

1 Warum Projektberichte zum Erfolgsfaktor geworden sind

Aus Sicht eines Unternehmens oder einer Organisation ist das Projektberichtswesen ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung. Das System der Berichterstattung muss sicherstellen, dass zu jedem Zeitpunkt der aktuelle Stand eines Projektes und dessen voraussichtliche Projektentwicklung dargestellt werden. Gerade in unserer Zeit, in der es auf Schnelligkeit und Flexibilität im Projektgeschäft ankommt, profitieren diejenigen Unternehmen, die rasch und zielgerichtet auf Projektinformationen zugreifen und diese nutzen können.

Kundenanfragen schnell beantworten, Projektveränderungen rechtzeitig feststellen und gegensteuern, Erfahrungen und Erkenntnisse generieren und Wissen sammeln sind einige Fragestellungen, mit denen sich Organisationen beschäftigen. Das Projektberichtswesen, richtig eingesetzt, hilft diese Fragen zu beantworten und unterstützt Unternehmen im aktiven Tun.

Ein etabliertes System des Projektberichtswesens innerhalb einer Organisation schafft aus diesem Grunde einen hohen Nutzen für das Unternehmen, deren Projekte und die Projektbeteiligten.

Um ein Projektberichtswesen zu etablieren, bedarf es einiger Vorarbeiten. Dazu gehören die Elemente:

1. Strategisches Berichtswesen – Was wollen wir?
2. Operatives Projektberichtswesen – Wie setzen wir es um?
3. Zugang zu Informationen und Dokumentationen sicherstellen
4. Projektwissen verfügbar machen
5. Projektwissen nutzen



Abb. 1: Projektberichts-wesen etablieren

Im Folgenden werden die Elemente näher erläutert.

1.1 Strategisches Berichtswesen

Die Forderungen an ein System der Berichterstattung sind in der Unternehmensstrategie verankert, z. B. müssen bestimmte gesetzliche, steuerrechtliche oder innerbetriebliche Anforderungen an die Dokumentation und die Archivierung der Dokumente eingehalten werden. Aus der Unternehmensstrategie werden deren Forderungen in die Projektmanagementstrategie eingebunden und in einem Projektmanagementhandbuch dokumentiert. Das System des Projektberichts wesens ist idealerweise so aufbereitet, dass es jederzeit Informationen über den Erfüllungsgrad der Unternehmens- und Projektmanagementziele zur Verfügung stellen kann. Aus diesen Informationen wiederum lassen sich Kennzahlen generieren, z. B. Kenn-

zahlen aus Kundenbefragungen, Projektperformance, Reifegrad der Projektabwicklung. Der Unternehmens- und Projekterfolg lassen sich dadurch messen.



Abb. 2: Unternehmensstrategie vs. Projektmanagementstrategie

Ein System des Projektberichtswesens umfasst somit die Unternehmens-, Projektmanagement- und Projektziele, ihre entsprechenden Erfolgskriterien und Kennzahlen. Durch eine „richtige“ Dokumentation können Unternehmen folgende Fragen für sich beantworten:

- Machen wir die Projekte richtig? Wie ist der Reifegrad unserer Projektabwicklung?
- Machen wir die richtigen Projekte? Wie schauen unsere Kennzahlen aus?
- Wie beeinflussen die Projekte unseren Unternehmenserfolg?

Kennzahlen für den Projekt- und Unternehmenserfolg lassen sich aus Projektinformationen und -berichten ableiten und können durchaus in Synergie zueinander gesehen werden.

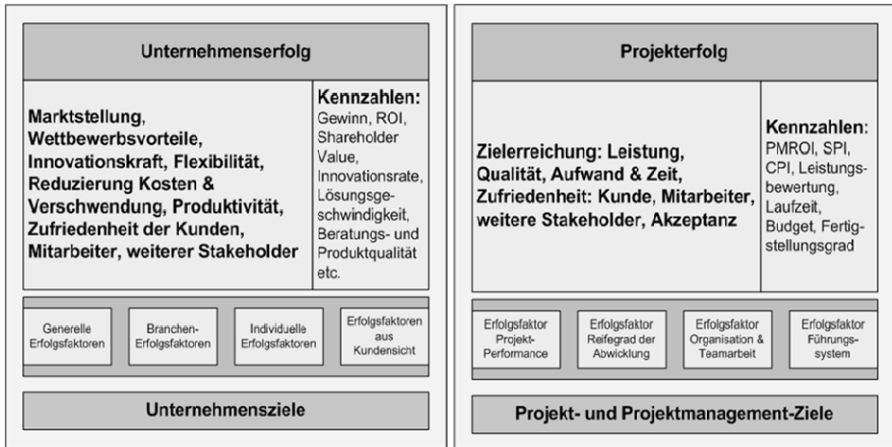


Abb. 3: Kennzahlen Unternehmens- und Projekterfolg

1.2 Operatives Berichtswesen – wie setzen wir es um?

Das Projektberichtswesen umfasst die Information und Dokumentation von Projektdaten und orientiert sich an dem Informations- und Dokumentationsmanagementsystem des Unternehmens.

