

Gezielt Einfluss nehmen mit maßgeschneiderten Projektberichten

von Dr. Peter Duwe

Die meisten Projektmitarbeiter betrachten die Berichterstattung aus ihrem Projekt als lästige Pflichterfüllung und behandeln sie entsprechend stiefmütterlich. Dabei ist das Berichtswesen eine Visitenkarte des Projekts nach außen. Es stellt einen wesentlichen Teil des Projektmarketings dar. Wie in Marketing und Werbung gilt aber auch hier: Unterschiedliche Ziele und Zielgruppen erfordern unterschiedliche, individuell angepasste Maßnahmen.

So, wie eine Werbeagentur eine Werbebotschaft genau auf ihre Zielgruppe abstimmt, damit sie optimal wirkt, sollten Projektmitarbeiter ihre Berichte für die Adressaten maßschneiden. Doch wie sieht ein Berichtswesen aus, das mit vertretbarem Aufwand eine optimale Wirkung erzielt? Antworten und Tipps dazu finden Sie in diesem Beitrag.

So designen Sie ein wirkungsvolles Berichtssystem

Wie lässt sich ein Projektbericht maßschneiden? Bringt das nicht immensen Aufwand mit sich? Verlieren die Projektmitarbeiter dadurch vielleicht erst recht die Motivation, Berichte zu verfassen?

Nein, denn: In einem sinnvoll aufgebauten Berichtswesen fallen zwar einmal beim Entwurf der Berichte einige Aufwände an, im laufenden Betrieb brauchen die Mitarbeiter dann aber nur mehr die vorbereiteten Templates zu füllen.

Wenn Sie sich an den folgenden Fragestellungen orientieren, ist es einfach, ein solides Berichtswesen aufzubauen:

- Wer sind die Adressaten im Projektumfeld?
- Was sind ihre Interessen?
- Zu welchen Anlässen fordern sie Berichte ein?
- Welche Adressaten kann ich mit demselben Bericht bedienen?
- Welche Wirkung möchte ich mit dem Bericht erreichen? Welches Ziel verfolge ich?
- Welche Informationen müssen daher im Bericht enthalten sein?

Dabei sollten Sie nicht nur alle Ebenen der Projektorganisation betrachten, sondern auch die Organisation, in die das Projekt eingebettet ist. Als Faustregel kann gelten: Jeder Stakeholder des Projekts hat ein Interesse, über den einen oder anderen Aspekt des Projektfortgangs unterrichtet zu werden.

Ihr Ziel sollte nicht sein, für jeden einzelnen Interessenten einen Bericht maßzuschneiden. Versuchen Sie, Gruppen von Adressaten zu erkennen, die Sie mit einem gemeinsamen Bericht bedienen können. Wichtig dabei ist, dass die Adressaten

- ungefähr die gleichen Interessen haben
- ein ähnliches Vorwissen besitzen
- an Informationen aus demselben Bereich interessiert sind
- Informationen in derselben Detailtiefe haben möchten

Das magische Dreieck der Projektsteuerung

Die Projektsteuerung bewegt sich im Spannungsfeld der drei Pole des "magischen Dreiecks" (Bild 1) aus Qualität, Kosten und der Zeit, die zur Umsetzung notwendig ist. Die Entwicklung oder der Stand dieser drei

Parameter fließen in unterschiedlicher Gewichtung in alle Projektberichte ein, je nachdem welcher Aspekt die Empfänger stärker interessiert.

Dabei sollten Sie aber die anderen beiden Parameter nicht vernachlässigen. Denn oft kann der Empfänger Entscheidungen und Entwicklungen nur verstehen, wenn er sie im Gesamtkontext dieses Spannungsfelds sieht.

Ein Beispiel: Warum sind die voraussichtlichen Kosten für ein Teilprojekt plötzlich gestiegen? Hintergrund könnte sein, dass neue sicherheitstechnische Erkenntnisse im Netzwerkbereich eine Erweiterung notwendig machen. Stellen Sie diese technische Information den Empfängern knapp, aber verständlich dar.

