berichtsebene zu Berichtsebene bis hin zum Top-Management Informationen zusammenzufassen.

Bewährt hat sich die regelmäßige (z.B. 2- oder 3-monatig) Erstellung (BOPP 1994). Dabei stellt der Statusbericht oftmals die Grundlage der sog. Statusbesprechung dar.

Ein **Statusbericht** könnte beispielsweise aus fünf Berichtsteilen aufgebaut sein (vgl. Abbildung *Aufbau eines Statusberichtes* 4.8-13).

PROJEKTSTATUSBERICHT			Datum:
Projekt:	Projektleiter:	Tel.:	Berichtszeitraum:
Federführende Abteilung:		Blatt 1:	
Kostenträger:		von:	
Gesamtbetrag des Projektes: T€		Auftraggeber:	
In den Vorjahren verbraucht: T€		Vertragslaufzeit bis:	
Für dieses Geschäftsjahr bewilligt: T€		Die im Berichtszeitraum vorgesehenen Arbeiten wurden	
Bis zum verbraucht: T€		<input type="checkbox"/> vollständig ausgeführt	
		<input type="checkbox"/> teilweise ausgeführt	
Bitte den Bericht in folgender Anordnung schreiben:			
1. Zusammenfassung		5. Vorgesehene Arbeiten im kommenden Berichtszeitraum	
2. Projektablauf		6. Patentlage (eigene bzw. entgegenstehende Schutzrechte)	
3. Erreichter Projektstand		7. Sonstiges	
4. Begründung von Planabweichungen			
1. Zusammenfassung:			
Aussteller:		Verteiler:	
Datum:			

Abbildung 4.8-13: Statusbericht (Beispiel; SCHMITZ/WINDHAUSEN 1986)

Berichtsteil 1: Schlagzeilen

Wichtige gegenwärtige und erwartete Ereignisse, Probleme und Trends. Die Trends sollten am besten grafisch oder symbolhaft dargestellt werden (vgl. Abbildung 4.8-5).

Berichtsteil 2: Sachstand

Der Sachstandsteil enthält

- die wesentlichen Ereignisse, Ergebnisse, technischen Problemzonen, Lösungsmöglichkeiten, Maßnahmen und Risikoeinschätzung **im gegenwärtigen Berichtszeitraum**;
- für den **folgenden Berichtszeitraum** die vorgesehenen Ziele, Ereignisse und Tätigkeiten.

Berichtsteil 3: Terminsituation

Balkenplan mit Plan-/Soll-Ist-Vergleich und zugehörigen Kommentaren und/oder Meilenstein-Trendanalyse mit entsprechenden Erläuterungen zu den dargestellten Situationen, Problemen, Verschiebungen.

Berichtsteil 4: Kostensituation

Plan-/Soll-Ist-Vergleich mit Freigabe-Budget, Obligo, Vertragswert etc. sowie entsprechenden Bemerkungen zu Abweichungen, Veränderungen. Bei der Kostensituation ist der Fertigstellungswert (siehe Kapitel 3.6 und 3.7) entsprechend zu berücksichtigen. Hier kann außerdem die Kosten-Trendanalyse sinnvoll eingesetzt werden.

Berichtsteil 5: Unterauftragnehmer, Vertragssituation, Sonstiges

Hier wird zu folgenden Punkten Stellung genommen, wobei dieser Berichtsabschnitt jeweils an das spezielle Projekt anzupassen ist:

- Situation bei den Unterauftragnehmern;
- Stand der Vertragsverhandlungen, Angebote;
- nicht erfüllbare Garantieleistungen, Gewährleistungen;
- Markt- oder Wettbewerbssituation;
- beschlossene zusätzliche Aufgaben und Sondermaßnahmen zur Korrektur von Planabweichungen;
- Nachforderungen / Claims.

4.8.3.1.3 Monats-/Quartalsbericht

Der **Monats-/Quartalsbericht** informiert die **Entscheidungsinstanz** (oft: den **Auftraggeber**) über den **aktuellen Stand** des **Projektfortschrittes**, die **Veränderungen** gegenüber dem Projektplan sowie über **Besonderheiten**, die den Projektablauf wesentlich beeinflussen. Im Einvernehmen mit dem Empfänger kann anstelle des Quartals auch der Monat als Berichtszeitraum festgelegt werden. *Monats-/ Quartalsbericht*

Aufgrund seines Umfangs ist es schwierig, eine volle Standardisierung zu erreichen. Es ist jedoch ratsam, die enthaltenen Darstellungen sinnvoll zu strukturieren und beispielsweise zumindest über ein Deckblatt (Abbildung 4.8-14) zu einem einheitlichen Erscheinungsbild zu verbinden.

