

Spotlight

Berichten und Dokumentieren: schlank und aussagekräftig



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Berichten und Dokumentieren: schlank und aussagekräftig

Wie schreibe ich einen aussagekräftigen Projektauftrag, Statusbericht oder Änderungsantrag? Wenn Sie sich diese Frage auch schon gestellt haben, finden Sie in diesem Spotlight Antworten und Anleitungen. Sie erfahren, wie Sie ein schlankes Berichtswesen aufsetzen und lernen die gängigen Projektdokumente kennen. Außerdem finden Sie Tipps, wie Sie Schritt-für-Schritt zu aussagekräftigen und leicht verständlichen Texten kommen. Mit den vier Methoden strukturieren und vereinfachen Sie das Berichten und Dokumentieren.

Inhalt

Zweckmäßig berichten und dokumentieren

1. Projektdokumentation: Mit einfachen Regeln Zeit und Kosten sparen..... Seite 4
2. Wirtschaftlichkeit ständig im Blick
Agile Controlling – aussagekräftiges Berichtswesen für agile Organisationen Seite 10
3. Dokumentation in agilen Projekten – so gehts Seite 23
4. Gezielt Einfluss nehmen mit maßgeschneiderten Projektberichten Seite 30

Projektdokumente erstellen – so gehts

5. Die formale Gesprächsnotiz verhindert Missverständnisse
Mit einem MEMO Gesprächsinhalte strukturiert dokumentieren Seite 39
6. Wichtiges Kommunikationsmittel im Projekt
Protokolle machen Meetings effizient..... Seite 45
7. Das wichtigste Dokument im Projekt
Der Projektauftrag – das muss drinstehen! Seite 49
8. Get more with less!
Aussagekräftige Statusberichte mit wenig Aufwand erstellen..... Seite 62
9. Alles im "grünen Bereich"?
Der Projektstatusbericht Seite 68
10. Konfigurationsmanagement
So schreiben Sie einen Änderungsantrag Seite 81

Wirkungsvoll schreiben

11. Effizient Texte verfassen – Schreiben für Projektarbeiter Seite 92
12. Berichte, Briefe und E-Mails
In drei Schritten zum fertigen Text..... Seite 99
13. Text klar und verständlich formulieren..... Seite 110

Methodensteckbriefe zum Berichten und Dokumentieren

14. Sprint Review	Seite 115
15. Project Canvas	Seite 121
16. Projektlandkarte	Seite 132
17. Pyramidales Präsentieren	Seite 140

Arbeitshilfen

Musterstruktur_PM-Handbuch.doc	Artikel 1, S. 4
Vorlage_Mbericht.ppt	Artikel 4, S. 30
Vorlage_Status.xls	Artikel 4, S. 30
Vorlage_Protokoll.docx	Artikel 6, S. 45
Projektauftrag_Checkliste.pdf	Artikel 7, S. 49

Fachbeitrag

Projektdokumentation: Mit einfachen Regeln Zeit und Kosten sparen

Eine vollständige Projektdokumentation beginnt mit der Erstellung eines Projekthandbuchs und endet mit den Übergabedokumenten. In Projekten kommt es jedoch häufig vor, dass alle Aktivitäten, die zu einer ordnungsgemäßen Projektdokumentation gehören, als lästig und zeitraubend angesehen werden. Die Projektbeteiligten ignorieren die Vorgaben und jeder im Projekt dokumentiert und archiviert, zum Teil in Abstimmung mit den Kollegen, nach seinen eigenen Vorstellungen.

Dabei können Programmmanager bzw. Projektleiter durch die Beachtung einiger weniger Regeln die Wertschöpfung eines Projekts durch Zeitersparnis und damit Kostenersparnis wesentlich steigern. Welche Regeln das sind, zeigt dieser Beitrag.

Wenn jeder seine eigenen Brötchen backt...

Ignorieren Projektmitarbeiter die Vorgaben und arbeiten nach eigenen Vorstellungen, entstehen typische Probleme: Jeder speichert seine Dokumente nach bestem Wissen auf dem schnell eingerichteten Projektlaufwerk ab, die Namensgebung der Dokumente ist uneinheitlich, die Versionsführung ist unterschiedlich oder fehlt, Suchzeiten erhöhen sich, die Vorbereitungszeit für Berichte ist hoch.