Details zur inhaltlichen und technischen Qualität interessieren eher Empfänger, die direkt mit der Umsetzung der Projektinhalte befasst sind oder sie später nutzen oder warten. Das Controlling legt seinen Fokus vermutlich auf die Kosten, während das Management eine ausgewogene Darstellung aller drei Aspekte erwartet – eventuell mit einem Schwerpunkt auf den aktuellen Problembereichen.

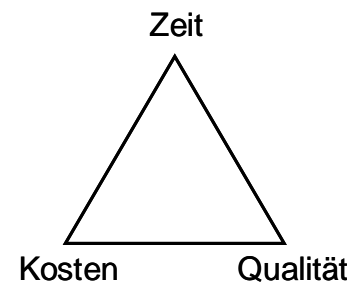


Bild 1: Das magische Dreieck der Projektsteuerung.

Adressatenkreise im Projektumfeld und ihre Interessen

Welches sind nun die relevanten Zielgruppen für Berichte? Es gibt verschiedene Adressatenkreise, an die Sie bei der Planung Ihres Berichtswesens denken sollten.

Berichte an die Projektorganisation

Betrachten wir zunächst die Projektorganisation selbst. Die Projektleitung will über Stand und Fortgang des Projekts unterrichtet sein. Sie möchte detailliert über Erfolge und Probleme in der Arbeit informiert werden und muss den Ressourceneinsatz und die Kosten im Blick behalten.

Ist das Projekt in Teilprojekten organisiert, dann interessieren im Wesentlichen die Fortschritte in den groben Arbeitspaketen der Teilprojekte (Arbeitspaketebene 2). Für die unterste Detailebene (Arbeitspaketebene 1) haben die Teilprojektleiter in ihrem jeweiligen Bereich dieselben Interessen wie die Projektleitung für die nächsthöhere Detailebene.

Berichte an den Steuerkreis

Projekte sind in eine Organisation eingebunden, die sie finanziert und mit Ressourcen versorgt. Daher wird diese Organisation über Vertreter auch immer wieder Interesse am Projekt bekunden und den Wunsch äußern, Bericht erstattet zu bekommen. Oft sind Projekte quasi als Teilprojekte eines großen Meta-Projekts in umfangreiche Programme eingebunden. Das Management dieses Programms vertritt dann die Organisation gegenüber dem Projekt. Häufig wird zu diesem Zweck auch ein Steuerkreis eingesetzt, der ein oder mehrere Projekte begleitet und seitens der Organisation betreut.

Diesen Gremien ist gemeinsam, dass sie normalerweise kein Interesse an Fortschrittsberichten auf Arbeitspaketebene haben. Sie betrachten den Projektfortschritt eher auf Projektzielebene und dienen – je nachdem wie das Projekt organisiert ist – als Eskalationsgremium bei Zeit- und Budgetüberschreitung. Auch bei unvorhergesehenen fachlichen, organisatorischen oder technischen Problemen, die im Rahmen des Projekts nicht lösbar sind, werden diese Gremien oft angerufen.

Berichte an die Betroffenen

Nicht zu vergessen ist eine Berichterstattung an die Projektbetroffenen. Durch die Informationen binden Sie sie in das Projekt ein, Sie holen sie "an Bord". Gerade dieser Teil einer Projektberichterstattung wird in seiner Bedeutung häufig unterschätzt: Über die Hälfte aller missglückten IT-Projekte scheitern an Widerständen aus dem Kreis der Nutzer.

Anlässe für Berichte

Berichte zu einem Projekt werden zu vielfältigen Anlässen fällig: Zu Statusbesprechungen, wie sie in der Projektarbeit oft wöchentlich stattfinden, oder zu regelmäßigen Runden des Steuerkreises (beispielsweise

quartalsweise). Aber auch außerordentliche Berichte werden immer wieder angefordert, beispielsweise bei der Eskalation eines Problems, bei der Akquise von Finanzmitteln oder zur Information des Projektumfelds. Wie beeinflusst der Anlass eines Berichts seine Form und seinen Inhalt?