<p>Projektbericht für Quartal/Monat</p>																	
<p>Projektbezeichnung:</p> <p>Projekt-Nummer: Projektauftrag vom:.....</p> <p>Erstellungsdatum: Revision:.....</p> <p>Unterschriften:</p>																	
<p>Empfänger: Eingang am:</p> <p>.....</p> <p>..... Anzahl Seiten:</p>																	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 2px;">Inhaltsverzeichnis</th> <th style="text-align: right; padding: 2px;">Seite</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px;">1. Terminlage aktuelle Projektphase</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">.....</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">2. Übersicht Termine-Aufwand-Kosten (Plan-Ist-Vergleich, voraussichtliches Endergebnis)</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">.....</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">3. Aktivitäten seit letztem Projektbericht</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">.....</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">4. Abweichungsanalyse (Hinweise, wodurch Abweichungen ausgelöst wurden, Maßnahmen zur Gegensteuerung)</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">.....</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">5. Meilensteintrendanalyse</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">.....</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">6. Trendanalyse (Beurteilung des weiteren Projektverlaufes, erkennbare Einflüsse, erforderliche Maßnahmen, Auswirkungen auf Personal- und andere Kosten, etc.)</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">.....</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">7. Sonstiges</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">.....</td> </tr> </tbody> </table>	Inhaltsverzeichnis	Seite	1. Terminlage aktuelle Projektphase	2. Übersicht Termine-Aufwand-Kosten (Plan-Ist-Vergleich, voraussichtliches Endergebnis)	3. Aktivitäten seit letztem Projektbericht	4. Abweichungsanalyse (Hinweise, wodurch Abweichungen ausgelöst wurden, Maßnahmen zur Gegensteuerung)	5. Meilensteintrendanalyse	6. Trendanalyse (Beurteilung des weiteren Projektverlaufes, erkennbare Einflüsse, erforderliche Maßnahmen, Auswirkungen auf Personal- und andere Kosten, etc.)	7. Sonstiges	
Inhaltsverzeichnis	Seite																
1. Terminlage aktuelle Projektphase																
2. Übersicht Termine-Aufwand-Kosten (Plan-Ist-Vergleich, voraussichtliches Endergebnis)																
3. Aktivitäten seit letztem Projektbericht																
4. Abweichungsanalyse (Hinweise, wodurch Abweichungen ausgelöst wurden, Maßnahmen zur Gegensteuerung)																
5. Meilensteintrendanalyse																
6. Trendanalyse (Beurteilung des weiteren Projektverlaufes, erkennbare Einflüsse, erforderliche Maßnahmen, Auswirkungen auf Personal- und andere Kosten, etc.)																
7. Sonstiges																

Abbildung 4.8-14: Muster eines Formulars „Deckblatt: Projektbericht für Quartal/Monat“ (GLAUBITZ 1994)

4.8.3.1.4 Arbeitspaketbericht

Vor allem bei umfangreichen Projekten **kann** es angeraten sein, daß die beauftragten Arbeitspaketverantwortlichen zu vereinbarten Zeitpunkten schriftlich an die Projektleitung Bericht erstatten (DÖRFEL 1995). Prinzipiell wird über ein Arbeitspaket wie über ein „Projekt im Kleinen“ informiert. Ein Beispiel für den Aufbau eines kurzgefaßten Arbeitspaketberichts zeigt Abbildung 4.8-15.

ARBEITSPAKET-Bericht					zum: _____
Projekt: _____			Auftrag Nr.: _____		
Auftraggeber: _____					
Arbeitspaket: _____			PSP-Code: _____		
Verantwortlich: _____					
Plan-Start: _____		Auftragswert: _____			
Plan-Ende: _____		Ist-Kosten: _____			
Bestellobligo: _____					
<u>Status der einzelnen Vorgänge des AP:</u>					
Vorgang	IST-Start	IST-Ende	Fertig- stellungsgrad	vorauss. Ende	
Bemerkungen:					
Datum: _____		Unterschrift: _____			

Abbildung 4.8-15: Formular Arbeitspaketbericht (nach DÖRFEL 1995)

4.8.3.2 Ereignisorientierte Projektberichte

4.8.3.2.1 Sofortbericht (Ausnahme-, Blitzbericht)

Treten **markante Abweichungen im Projektablauf** auf, so sind **ohne Aufforderung** der **Projektleiter**, die **Geschäftsführung** und/oder der **Auftraggeber telegrammartig** zu informieren (meist innerhalb von 24 oder 48 Stunden). Der Sofortbericht kann formlos sein, sollte aber unbedingt als solcher gekennzeichnet werden und verlässlich nur in Ausnahmefällen verwendet werden. Es sind die aufgetretenen Abweichungen mit ihren Auswirkungen darzustellen und entsprechende Gegenmaßnahmen vorzuschlagen (vgl. Abbildung 4.8-16).