Es legt fest was, wann, durch wen, an wen und in welcher Form berichtet werden soll. Die Informationen müssen bedarfs- und empfangergerecht aufbereitet und verteilt werden. Die Projektteammitglieder erhalten detailliertere Informationen als die Geschäftsführung oder das Steuerungsgremium, diesen werden die Informationen in verdichteter Form zur Verfügung gestellt. Es empfiehlt sich, das Berichtswesen zentral zu steuern. In kleineren Unternehmen kann das Projektberichtswesen durch eine/n Projektassistenten/in durchgeführt werden. In größeren Unternehmen wird meist ein Projektoffice installiert.

Die relevanten Informationen eines Projektes orientieren sich an den Vorgaben des strategischen Berichtswesens. Folgende Kriterien werden bei der Gestaltung des Berichtswesens berücksichtigt:

- Empfängerorientiert (an wen?): Geschäftsführung, Lenkungsausschuss, Steuerungsgremium, Projektbeteiligte, Lieferanten, sonstige Stakeholder
- Bedarfsorientiert (in welcher Form?): Detailinformationen oder in aggregierter Form
- Inhaltlich (was?): Produkt- oder Projektbezogen
- Zeitlich (wann?): feste Meilensteine, besondere Ereignisse (Phasenabschluss, Abnahmen), regelmäßig und zeitnah (z. B. monatliche Statusberichte)
- Verantwortlich (durch wen?):
Projektleitung (verantwortlich für das Projektergebnis),
Projektteammitglied (verantwortlich für Arbeitspakete)

1.3 Zugang zu Informationen und Dokumentationen sicherstellen

Ist die Struktur des Projektberichtswesens erst einmal festgelegt, geht es nun darum sicherzustellen, dass alle Projektbeteiligten Zugang zu den Informationen und Dokumenten haben. Zum einen erfolgt dies durch eine offizielle und inoffizielle Kommunikation innerhalb des Projektteams, z. B. in Form von Statusmeetings, Produktbesprechungen, Kaffeepausen etc. Zum anderen durch Publikationen, wie Status-, Arbeitspaket-, Situationsberichte, Präsentationen und dergl. mehr. Im Sinne eines Projektmarketings können Informationen auch außerhalb des Projektteams kommuniziert werden, z. B. Projektbeiträge in Form von Blogs, Wiki oder auf der Homepage des Unternehmens.

Projektinformationen und Dokumente werden zentral archiviert, z. B. in einer Projektdatenbank oder einem Projektordner. Auch über virtuelle Projekträume können für definierte Benutzergruppen internetbasierte Daten abgelegt werden.

Weitere Hinweise zur Archivierung finden Sie in Kapitel 10.

1.4 Projektwissen verfügbar machen

Ziel ist es, Informationen und Dokumentationen auszuwerten und das daraus generierte Wissen verfügbar zu machen. Im aktuellen Projekt können die gewonnenen Erkenntnisse für den weiteren Projektverlauf genutzt werden und zukünftige Projekte profitieren von den Erfahrungen und dem Wissen aus der Vergangenheit. Projektmitarbeiter können auf diesem Wissen aufbauen und müssen das Rad nicht jedes Mal neu erfinden. Bezogen auf die definierten Anforderungen aus dem strategischen Projektberichtswesen können Informationen und Dokumentationen in folgenden Bereichen generiert werden:

- Reifegrad und Qualität der Projektabwicklung
- Projektperformance (Zielerreichung hinsichtlich Termine, Kosten und Leistung)
- Zufriedenheit der Stakeholder (Kunden, Auftraggeber, Projektteam usw.)
- Benchmarking – Vergleich mit den Besten (andere Projektteams, Wettbewerb)
- Projekt- und Unternehmenskennzahlen

1.5 Projektwissen nutzen

Die Königsdisziplin ist das Nutzen des Projektwissens – der Erfahrungen, Erkenntnisse und Kennzahlen aus aktuellen und abgeschlossenen Projekten. Das Projektwissen kann zur Optimierung der Projektabwicklung und der Projektmanagementprozesse eingesetzt werden. Die Projektkennzahlen, die sich aus der Projektperformance der abgeschlossenen Projekte ableiten lassen, werden aktualisiert. Die Projektorganisation und das Projektberichtswesen nutzt dieses Wissen, um sich weiterzuentwickeln. Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzepte für das Projektpersonal können entwickelt und eingesetzt werden. Der Einfluss von Projekten auf die Unternehmensorganisation ist nachvollziehbar und daraus kann sich ein optimiertes Produkt- und Projektportfolio ableiten lassen.

Weiterführende Literatur zum Wissensmanagement

- ICB 3.0 – International Competency Baseline, International Project Management Association 2006, ISBN 0-9553213-0-1
- Deutsche Industrienorm DIN 69900 ff.
- „Knowledge Management Case Book“ von T. H. Davenport und G. Probst, 2. Auflage 2002, Publicis Corporate Publishing und John Wiley & Sons, ISBN 3-89578-181-9
- „Die lernende Organisation“ von C. Argyris und D. Schön, 3. Auflage 2008, Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN3791030019
- „Projekte managen“ von Heinz Schulz-Wimmer, Haufe 2007, ISBN 3448047864
- „Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis“, 3. Auflage 2007, Hanser, ISBN 3446412263