Regelmäßige Berichte sollten so wenig Aufwand wie möglich verursachen. Sie sollten eine feste Struktur haben, die die geforderte Detailtiefe ermöglicht und die interessanten Bereiche erfasst. Für Statusberichte bietet sich eine Form an, die zur Fortschreibung geeignet ist. Bei Management-Berichten dagegen, die eher knapp dargestellt sein müssen, wird meist jede Ausgabe neu in ein Template hinein erstellt.

Auch die Zeit, die Sie für die Präsentation eines Berichts haben, beeinflusst dessen Gestaltung. Existiert nur ein kurzes Zeitfenster, in dem Sie die wesentlichen Ergebnisse darstellen und die benötigte Entscheidung einfordern müssen? Oder haben Sie ein Stunde Zeit, Details zu diskutieren und dabei auf technische Einzelheiten einzugehen?

Welche Wirkung soll der Bericht erzielen?

Sind die Interessengruppen identifiziert und die Anlässe geklärt, stellt sich für jeden Bericht die Kernfrage: Was bezwecke ich damit? Ein Steuergremium wird eher einen Überblick wünschen, während eine Teilprojektleiterin wahrscheinlich Details über den Stand der Arbeitspakete in ihrem Verantwortungsbereich benötigt.

Fragen Sie sich auch, ob Sie Probleme aufzeigen oder Erfolge berichten möchten. Lenken Sie den Blick eher auf die Schwierigkeiten des Projekts, können Sie einen potenziellen Geldgeber vermutlich nicht davon überzeugen, Ihnen weitere Mittel zur Verfügung zu stellen. Stellen Sie gegenüber der Programmleitung jedoch nur die guten Seiten des Projekts dar, erhalten Sie kaum Aufschub für einen gefährdeten Meilenstein. Wollen Sie vom Steuerkreis Entscheidungen einfordern? Dann müssen Sie den Entscheidungsbedarf klar ansprechen und Lösungsvarianten skizzieren und bewerten.

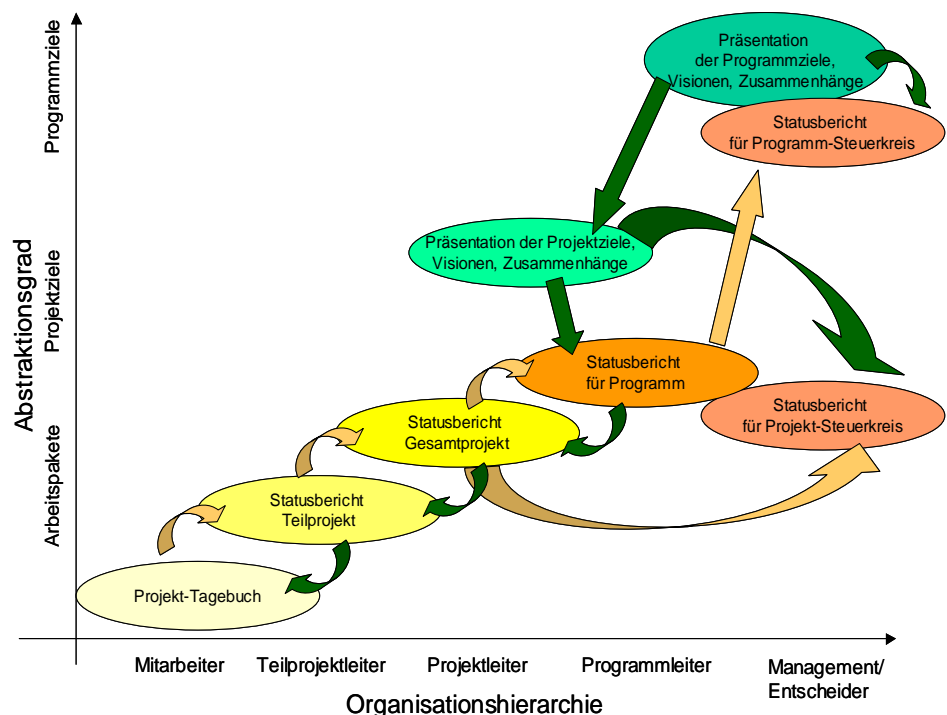
Die Struktur des Berichtswesens

Entsprechend der Detailtiefe und der Zielsetzung können Sie die Berichte für verschiedene Adressaten gruppieren. Der Steuerkreis des Projekts und das Programm-Management könnten Sie mit demselben Bericht bedienen, wenn beide verdichtete Informationen in derselben Detailtiefe anfordern.