Projekt	Sofortbericht	Firma
1. Aufgetretene Probleme		
2. Auswirkungen		
<input type="checkbox"/> Technik		
<input type="checkbox"/> Leistung		
<input type="checkbox"/> Qualität		
<input type="checkbox"/> Termine		
<input type="checkbox"/> Kosten		
<input type="checkbox"/> Kapazitäten		
3. Vorgeschlagene Maßnahmen		
AP: (Nr. + Bezeichnung)		Verteiler:
AP-Verantwortlicher:		<input type="checkbox"/> TPL
Aussteller:	Datum:	<input type="checkbox"/> PL
		<input type="checkbox"/> GL
		<input type="checkbox"/> AG
AG = Auftraggeber	PL = Projektleiter	
AP = Arbeitspaket	TPL = Teilprojektleiter	
GL = Geschäftsleitung		

Abbildung 4.8-16: Formblatt für einen Sofortbericht (Beispiel; KIELKOPF/MEYER 1994)

Bereits während des Prozesses „**Projektstart**“ (vgl. Kapitel 4.6) sollten die Arten bzw. Spannen der **Abweichungen festgelegt** werden, die einen Sofortbericht auslösen, z.B. (SCHMITZ 1980):

- technische/sachliche Abweichungen, die eine Leistungsabnahme verhindern können;
- terminliche Abweichungen, die zur Überschreitung von vertraglich vereinbarten Terminen führen;
- Abweichungen, die zu einer Überschreitung des Budgets führen.

4.8.3.2.2 Phasen-Abnahmebericht

Phasen-Abnahmebericht

Der **Phasen-Abnahmebericht** ist quasi das Ergebnisprotokoll der Phasenabnahmebesprechung. Er dokumentiert

- die Überprüfung der abgewickelten Phase (Übersicht über Phasenergebnisse, Aussagen zur Einhaltung der Phasenziele) und
- die Genehmigung der Folgephase.

Der Phasen-Abnahmebericht wird von der **Entscheidungsinstanz / dem Auftraggeber unterschrieben**. Zu verwenden ist das gemeinsam festgelegte Berichtsformular (Abbildung 4.8-17).

Phasen-Abnahmebericht			
Projektbezeichnung:			
Projekt-Nummer: Projektauftrag vom:.....			
Erstellungsdatum: Revision:.....			
Unterschriften:			
Empfänger:		Eingang am:	
.....		
.....		Anzahl Seiten:	
ja, teilweise, nein	Phasenziele eingehalten	Projektziele eingehalten*	Erläuterungen siehe Seite
Inhaltlich			
Terminlich			
Personalaufwand			
Kosten			
Phase abgenommen <input type="checkbox"/>		Begründung/Auflagen	
Folgephase genehmigt	<input type="checkbox"/> ja	
	<input type="checkbox"/> ja, mit Einschränkung	
	<input type="checkbox"/> nein	
Unterschrift Auftraggeber			
Zurück an Verfasser		Eingang am	

Abbildung 4.8-17: Muster eines Formulars „Phasen-Abnahmebericht“ (GLAUBITZ 1994)

4.8.3.2.3 Projektabschlußbericht

Der **Projektabschlußbericht** beschreibt das **Ergebnis des Gesamtprojektes** aus organisatorischer und fachlicher Sicht und die daraus gewonnenen **Erkenntnisse für zukünftige Projekte**. Er unterstützt das bewußte Analysieren von Stärken und Schwächen der Organisation mit dem langfristigen Ziel, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern (SCHMITZ 1986). *Projektabschlußbericht*

Sein Inhalt bezieht sich einerseits auf die Projektabwicklung, andererseits auf den Projektinhalt (Formularbeispiel für das Deckblatt siehe Abbildung 4.8-18):

Projekt- Abschlußbericht	
Projektbezeichnung:
Projekt-Nummer:
Erstellungsdatum:	Projektantrag vom:.....
Unterschriften:	Revision:.....
Empfänger:	Eingang am:
.....
.....	Anzahl Seiten:
Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Projektabwicklung	
Ausgangssituation
Wesentliche Ereignisse
Übersicht Termine-Aufwand-Kosten
Abweichungsanalyse
Konsequenzen und Erfahrungen
2. Projektinhalt	
Ziele
Vorgehensweise
Ergebnisse
Empfehlungen

Abbildung 4.8-18: Muster eines Formulars „Deckblatt Projektabschlußbericht“ (GLAUBITZ 1994)

Zur **Projektabwicklung** sind u.a. folgende Punkte darzulegen:

- die Ausgangssituation, z. B. die Organisation des Projektes, seine personelle Struktur etc.;
- wesentliche Ereignisse, die den Projektlauf beeinflusst haben;
- eine Übersicht zur Termin-Aufwand-Kosten-Situation, z.B. analog Quartalsbericht;
- die Analyse der Abweichungen und
- die Konsequenzen und Erfahrungen aus der Projektabwicklung.