Gibt es jedoch bereits zu Projektbeginn im Kick-off-Meeting verbindliche Vereinbarungen, lassen sich diese Probleme zum größten Teil beheben.

Beispiel: Start eines großen Datawarehouse-Projekts mithilfe eines dreitägigen Kick-off-Meetings

Die Auftraggeber (Bereichsleiter zweier Fachabteilungen), das Programm-Management (fachlich sowie IT) sowie die einzelnen Projektleiter finden sich zum Projektstart zu einem dreitägigen Kick-off-Meeting zusammen.

In diesen drei Tagen werden der Scope, der Masterplan, die Abgrenzung der Projekte und die Meilensteine definiert. Auch über die Ressourcenbereitstellung erzielt man Einigung. Das Berichtswesen ist für die IT standardisiert vorhanden. Jeder IT-Mitarbeiter erfasst täglich seine Zeiten projekt- bzw. auf das Arbeitspaket bezogen, das Projektmanagement-Office (PMO) pflegt die Zeiten schließlich in das Berichtswesen ein.

Die administrativen Aufgaben sprechen die Teilnehmer innerhalb einer Stunde nur kurz an: Basis wird ein sofort zu erstellendes Projekthandbuch (PHB) sein, in dem alle wesentlichen Punkte fixiert sind, wie z.B. Methoden und Prozesse. Ein bereits eingerichtetes Projektlaufwerk sollen die Mitarbeiter für die Speicherung der Dokumente nutzen. Die Berichtszeiträume werden fixiert und die Templates für den Lenkungsausschuss besprochen.

Autor



Siegfried Diekow

Senior Consultant und
Trainer in den Bereichen
PM, Strategieberatung und

Reengineering. Er ist zertifizierter
Projektdirektor (GPM) IPMA Level A
sowie akkreditierter
Projektmanagementtrainer (GPM).

Kontakt: [siegfried.diekow@sdm-
diekow.com](mailto:siegfried.diekow@sdm-diekow.com)

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Die Zeit- und Budgetfallen sind aufgestellt

Die Projektleiter informieren ihre Mitarbeiter und alle fangen an, auf Basis der Definitionen zu arbeiten. Jeder Mitarbeiter erstellt seine Dokumente und speichert diese auf dem Laufwerk mit seiner Identifikation in den entsprechenden Teilprojekten ab, inkl. des Zusatzes "... aktuell". Für das erste Jour Fixe benötigen alle Projektleiter dementsprechend viel Zeit, um ihre Berichte zu erstellen, da der Zusatz "aktuell" keine eindeutige Identifikation darstellt; nur mit dem Tagesdatum oder einer Versionsnummer wird die Identifikation eindeutig.

Effizienz erhöhen und Kosten reduzieren

Im Kick-off-Meeting hätte das Programm-Management die Basis für eine effiziente Dokumentation legen können. Durch Straffung der Sachthemen auf zwei Tage und Verwendung des dritten Tages für die Besprechung der sechs wichtigsten administrativen Themen:

- Aufbau und Inhalte des Projekthandbuchs
- Namenskonvention für Dokumente
- Versionierung finaler Dokumente
- Zeitpunkt der Speicherung und Archivierung von Dokumenten
- Fixtermine für das Berichtswesen
- Umgang mit zusätzlichen Dokumenten, wie z.B. SLA's (Service Level Agreements), Trainingsdokumentation, etc.

Mit diesen grundsätzlichen Festlegungen lassen sich die o.g. Zeit- und Budgetfallen vermeiden oder zumindest stark reduzieren.

Projekthandbuch

Die festzulegenden wesentlichen Inhalte eines Projekthandbuchs sind:

- Ziele des Projekts (bzw. Programms)
- Programmorganisation
- Methoden und Techniken inkl. der Unterkapitel: Projektorganisation, Prozessbeschreibung, Change Request (CR) Verfahren, Rollout, Projektabschlussberichte, SLAs, Zeit- und Ressourcenplanung, Reporting, Archivierung und Dokumentation der Arbeitsergebnisse.
- Zeitplanung
- Kostencontrolling
- Projektkommunikation
- Qualitätssicherung

- Zusätzliche, diverse Programminformationen, wie z.B. Betriebsdokumentation, Verfahren für Upgrades eines Tools, geplante Trainingsdokumentation.