Die verschiedenen Berichte aus einem Projekt lassen sich in einer Berichtsstruktur systematisieren. In dieser Struktur wird deutlich, wie Ziele von einem abstrakteren Niveau auf die Detailebene heruntergebrochen und im Gegenzug Statusinformationen konsolidiert und mit den Zielen in den verschiedenen Ebenen abgeglichen werden.

Für ein Projekt, das in Teilprojekte unterteilt und in einem übergeordneten Programm organisiert ist, könnte eine Berichtsstruktur aussehen wie in Bild 2 dargestellt. Die Detailtiefe bzw. der Abstraktionsgrad des Berichts wird gegen die Position des Adressaten in der Hierarchie der Projekt- oder der einbettenden Organisation aufgetragen.

Dabei deuten die gelben (hellen) Pfeile den Informationsfluss und die Informationsverdichtung über die Berichtsstruktur hinweg an (gelbe bis rote bzw. hell- bis mittel-



graue Ovale). Die grünen (dunklen) Pfeile bezeichnen das Herunterbrechen der Ziele in größere Detailtiefe (siehe die beiden grün bzw. mittel- und dunkelgrau hinterlegten Ovale zu Programmzielen bzw. Visionen).

Form folgt Funktion: Arten und Formen von Berichten

Die Art und Form der Berichte richten sich individuell nach Adressaten und Intentionen. Hier gilt: "Form folgt Funktion" Die Aufbereitung des Berichts muss seine Intention unterstützen und den Adressatenkreis gezielt ansprechen.

Welche Berichtsformen gibt es?

Übliche Formen des Berichts sind Tabellen, Fließtext oder Präsentationen.

Tabellen eignen sich hervorragend, um detaillierte Statusberichte zu erstellen – besonders, wenn Sie Zahlen darstellen möchten. Benutzen Sie ein Programm für Tabellenkalkulation, lassen sich Daten automatisch berechnen und verdichten. Das erspart Ihnen eine Menge Arbeit. Aber auch Textblöcke können Sie übersichtlich strukturiert in Tabellenform darstellen.

Der Fließtext erlaubt Ihnen, in ganzen Sätzen und zusammenhängender Form zu "erzählen". Der Leser folgt dem roten Faden und wird durch die Argumentationsketten geleitet – so, als ob er ein Buch liest. Deshalb eignet sich diese Berichtsform gut, um Probleme im Projekt detailliert zu schildern oder Lösungsvorschläge darzustellen.

Der Vorteil eines Fließtext-Berichts ist: Er benötigt keine Erläuterungen. Deshalb können die Adressaten sich aussuchen, wann sie den Bericht lesen wollen. Fließtext hat jedoch den Nachteil, dass er praktisch für jeden Einsatz komplett überarbeitet oder neu erstellt werden muss. In manchen Projekten und Organisationen fordern die Linienvorgesetzten des Projektleiters einen monatlichen Bericht in Form eines Fließtexts. Ihre Intention ist, dass der Projektleiter jeden Bericht komplett neu erstellen und dabei den Inhalt überdenken muss.

Präsentationen eignen sich eher für hoch verdichtete Informationen und plakative Darstellungen. Diagramme und Grafiken zeigen verdichtete Zahlenwerke, Spiegelstrich-Listen skizzieren komplexe Zusammenhänge. Da Sie die Informationen jedoch in Stichworten geben, müssen Sie die Präsentation den Adressaten vorstellen und erläutern. Mit Hilfe moderner Software lassen sich Präsentationen ohne großen Aufwand ansprechend gestalten. Die Versuchung ist aber groß, sich in den technischen Möglichkeiten der Software zu verlieren und die Zuhörer in Überblendeffekten, Schriftarten und Cliparts zu ertränken.

Berichtsarten

Typische – hilfreiche – Berichtsarten sind Projekttagbuch, Statusbericht, Management-Bericht und Standard-Präsentation.