Zum **Projekthalt** sind auszuführen:

- die Ziele und Anforderungen lt. Projektauftrag und wesentliche Änderungen im Projektverlauf;
- die Vorgehensweise zur Realisierung, ggf. fachliche Besonderheiten;
- die erzielten Ergebnisse und
- Empfehlungen für die künftige Facharbeit.

3-stufige Gliederung

Es empfiehlt sich zur stringenten Darlegung der Informationen, alle Abschnitte in die drei Stufen **Planung, Erkenntnisse** bei der Durchführung, **Empfehlungen** für künftige Projekte zu gliedern.

Der Projektabschlußbericht ist durch den Projektleiter zu veranlassen und muß mindestens allen (leitenden) Projektbeteiligten zukommen. Dies können beispielsweise sein:

- Auftraggeber,
- Auftragnehmer,
- Projektkaufmann / Controlling,
- Lenkungsausschuß,
- Geschäftsleitung.

Weitere Einzelheiten zum Projektabschluß werden in Kapitel 4.10 behandelt.

4.8.3.2.4 Abnahmeprotokoll

Eine besondere Stellung innerhalb des Berichtswesens nimmt das Abnahmeprotokoll ein. Es stellt eine Sonderform eines Berichts dar und hat zusätzlich aus juristischer Sicht herausragende Bedeutung für den Beginn von Fristen. Nähere Erläuterungen hierzu bietet Kapitel 4.3.

4.8.4 Projektbesprechungen und Protokollierung

Besprechungen dienen vor allem dem **direkten Austausch von Informationen**. Die Ergebnisse dieser Zusammenkünfte werden in der Regel in Form von Protokollen festgehalten. Prinzipiell gibt es zwei Formen der Protokollierung von Projektbesprechungen:

- **Verlaufsprotokoll (Wortprotokoll):** Es spiegelt den genauen Verlauf einer Besprechung, Verhandlung usw. wider (z.B. Gerichtsverhandlung) und ist naturgemäß sehr umfangreich und somit nicht übersichtlich auswertbar. Es bietet den Vorteil, daß bei konsequenter Anwendung auch der Weg bis zu einer Entscheidung im nachhinein exakt verfolgt werden kann.
- **Ergebnisprotokoll:** Es faßt die Besprechungsergebnisse zusammen und stellt die einzuleitenden Maßnahmen und Aktionen in übersichtlicher Form dar.

Zweck von Protokollen

Wie das Protokoll im einzelnen auszusehen hat, kann nicht allgemein verbindlich gesagt werden. Zumindest aber sollte ein gutes Protokoll folgenden Ansprüchen genügen (BERGFELD 1994):

- Dokumentation der Besprechungsergebnisse mittels Handlungsanweisungen;
- Verpflichtung der für die Umsetzung der Ergebnisse zuständigen Besprechungsteilnehmer;
- Information von Dritten über die Ergebnisse der Besprechung;
- Checkliste für die Kontrolle der Ergebnisse.

Besprechungsprotokolle halten als **Dokumente der Projektarbeit** wesentliche Fortschritte im Projektprozeß fest und sind somit in die Projektdokumentation zu übernehmen (GLAUBITZ 1994). Weiterführende Aussagen zur Dokumentationsverwaltung bietet Kapitel 4.5.

4.8.4.1 Projektbesprechungen

In jedem Projekt stellen die gemeinsamen Besprechungen den Kern der direkten Kommunikation unter den Projektbeteiligten dar. Dabei können **formelle** (z.B. Sitzungen, Meetings, Verhandlungen usw.) und **informelle** (z.B. Vier-Augen-Gespräch, Telefonate usw.) Besprechungen unterschieden werden (vgl. die Arten des Informationsaustausches in Abschnitt 4.8.1.1.3). Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf die formellen Besprechungen. *Arten der Besprechung*

Das wesentliche Kennzeichen der formellen Besprechung besteht darin, daß jemand zu einem vorab festgelegten Thema oder zu einem festen Zeitpunkt eine „offizielle“ **Einladung** ausspricht, die meist bereits mit einer **Tagesordnung** (Agenda) ergänzt ist.