Im Anhang finden Sie exemplarisch zwei Muster für den Aufbau und die Inhalte eines Projekthandbuchs. Zudem können Sie die Musterstruktur im Word-Format zusammen mit dem Artikel herunterladen.

Tipps für die Praxis

1. Erstellen Sie für größere Projekte ab einer Laufzeit von neun Monaten mit fünf bis zehn Mitarbeitern ein Projekthandbuch. Unter Umständen kann dies auch für kleinere, strategisch wichtige Projekte sinnvoll sein.
2. Nehmen Sie sich als Programm- bzw. Projektleiter bereits im Kick-off Meeting Zeit, die o.g. Inhalte zu definieren.
3. Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter nach den Definitionen des Projekthandbuchs arbeiten. Dies erreichen Sie z.B. durch (Einführung-)Meetings mit allen Mitarbeitern in den Teilprojekten bzw. durch Vorgabe der Pflichtlektüre "Projekthandbuch".
4. Monitoren Sie regelmäßig die Inhalte der Dokumente und Templates. Aktualisieren Sie diese sofort, wenn durch Veränderungen Bedarf dafür entstanden ist, z.B. bei Spezifikationen, Konzepten, Protokollen, Berichten usw.

Der Nutzen liegt auf der Hand: Durch das einheitliche Vorgehen arbeiten alle Projektmitarbeiter effizienter. Weniger Abstimmung, und damit weniger Kosten, erhöhen am Ende die Wertschöpfung.

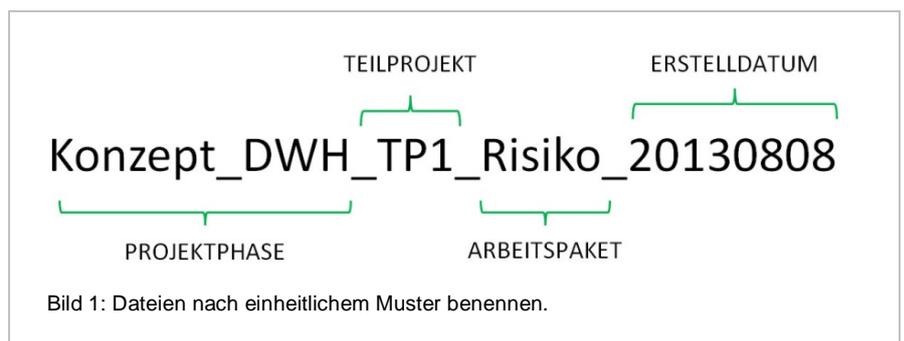
Namenskonventionen für Projektdokumente

Um Projektdokumente sinnvoll zu benennen, orientieren Sie sich am besten zunächst an den Projektstrukturphasen. Danach folgt die Teilprojekt- und dann die Arbeitspaketidentifikation, gefolgt vom Erstellungsdatum, z.B.: Konzept_DWH_TP1_Risiko_20130808 (Bild 1).

Vermeiden Sie statt des Datums den Begriff "aktuell" zu wählen, da die Identifikation dann ausschließlich über das Speicherdatum erfolgen kann.

Versionierung finaler Dokumente

Finale Dokumente möglichst vor dem Datum noch mit der Identifikation 'Final und V...' (=Version) ergänzen, z.B.: ...final_V1.0_20130808; Zwischenstände versionieren Sie mit 1.01 usw.



Zeitpunkt der Speicherung und Archivierung von Dokumenten

Alle Dokumente müssen tagesaktuell auf dem Projektlaufwerk gespeichert werden, damit der tägliche Projektstand bei allen Teilprojekten und Arbeitspaketen erkennbar ist. Bei einem plötzlichen Ausfall eines Mitarbeiters kann ein anderer dadurch sofort erkennen, wo er aufsetzt.

Die tagesaktuelle Dokumentenpflege muss das Programm-Management über die Projektleiter allen Mitarbeitern mitteilen. Diese Anweisung gilt für alle Dokumente wie z.B. Verträge, Abnahmen usw. sowie auch für alle E-Mails.