Betrachten wir als Beispiel die Leiterin eines Einführungsprojekts für eine neue Buchhaltungs-Software. Sie hat das Projekt in drei Teilprojekte untergliedert und lässt den Teilprojektleitern weitgehend freie Hand. Über Stand und Probleme möchte sie aber detailliert informiert werden, weil einer der Teilprojektleiter zum ersten Mal eine solche Aufgabe übernommen hat. Sie soll dem Steuerkreis ihres Projekts regelmäßig zur Quartalssitzung einen kompakten Bericht über den Fortschritt seines Projekts erstatten. Ihr Linienvorgesetzter fordert einen detaillierten monatlichen Statusbericht.

Projekttagbuch

Auf der Ebene der Projektmitarbeiter habe ich gute Erfahrungen damit gemacht, ein Projekttagbuch zu führen, egal in welcher Rolle (Programmierer, Berater, Projektleiter,...). Es dient zunächst der Arbeitsplanung ("Was will ich heute machen?"), dem Ergebnisabgleich ("Was davon habe ich tatsächlich geschafft?") und der Nachvollziehbarkeit der Projektarbeit für den Fall, dass jemand fragt: "Wo stehen Sie gerade mit Ihrer Arbeit?"

Das Projekttagbuch betrachte ich als eine sehr persönliche Sache, die aber die Basis für eine weitere Berichterstattung ist. Ich nutze meist ein Notizblock als Projekttagbuch, habe aber auch schon Word-Dokumente mit einem Tabellen-Template für jeden Tag verwendet. Ich trage jeweils Ziele, Ergebnisse und offene Punkte sowie Referenzen auf weitere Dokumente (Protokolle, Präsentationen, Gesprächsnotizen etc.) ein.

	Statusbericht Teilprojekt	Statusbericht Gesamtprojekt	Managementbericht	Standardpräsentation
Ersteller	Teil-Projektleitung	Projektleitung	Projektleitung	Projektleitung
Adressat	Projektleitung (PL) sowie Team	Lenkungskreis sowie Team	Übergeordnetes Management	Stakeholder
Typisches Interesse des Adressaten	PL: Information über Qualität / Termin / Budget des Teilprojekts Team: weitere Arbeiten im Zusammenhang	Lenkungskreis: Information Zielerreichung hinsichtlich Qualität / Termin / Budget, Entscheidungsbedarf Team: weitere Arbeiten im Zusammenhang	Information Zielerreichung hinsichtlich Qualität / Termin / Budget, Entscheidungsbedarf	Grundlegende Information über das Projekt (Ziele, Lösungsansätze, Vorgehensweise,...)
Anlass der Berichterstellung	Turnusmäßige Berichterstattung	Turnusmäßige Berichterstattung	Turnusmäßige Berichterstattung, Eskalation	Bei Bedarf
Ziel / Intention des Berichts	Dokumentation des Projektfortschritts	Dokumentation des Projektfortschritts, Einfordern von Entscheidungen	Lieferung von verdichteter Statusinformation, Einfordern von Entscheidungen	Projektmarketing
Typische Inhalte	Arbeitspakete (AP) mit Verantwortlichen, Termin, Budget	Arbeitspakete mit Verantwortlichen, Termin, Budget	Erreichte Meilensteine, nächste Schritte, zu treffende Entscheidungen	Ziele, Visionen, Skizzen zur technischen und fachlichen Lösung, Projektorganisation und -struktur
Detaillierungsgrad	AP-Ebene 1	AP-Ebene 2	Zielebene	Zielebene
Auch geeignet für	Projektleitung	Programmleitung	Lenkungskreis, Programmleitung	Neue Projektpartner
Berichtsform	Tabelle	Tabelle	Präsentation, Fließtext	Präsentation

Tabelle 1: Übersicht über die wesentlichen Berichtsarten mit typischen Adressaten, Inhalten und Berichtsintentionen.