Im Rahmen der Projektabwicklung können prinzipiell folgende Besprechungsarten unterschieden werden (nach GLAUBITZ 1994 und MOTZEL 1987):

- regelmäßige Statusbesprechung;
- Phasenentscheidungsbesprechung;
- Planungsbesprechung;
- Fachbesprechung;
- Ausnahmebesprechung (Krisen-Sitzung);
- Claim-Gespräch.

Grundsätzliche Erläuterungen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen bietet Kapitel 2.9. Allen aufgeführten Besprechungsarten ist jedoch gemeinsam, daß sie in der Regel **protokolliert** werden. Deshalb wird im folgenden der Aspekt der Protokollierung als Bestandteil des Informations- und Berichtswesens eines Projektes noch näher betrachtet.

4.8.4.2 Protokollführer und Protokollierung

Der Protokollführer einer Besprechung sollte vom Veranstalter bzw. dem Einladenden - möglichst im voraus - benannt werden und nicht mit dem Besprechungsleiter identisch sein. Nur so können sich beide Personen (Besprechungsleiter und Protokollführer) auf ihre jeweilige Aufgabe konzentrieren - meist sind beide ja auch gleichzeitig noch „normale“ Besprechungsteilnehmer.

Der Protokollführer hat insbesondere folgende **Aufgaben**:

Aufgaben des Protokollführers

- Festhalten der Besprechungsergebnisse und Beschlüsse sowie ggf. Gegenmeinungen (i.a. stichwortartig);
- Sammlung und Zuordnung aller notwendigen Anlagen/Beilagen;
- Aufbau bzw. Aktualisierung der „To-Do-Liste“ mit dem Vermerk „Erledigung durch / bis“;
- Formulierung der beschlossenen Aktionen („action items“), so daß eine nachfolgende Ergebniskontrolle möglich ist;
- Verteilung des Protokolls sicherstellen.

Statt im nachhinein das Geschehene quasi als Gedächtnisübung zu rekapitulieren, ist es dringend angeraten, bereits während der Besprechung einen handschriftlichen und stichwortartigen Proto-

koll-Rohentwurf (Simultanprotokoll) zu erstellen. Der Protokollführer hält Zwischenergebnisse fest, verliest sie soweit erforderlich, bittet um Formulierungsvorschläge, holt sich Zustimmung der Teilnehmer und kann so zu einem ergebnisorientierten Verlauf der Zusammenkunft beitragen (Bergfeld 1994).

Protokollierung Ein Protokoll, das wie dargestellt noch während der Sitzung verfaßt und zum Schluß in den wesentlichen Punkten verlesen wird, bietet folgende Vorteile (BERGFELD 1994):

- Die Qualität des Protokolls ist nicht von der reinen Gedächtnisleistung des Protokollführers abhängig;
- Es wird keine zusätzliche Zeit für nachträgliche Korrekturen und Interpretationen benötigt;
- Eine Manipulation des Textes wird verhindert;
- Mißverständnisse werden vermieden;
- Alle wichtigen Fragen (Wann, Was, Wer, Wie, Warum, Womit usw.), die einen wirksamen Transfer ermöglichen, werden frühzeitig geklärt.

Die **Verteilung des Protokolls** sollte möglichst schnell erfolgen (Faustregel: spätestens drei Werktage später). Einwände gegen beschlossene Maßnahmen sollen möglichst umgehend dem verantwortlichen Besprechungsleiter mitgeteilt werden, alle übrigen Unklarheiten und Änderungswünsche werden in der nächsten Sitzung möglichst als erster Tagesordnungspunkt (TOP) geklärt.

4.8.4.3 Kennzeichen guter Protokollierung

Ein Besprechungsprotokoll sollte - mindestens - folgende Inhalte umfassen bzw. Angaben enthalten (vgl. Abbildung 4.8-19):