Fixtermine für Berichtswesen

Eine weitere Basisinformation, die das Programm-Management an die Projektleiter und diese an die Mitarbeiter weitergeben müssen, sind die festen Termine für Berichte und Meetings. Dazu gehören auch eindeutige Vorgaben, wann die Basiszahlen an das PMO geliefert werden müssen. Findet z.B. das Jour Fixe dienstags um 10.00 Uhr statt, muss die Anlieferung der Daten bis spätestens Montag 16.00 Uhr erfolgen, damit der Gesamtbericht (bzw. die Präsentation) allen Beteiligten am Dienstag pünktlich zur Verfügung steht.

Umgang mit zusätzlichen Dokumenten

Nach dem Finalisieren einzelner Teilprojekte bzw. Projekte müssen oft zusätzliche Vereinbarungen getroffen werden. Zuerst stehen die Übergabedokumente an, die die auftragsgemäße Fertigstellung des Projekts dokumentieren und vom Auftraggeber gekennzeichnet werden müssen.

Zusätzlich wird vor allem bei IT-Projekten ein SLA (Service Level Agreement) mit dem Anwender geschlossen. Hier empfiehlt sich auf Basis des ITIL-Modells (IT Infrastructure Library) vorzugehen. Um dem Anwender auch eine Chance zu geben mit dem neuen Produkt umzugehen, denken Sie rechtzeitig über eine Einweisungs- bzw. Trainingsdokumentation nach. Eine Basisdokumentation zur Einweisung der Nutzer sollten Sie auf jeden Fall erstellen.

Einsparpotenziale durch Trainingsdokumentationen realisieren

Mit den hier vorgestellten Maßnahmen lässt sich zu Beginn des Projekts der Zeitaufwand für die Projektdokumentation um bis zu 25% reduzieren. Bei der Entwicklung und Einführung neuer IT-Anwendungen entsteht darüber hinaus ein großer Nutzen, wenn für den Anwender eine übersichtliche Trainingsdokumentation erstellt wird. Nachfolgend ein Beispiel, die das Einsparpotential durch eine vorhandene Trainingsdokumentation verdeutlicht. Die Erkenntnisse wurden dabei durch eine Befragung gewonnen.

Einführung einer Standardsoftware (SAP) für 100 Nutzer

Bei einem SAP-Einführungsprojekt erfolgte die Einweisung in Gruppen in maximal vier Stunden. Nach dieser unzureichenden Einführung fragten sich die Nutzer gegenseitig selbst, wie nun was in der Software zu erledigen sei.

Der Aufwand für die gegenseitige Hilfestellung, so ein Ergebnis der Befragung, betrug pro Mitarbeiter im Durchschnitt (mindestens) 10 Minuten pro Tag, verteilt über ein halbes Jahr. Somit wurden pro Monat 20.000 Minuten

(10 Minuten x 20 Tage x 100 Mitarbeiter) vergeudet. In einem halben Jahr sind dies 120.000 Minuten, also 2.000 Stunden. Dies entspricht ca. 250 Personentage, somit 12,5 Monaten.

Diese Zeit multipliziert mit den Lohnkosten zeigt das Einsparvolumen für das erste halbe Jahr. Die Fehlerkosten sind ein Zusatzfaktor, genauso wie diejenigen Kosten, die nach dem ersten halben Jahr entstanden sind. In unserer Untersuchung betragen die Gesamtkosten, die unbemerkt entstanden, ca. 100.000 Euro. Die Erstellung einer vernünftigen Trainingsdokumentation hätte in etwa einen Zeitbedarf von 30 Personentagen durch entsprechende Fachkräfte gehabt, was max. 30.000 Euro entspricht.

Zusammenfassung

Weisen Sie die Projektmitarbeiter regelmäßig auf den Nutzen einer einheitlichen Projektdokumentation für alle Beteiligten und das Projekt hin. Motivieren Sie die Mitarbeiter

- von Anfang an die allen verfügbare Dokumentation des Projekthandbuchs und der Prozessdokumentation zu nutzen, um sich das Leben somit zu erleichtern und die (Nach-)Prüfbarkeit sicherzustellen,
- ihre Arbeitsergebnisse, pro Teilprojekt, phasenorientiert zu speichern und zu versionieren,
- die Ablagetermine für die wöchentlichen Statusmeetings einzuhalten und die dafür erstellten Dokumente in einem vorgegebenen Ordner auf dem Projektlaufwerk zu speichern,
- dass die Prozesse eingehalten und die Dokumentation tagesaktuell erfolgt.