Statusbericht

Den Projekt-Statusbericht erstellt die Projektleiterin auf Basis der Teilprojekt-Statusberichte in definierten Abständen, zum Beispiel zu wöchentlichen Statusrunden. Die Berichte aus den Teilprojekten pflegen die Teilprojektleiter selbst. Sie stimmen formal mit dem Projekt-Statusbericht überein, gehen aber eine Ebene tiefer ins Detail der Arbeitspaketbeschreibung.

Der Statusbericht gibt Team und Projektleiterin den Überblick über den Stand des Projekts und der Zielerreichung. Er dient als Basis für Berichte an die Trägerorganisation. Zu den Arbeitspaketen kann er detaillierte Historien und Problembeschreibungen enthalten, aus denen die Adressaten anstehende Entscheidungen ableiten können.

Statusberichte können Sie als Fließtext verfassen oder als Tabelle (siehe Template Vorlage_Status.xls) fortschreiben. In unserem Beispielprojekt legt die Projektleiterin zu Projektbeginn vier Templates an: Einen Statusbericht für das Gesamtprojekt und jeweils einen pro Teilprojekt.

Für den Gesamtprojektbericht tragen Sie in den Arbeitsblättern "Status offen" die Arbeitspakete auf einem relativ abstrakten Niveau ein (Arbeitspaketebene 2), während die Berichte für die Teilprojekte Arbeitspakete der Ebene 1 mit hohem Detaillierungsgrad enthalten.

Die weiteren Schritte sind für die Berichte beider Detaillierungsstufen identisch: Sie tragen die Verantwortlichen ein und legen die Terminierung (Termin-Soll) fest. Außerdem können Sie ein Planbudget für das jeweilige Arbeitspaket hinterlegen. Grundlage ist die vorab gemachte Projektplanung. In der Spalte "Bemerkung/Ergebnis" können die Verantwortlichen zum Berichtszeitpunkt Statuskommentare eintragen. Ist das Arbeitspaket abgeschlossen, können Sie ein Ergebnis festhalten und einen Hyperlink auf ein Ergebnisdokument hinterlegen. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, verschieben Sie das Arbeitspaket am besten auf das Blatt "Status erledigt".

Passen Sie die Vorlage an das jeweilige Projekt an. Ergänzen Sie sie je nach Fall um ganze Tabellen oder einzelne Spalten oder lassen Sie Teile weg. Um den Aufwand der Berichterstattung gering zu halten, sollten Sie sie immer so gestalten, dass Sie einen fortschreibbaren Bericht erhalten.

Management-Bericht

Der Steuerkreis unseres Beispielprojekts besteht aus dem Chef der Buchhaltung, einer Controllerin, dem Leiter der IT, dem Projektkoordinator der Firma und einer Vertreterin des Vorstands. Jeder von ihnen hat seine spezifischen Interessen, auf die der Projektleiter eingehen muss:

Der Chef der Buchhaltung überwacht streng die Abbildung der fachlichen Prozesse im System. Denn im Projekt sind Schwierigkeiten aufgetreten, weil das Software-System einen bestimmten Teilprozess nur mit Zusatzaufwand abbildet. Funktionierte dieser zentrale Prozess nicht, wäre die Erreichung des Projektziels in Frage gestellt.

Die Controllerin möchte dagegen, dass das Projekt den Budgetrahmen nicht sprengt. In dieser Konstellation wird bereits ein Konflikt sichtbar, der im Vorfeld nicht lösbar ist, dem der Bericht in seinem Aufbau jedoch Rechnung tragen sollte.

Welche Informationen sind nun in einem Bericht für den Steuerkreis relevant? Dessen Mitglieder wollen erfahren, was seit dem letzten Bericht erreicht worden ist, und erwarten einen Ausblick auf die Aktivitäten im kommenden Berichtszeitraum. Als Eskalations- und Entscheidungsgremium ist der Steuerkreis Adressat für Probleme bzw. für Entscheidungen, die im Projektrahmen nicht gelöst bzw. gefällt werden können.