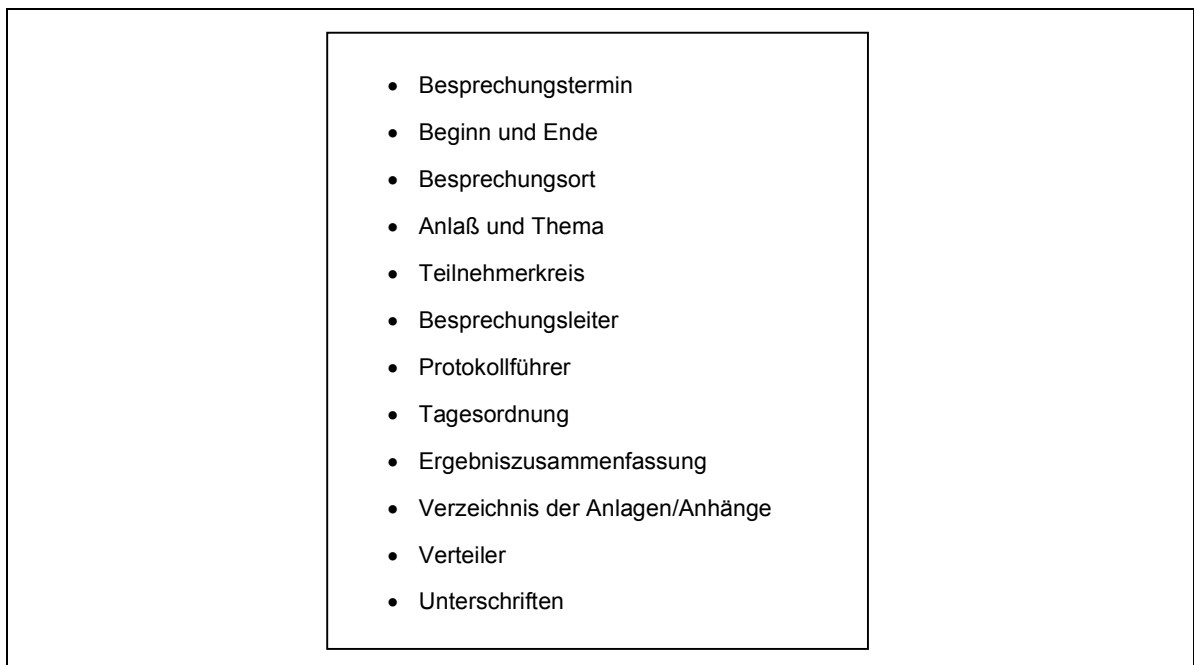


Abbildung 4.8-19: Mindestinhalte eines Besprechungsprotokolls (BURGHARDT 1993)

Genau wie die Einladung zur Besprechung - im Sinne eines geregelten Informationsflusses - standardisiert sein sollte, so ist in vielen Fällen auch eine Standardisierung bzw. **Formalisierung des Protokolls** zweckmäßig. Abbildung 4.8-20 zeigt das Muster für ein Formular „Ergebnisprotokoll“.

Niederschrift zur Besprechung			
Thema:			
Datum: Zeit:		Veranstalter: Besprechungsleitung: Protokollführung:	
Teilnehmer		Zur Information:	
Name:	Abteilung	Name	Abteilung
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Ergebnisse:	Verantwortlich:	Termin:	
-			
-			
-			
-			
-			

Abbildung 4.8-20: Formular „Ergebnisprotokoll“ (BERGFELD 1994)

Eine weitere Möglichkeit zur systematischen und standardisierten Darstellung der Ergebnisse von Besprechungen sind sogenannte **To-Do-Listen** (vgl. Abbildung 4.8-21). Hier werden die vereinbarten zu erledigenden Aufgaben (auch „offene Punkte“ genannt) personenbezogen dokumentiert und erlauben im Rahmen der Tätigkeitsverfolgung in der folgenden Besprechung eine schnelle Kontrolle der Aufgabenerledigung. Diese Aufzeichnungen werden häufig auch als **LOP-Liste** (Liste offener Punkte) bezeichnet.

Projekt:.....		
Besprechung vom:.....		
Seite: von:		
To-Do-Liste		
WER	macht WAS	bis WANN

Abbildung 4.8-21: Formular „To-Do-Liste“ (Anhalt)

4.8.4.4 EDV-Unterstützung der Protokollverwaltung

Auf dem Softwaremarkt sind DV-gestützte Programme zur automatisierten Verwaltung und Verfolgung von Protokollen verfügbar. In enger Anlehnung an Management-Informationssysteme wird hierbei unter Verwendung von z.B. Formular- und Maskengeneratoren sowie einer relationalen Datenbank die systematische Handhabung umfangreicher Datenmengen in Protokollen unterstützt (vgl. Kapitel 4.9).

Der große Vorteil dieser Systeme liegt darin, daß ein einmal eingegebener Datenbestand nach den verschiedensten Kriterien gefiltert, selektiert und ausgewertet werden kann. So sind beispielsweise sehr schnell firmen-, abteilungs- oder personenbezogene To-Do-Listen erstellbar; eine automatisierte Wiedervorlage sowie stichwortbezogene Recherchen (z.B. für eine Nachforderungshistorie) stellen i.d.R. kein Problem dar. Zusätzlich ist meist über definierte Schnittstellen eine Anbindung an Dokumentations- und Archivierungssysteme möglich.