Nutzen

- Wesentlich weniger Reibungsverluste durch Missverständnisse, da in Besprechungen alles protokolliert wird und für unterschiedliche Meinungen keine Diskussionsbasis besteht.
- Einheitliche Dokumentation erzeugt von Anfang an hohe Transparenz.
- Neue Mitarbeiter können in fünf bis acht Arbeitstagen voll produktiv arbeiten.
- Berichterstattung für Gremien benötigt wenig Zusatzaufwand.
- Kosten werden reduziert.

Anhang: Muster für die Inhaltsstruktur eines Projekthandbuchs

Muster für komplexe IT-Projekte

- 0 Grundsätzliches**
 - 0.1 Historie
 - 0.2 Ziel des Handbuchs
- 1 Ziele des Programms**
- 2 Programm Organisation**
 - 2.1 Entwicklung der Organisation des Programms
 - 2.2 Basisdefinitionen Rollen und Verantwortung
 - 2.3 Projektphasen und Funktionen
 - 2.3.1 Projektphasen
 - 2.3.1.1 Requirements und Analyse
 - 2.3.1.2 Design
 - 2.3.1.3 Development
 - 2.3.1.4 TST Testkoordination
 - 2.3.1.5 Rollout & Infrastruktur
 - 2.3.2 Projekte
 - 2.3.3 Architektur
 - 2.3.4 Projekt Management Office (PMO)
 - 2.4 Development Center
 - 2.5 Release-Manager / Rollout-Manager
 - 2.6 Ressourcen-Manager
- 4 Methoden und Techniken**
 - 4.1 Generelle Übersicht
 - 4.2 Anforderungen (First Requirement)
 - 4.3 Functional Detail Design (FDD)
 - 4.4 High level Design (HLD) / Technisches Design (TD)
 - 4.5 Entwicklung (Development)
 - 4.6 Test inkl. V/I Test
 - 4.7 Abnahmen / Freigaben
 - 4.7.1 Fachliche Abnahme
 - 4.7.2 Technische Abnahme / Produktionsfreigabe
 - 4.8 Hotfixes
 - 4.9 Rollout
 - 4.10 Change Request Verfahren
 - 4.10.1 Grundsätzliche Hinweise
 - 4.10.2 Lebenszyklus CR
 - 4.10.3 Verantwortlichkeiten CR-Erstellungsphasen
 - 4.10.4 Ansprechpartner Produkte
 - 4.10.5 Prozessbeschreibung CR
 - 4.10.6 Elektronische Ablage
 - 4.11 Templates
 - 4.12 Projektabschlussberichte / Studienabschlussberichte
 - 4.13 SLAs / Delivery Agreements
 - 4.14 Zeit- und Ressourcenplan
 - 4.15 Reporting
 - 4.15.1 Anforderungen und Inhalte
 - 4.15.2 Exemplarischer Auszug eines Statusreports JF
 - 4.15.3 Hinweise für den wöchentlichen Statusreport / Protokoll
 - 4.16 Archivierung und Dokumentation der Arbeitsergebnisse
 - 4.16.1 Elektronische Archivierung (Tool)
 - 4.16.1.1 Grundsätzliche Hinweise
 - 4.16.1.2 Sachgebiete
 - 4.16.1.3 Struktur Dokumentenablage & High Level Prozess
 - 4.16.1.4 Revisionsrelevante Dokumente
 - 4.16.1.5 Nutzungshinweise
 - 4.16.2 Ablagesystem / Workgroup-Verzeichnisstruktur
- 5 Zeitplanung**
- 6 Kostencontrolling**
- 7 Projektkommunikation**
 - 7.1 Meetings
 - 7.2 Reviews
 - 7.3 Abkürzungen
- 8 Qualitätssicherung**
- 9 Diverse Programm-Informationen**
- 10 Anhang**