Das Blatt "Summary" des Statusbericht-Templates stellt in Tabellenform bereits einen Management-Bericht dar. Voraussetzung ist, dass das Management bereit ist, Excel-Sheets zu lesen. Das ist nicht immer der Fall. Wenn nicht, dann sollten Sie eine andere Form des Management-Berichts wählen, zum Beispiel eine Präsentation (siehe Template Vorlage_Mbericht.ppt). Der Inhalt des Management-Berichts und die Hauptpunkte einer Strukturierung sollten in beiden Fällen identisch sein:

Die Zusammenfassung beschreibt kurz den Stand des Projekts. Im Feld "Erreicht" listen Sie die wesentlichen (größeren) Arbeitspakete auf, die im Berichtszeitraum abgeschlossen werden konnten. Zudem können Sie die Dinge aufzählen, die besonders gut oder schlecht gelaufen sind – auch im Hinblick auf eine notwendige Entscheidung, die Sie vom Adressaten des Management-Berichts einfordern müssen. Das Feld "Nächste Schritte" enthält die Arbeitspakete, die in der folgenden Berichtsperiode anstehen. Im Feld "Laufende Aktivitäten" stehen die Arbeitspakete, die in Bearbeitung sind.

Auch dieses Template sollten Sie den Bedürfnissen des jeweiligen Projekts und den Anforderungen des Adressatenkreises anpassen. Es stellt wie das Template für den Statusbericht nur ein Beispiel dar, das keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit erhebt.

Projekt: Teilprojekt:		Datum: Datum Vorversion:
Termin Abweichungsgründe: <ul style="list-style-type: none">• Der Status ist rot, weil...• Wir sehen einen Trend Richtung gelb, weil...	Aufwand Abweichungsgründe: <ul style="list-style-type: none">• Der Status ist gelb, weil...• Keine der getroffenen Massnahmen ist geeignet den Status zu ändern	Inhalt / Qualität Abweichungsgründe: <ul style="list-style-type: none">• Der Trend ist negativ weil...
Zusammenfassung: <ul style="list-style-type: none">• Zusammenfassung des Status in Stichpunkten		
Erreicht: <ul style="list-style-type: none">• Welche Arbeitspakete wurden abgeschlossen?	Nächste Schritte: <ul style="list-style-type: none">• Welche Arbeitspakete sind für die folgende Berichtsperiode geplant?	
Laufende Aktivitäten: <ul style="list-style-type: none">• Welche Massnahmen laufen zur Zeit?	Notwendige Entscheidungen: <ul style="list-style-type: none">• Diese Entscheidungen muss das Gremium treffen!	

Bild 3: Template für einen Management-Bericht.

Standard-Präsentation

Eine spezielle Berichtsart ist die Standard-Präsentation zum Projekt. Ziele und Business Case des Projekts werden plakativ und werbewirksam dargestellt – also das, was Entscheider und potenzielle Geldgeber interessiert. Sie beinhaltet aber auch einen Entwurf der technischen Lösung und der Prozesse, die das Projektergebnis darstellen sollen.

Für den jeweiligen Anlass, beispielsweise die Vorstellung des Projekts bei einem Betroffenen, bei einem möglichen neuen Unterauftragnehmer oder einem potenziellen Geldgeber sollten Sie die Präsentation jeweils spezifisch anpassen. Die Form ist in der Regel eine Präsentation oder eine Broschüre.

Templates

Statusbericht auf Arbeitspaket-Ebene

Management-Bericht für Steuerkreis und Programm-Management

Checkliste

Wer ist der Adressat des Berichts?

Projektleitung

Steuerkreis

Programm-Management

...

Was ist der Anlass des Berichts?

Turnusmäßige Berichterstattung

Eskalation

Projektmarketing

...

Was ist das Interesse des Adressaten? Welchen Informationshintergrund hat er?

Auf Fachprozesse orientiert, will detaillierte Information

Auf technische Realisierung orientiert, will detaillierte Information

Entscheider mit wenig Zeit, will kompakte Information

Betroffener des Projektergebnisses, will verständliche Informationen

...

Was will ich mit dem Bericht bewirken?

Überblick geben

Detailinformation geben

Problem aufzeigen

Lösungsvorschlag unterbreiten

Entscheidung einfordern (und bekommen)

Adressaten gefühlsmäßig an Bord holen

Weitere/neue Mittel und Ressourcen anwerben

...

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2003 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.