Diesen großen Vorteilen steht der Nachteil eines gewissen Aufwands für die Übertragung der überwiegend handschriftlichen Notizen des Protokollführers in eine DV-verträgliche Form gegenüber.

Zusammenfassung

Dieses Kapitel behandelt die grundlegenden Anforderungen an das Informations- und Berichtswesen in Projekten.

Zunächst werden im **ersten Abschnitt** die Grundlagen des Informationswesens dargestellt. In Abgrenzung zum Kapitel 2.2 stehen hier die Bedeutung und Ausprägungen der Information im Vordergrund. Informationsquellen und -träger werden erläutert, Informationsbedarf und -verfügbarkeit sowie die Formen des Informationsaustausches im Projekt werden synoptisch gegenübergestellt.

Als wichtiger Bestandteil eines Informationssystems im Projekt wird die Berichterstattung identifiziert. Zu deren funktionaler Gestaltung werden im **zweiten Abschnitt** praktische Hinweise gegeben. Basierend auf der prinzipiellen Forderung nach einer empfängerorientierten Berichterstattung werden die unterschiedlichen Zielgruppen und Berichtsebenen im Projekt aufgezeigt. Als Bestandteile der schriftlichen Berichterstattung werden Bericht und Besprechungsprotokoll voneinander abgegrenzt sowie die Unterschiede zwischen zeit- und ereignisorientierten Projektberichten erläutert. Anschließend wird die wichtige Funktion des Berichtsplanes behandelt.

Der **dritte Abschnitt** beschreibt die einzelnen Projektberichte in ihren wesentlichen Inhalten und bietet eine Reihe von konkreten Beispielen bzw. Formularen zur Verwendung für die eigene Projektarbeit.

Im **vierten Abschnitt** werden die Grundlagen für effektive Projektbesprechungen z.B. mit standardisierter Einladung und effizienter Protokollerstellung erläutert. Abschließend werden Möglichkeiten der EDV-Unterstützung bei der Protokollverwaltung und bei der Verfolgung der aus Besprechungen resultierenden Projektaufgaben aufgezeigt.

Literaturverzeichnis

- ANDREAS, D.; Sauter, B.; Rademacher, G.: Projekt-Controlling und Projekt-Management im Anlagen- und Systemgeschäft, fünfte Auflage, Frankfurt a.M. 1992
- BERGFELD, H.: Effektive Projektarbeit, in: Projektmanagement-Fachmann (Bd. II), zweite überarbeitete Auflage, Eschborn 1994
- BOPP, H.: Auftragskostenplanung und -kontrolle im Anlagenbau, in: Schelle, H.; Reschke, H.; Schub, A.; Schnopp, R.: Projekte erfolgreich managen, Loseblattwerk, Stand 11/96, Köln 1994
- BURGHARDT, M.: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, 2. überarbeitete Auflage, München 1993
- DÖRFEL, H.-J.: Projektmanagement. Aufträge effizient und erfolgreich abwickeln, Renningen-Mannheim, 1995
- EWERT, W.; Janßen, W.; Kirschnik-Janssen, D.; Papenheim-Trockhorn, H.; Schwellach, G.: et.al., Handbuch Projektmanagement öffentliche Dienste, Bremen 1996
- GLAUBITZ, W.G.: Formen der Aufbauorganisation, in: Projektmanagement-Fachmann (Bd. I), zweite überarbeitete Auflage, Eschborn 1994
- HANSEN, H.R.: Wirtschaftsinformatik I, 7. völlig neubearbeitete und stark erweiterte Auflage, Stuttgart 1996
- KIELKOPF, H.; Meyer, H.: Integrierte Projektsteuerung, in: Projektmanagement-Fachmann (Bd. II), zweite überarbeitete Auflage, Eschborn 1994
- MADAUSS, B.J.: Handbuch Projektmanagement, 5. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart 1994
- MOTZEL, E.: Berichtswesen in Projekten, in: 1. cdg/GPM-Langzeitmaßnahme Projektmanagement 1986-88, Seminarmaterialien, Darmstadt 1987
- MÜLLER, J.: Der Weg zur Moderation, Zürich 1992
- PLATZ, J.: Aufgaben der Projektsteuerung - Ein Überblick, in: Schelle, H.; Reschke, H.; Schub, A.; Schnopp, R.: Projekte erfolgreich managen, Loseblattwerk, Stand 11/96, Köln 1994
- PLATZ, J.; Schmelzer, H.J.: Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung, Berlin u. Heidelberg 1986
- RINZA, P.: Projektmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nicht-technischen Vorhaben, 3. neubearb. Aufl., Düsseldorf 1994
- SCHMITZ, H.; Windhausen, M.P.: Projektplanung und Projektcontrolling, 3. neubearb. u. erw. Aufl., Düsseldorf 1986
- WAHL, M.P.: Grundlagen eines Management-Informationssystems, Luchterhand 1969

Autorenportrait

Dipl.-Wirtsch.Ing.(FH) Florian E. Dörrenberg

Jahrgang 1965, Studium des Wirtschaftsingenieurwesens in München.