Muster für kleinere Projekte

- 1 Ziele**
- 2 Begriffsdefinitionen / Grundlagen**
 - 2.1 Projektdefinition
 - 2.2 Durchführungsgrundlagen
 - 2.2.1 Projektorganisation
 - 2.2.2 Phasendefinition
 - 2.3 Gremien / Funktionen
 - 2.3.1 Auftraggeber (AG)
 - 2.3.2 Projektleiter (PL)/Teilprojektleiter (TPL)
 - 2.3.3 Projektführende Stelle
 - 2.3.4 Lenkungsausschuss
 - 2.3.5 Projektteam
 - 2.3.6 Arbeitspaketverantwortlicher
 - 2.4 Methoden / Tools
 - 2.4.1 Zieldefinition
 - 2.4.2 Projektstrukturplan (PSP)
 - 2.4.3 Aufwandschätzung
 - 2.4.4 Umfeld-/Stakeholderanalyse (optional)
 - 2.4.5 Risikomanagement
 - 2.4.6 Kommunikationsmatrix
- 3 Projektablauf**
 - 3.1 Einzelprojektbetrachtung
 - 3.2 Multiprojektleitung
 - 3.3 Kompetenzen
- 4 Projektberichte, Protokolle**
- 5 Projektablage**
- 6 Projektprozesse**
 - 6.1 Gesamtübersicht
 - 6.2 Prozess Planung
 - 6.3 Prozess Status- und Fortschrittsbericht
 - 6.4 Prozess Ressourcenplanung und -kontrolle
 - 6.5 Prozess Risikomanagement
 - 6.6 Prozess Änderungen (Change Requests)
 - 6.7 IT Prozesse
 - 6.7.1 IT: Projektphasen, Meilensteine, Dokumente, Verantwortlichkeiten
 - 6.7.2 IT Ablaufplan: Projektaktivitäten, Freigaben
- 7 Dokumentation**
- 8 Mitgeltende Unterlagen**
- 9 Anlagen**
 - 9.1 Projektvereinbarung
 - 9.2 Kommunikationsmatrix
 - 9.3 Projektbeteiligte / Stakeholder
 - 9.4 Umfeldanalyse
 - 9.5 Risikomanagement
 - 9.6 Projektstrukturplan (PSP) und Aufwandschätzung
 - 9.7 Statusbericht / Fortschrittsbericht
 - 9.8 Stundennachweis
 - 9.9 Besprechungsbericht / Protokoll
 - 9.10 Verzeichnisstruktur (Muster)
 - 9.11 Projekterfahrung (lessons learned)

Fachbeitrag

Wirtschaftlichkeit ständig im Blick

Agile Controlling – aussagekräftiges Berichtswesen für agile Organisationen

Wann gilt ein Softwareentwicklungsprojekt als erfolgreich? Gängige und plausible Bewertungsparameter sind u.a. Budgeteinhaltung, Realisierung innerhalb der geforderten Termine und die Umsetzung der gewünschten Anforderungen. Legt man diese Parameter allerdings für eine Bewertung zugrunde, stellt man in vielen Fällen fest, dass die überwiegende Zahl der Software-Entwicklungsprojekte im Hinblick auf mindestens eines der drei Kriterien scheitert.

Das Grundproblem

Dieser Missstand führt sowohl auf Seiten des budget-tragenden Kunden als auch auf Seite der Lieferanten zu unterschiedlichen Ansätzen bezüglich der Projektdurchführung: Die Lieferanten wenden sich mehr und mehr agilen Entwicklungsmethoden zu (favorisiert Scrum, deswegen im Folgenden so benannt), der Auftraggeber hingegen baut ein wachsendes Kontrollbedürfnis zur frühen Erkennung von Fehlentwicklungen auf.

Die hierdurch entstehenden Reibungen sind häufig erheblich, da die Steuerungs- und Berichtserwartungen auf Kundenseite nach Maßstäben des klassischen Projektcontrollings nicht so ohne Weiteres mit den Ansätzen von Scrum zu vereinbaren sind. Das Konfliktpotenzial entsteht hierbei unabhängig davon, ob die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer innerhalb eines Unternehmens besteht oder es sich um einen externen Entwicklungsdienstleister handelt.

Wenn Kulturen aufeinanderprallen

Ursächlich für den Konflikt sind im Kern unterschiedliche unternehmenskulturelle Ansätze. Wo klassische Controlling-Methoden deutlich organisationszentriert sind, ist Scrum ein menschenzentriertes Vorgehensmodell. Softwareentwicklung wird hier nicht als ein Produktionsvorgang betrachtet, der sich nach ingenieurwissenschaftlichen Kriterien steuern lässt, sondern als ein kreativer Prozess, der bestimmt ist durch kleine Teams mit herausragenden Entwicklern. Scrum lässt so – in seiner Reinform – wesentliche Aspekte missen, die ein Controller erwartet:

- ein eindeutiges Verantwortungskonzept (Verantwortung ist unteilbar – wie kann ein Team Verantwortung übernehmen?)
- ein dokumentiertes Risikomanagement (Impediments sind ja schon eingetreten – wie gehe ich mit potenziellen Impediments um?)