1992-94 Vorstandsassistent der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.; Deutscher Vertreter im Council der IPMA International Project Management Association; Gründungsmitglied der Fachgruppe Aus- und Weiterbildung der GPM; Zertifizierter und lizenzierter Referent für den Lehrgang zum „Projektmanagement-Fachmann (RKW/GPM)“.

Seit 1993 berufsbegleitend tätig als Dozent und Moderator für projektorientierte Aufgabenstellungen. Autor mehrerer nationaler und internationaler Publikationen zum Projektmanagement.

Seit 1994 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IPMI Institut für Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik der Universität Bremen; Forschungsschwerpunkt: „Vertragsmanagement in nationalen und internationalen Projekten“.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 4.8-1: Informationsquellen.....	1120
Abbildung 4.8-2: Berichtswesen als Teil des Informationswesens im Projekt (nach MOTZEL 1987).....	1120
Abbildung 4.8-3: Diskrepanz zwischen Informationsangebot, -nachfrage, -bedarf (KIELKOPF 1994).....	1121
Abbildung 4.8-4: Prinzipien des Informierens (MÜLLER 1992).....	1123
Abbildung 4.8-5: Darstellungsformen von Termindaten für unterschiedliche Berichtsebenen (Beispiel; PLATZ/SCHMELZER 1986).....	1127
Abbildung 4.8-6: Mögliche Interessenschwerpunkte bei der Informationsverdichtung (PLATZ/SCHMELZER 1986).....	1128
Abbildung 4.8-7: Kriterien der Berichterstattung (KIELKOPF/MEYER 1994).....	1128
Abbildung 4.8-8: Trenddarstellung der wichtigsten Projektparameter (KIELKOPF/MEYER 1994).....	1129
Abbildung 4.8-9: Berichtsarten im Überblick.....	1131
Abbildung 4.8-10: Beispiel für einen Berichtsplan (KIELKOPF/MEYER 1994).....	1131
Abbildung 4.8-11: Mögliche Projektberichte im Projektablauf (GLAUBITZ 1994).....	1132
Abbildung 4.8-12: Formblatt für einen Situationsbericht (Beispiel; KIELKOPF/MEYER 1994).....	1134
Abbildung 4.8-13: Statusbericht (Beispiel; SCHMITZ/WINDHAUSEN 1986).....	1135
Abbildung 4.8-14: Muster eines Formulars „Deckblatt: Projektbericht für Quartal/Monat“ (GLAUBITZ 1994).....	1137
Abbildung 4.8-15: Formular Arbeitspaketbericht (nach DÖRFEL 1995).....	1138
Abbildung 4.8-16: Formblatt für einen Sofortbericht (Beispiel; KIELKOPF/MEYER 1994).....	1139
Abbildung 4.8-17: Muster eines Formulars „Phasen-Abnahmebericht“ (GLAUBITZ 1994).....	1140
Abbildung 4.8-18: Muster eines Formulars „Deckblatt Projektabschlussbericht“ (GLAUBITZ 1994).....	1141
Abbildung 4.8-19: Mindestinhalte eines Besprechungsprotokolls (BURGHARDT 1993).....	1144
Abbildung 4.8-20: Formular „Ergebnisprotokoll“ (BERGFELD 1994).....	1145
Abbildung 4.8-21: Formular „To-Do-Liste“ (Anhalt).....	1145

Lernzielbeschreibung

Der Leser soll Kenntnisse über die Bedeutung aktueller Informationen erhalten sowie die Grundüberlegungen zu einem einfachen Informationsversorgungssystem nachvollziehen können.

Weiterhin soll er das Berichtswesen in einem Projekt selbständig planen und abwickeln können. Hierzu muß er folgende Gesichtspunkte kennen:

- wie und zu welchem Zeitpunkt ein Bericht abzufassen ist;
- welche Mitarbeiter bzw. welche Gruppen für die Berichterstattung verantwortlich sind;
- nach welchen Kriterien ein Berichtsplan aufgestellt und verwendet werden soll;
- wie ein Bericht empfangergerecht aufzubauen ist.