Autor



Dr. Stefan Barth
Dipl.-Phys., Dr. rer. nat.,
Vorstand / COO der tarent solutions GmbH

Kontakt: s.barth@tarent.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

- eine langfristige Planbarkeit der Herstellungszeitpunkte von Ergebnisartefakten (das Team entscheidet über die Fortschrittsgeschwindigkeit im Sprinttakt – wie kann ich ermitteln, wann ich voraussichtlich fertig bin?)
- eine Klarheit darüber, was das Ergebnisartefakt ist und idealerweise einen Festpreis hierfür (das Backlog entwickelt sich im Laufe der Zeit – woher weiß ich, dass ich am Ende auch das für mein Geld bekomme, was ich wirklich benötige?)

Auch wenn Scrum tatsächlich die eine oder andere Methode bereithält, um solchen Fragestellungen zu begegnen, lassen sich diese typischerweise weder in die geübten Projektcontrolling-Verfahren einer internen IT-Steuerung noch in die normalen Steuerungsmechanismen eines Dienstleisters implementieren.

Der Lösungsansatz

Als Softwareentwicklungs-Haus sind wir bei der tarent solutions GmbH in den vergangenen Jahren sowohl in der internen Entwicklung eigener Produkte als auch als Dienstleister in kundenindividuellen Projekten mit diesen Herausforderungen konfrontiert worden. Darüber hinaus haben wir in beratender Funktion den einen oder anderen Umstellungsprozess von klassischen Entwicklungsvorgehen zu Scrum praxisnah begleitet – und auch hier immer wieder vergleichbare Beobachtungen gemacht. Nach und nach wurde es für uns zwingend notwendig, eine Lösung für die oben geschilderte Problematik zu finden.

Unsere Grundphilosophie ist die einer agil operierenden Entwicklungsorganisation. So suchten wir eine Lösung, die dies nicht in Frage stellt. Wir wollten weiterhin ein flexibles Anforderungsmanagement, kurze Entwicklungszyklen, kleine Entwicklungsteams, die typischen Kommunikationsregularien und ein durchgängiges Verständnis des Entwicklungsziels bei allen Beteiligten erhalten. Daneben galt es aber auch, eine organisationsdurchgängige Transparenz des Entwicklungsfortschritts, mittel- bis langfristige Planbarkeit, eine Sicherung der Wirtschaftlichkeit und die aktive Einbindung des Managements (sowie der Auftraggeberseite) zu gewährleisten.

Ein schützender Kokon

Unsere Lösung bestand darin, einen schützenden Kokon um die agil operierenden Entwicklungsteams zu legen, der nach außen dem Auftraggeber ein Vorgehen nach klassischen Steuerungsprinzipien suggeriert. Gleichzeitig implementierten wir aber auch Scrum-untypische Mechanismen, die es dem mittleren Management ermöglichten, Einfluss bei bestimmten Entwicklungen zu nehmen, ohne dabei die kreative Freiheit der Entwickler zu behindern. So konnten wir im Kern die Vorteile eines agilen Entwicklungsvorgehens erhalten, nach außen hin aber den Erwartungen der Anfordererseite hinsichtlich eines aussagefähigen Berichtswesens genügen und uns gleichzeitig so aufstellen, dass wir in der Lage waren, aus den Berichten auch selber zügig Konsequenzen abzuleiten und entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

Die Umstellung unseres Vorgehens begann Anfang 2013. Bereits nach Ablauf dieses Jahres ließ sich ein erstes zufriedenstellendes Fazit ziehen: Innerhalb von zwölf Monaten wurde kein defizitäres Gewerksprojekt mehr umgesetzt und die Auslieferungsqualität stieg. Gegenüber unseren Kunden gelang es, unser agiles Vorgehen bereits im Vertriebsprozess als effizientes Leistungsmerkmal zu platzieren, was dem Kunden erhöhtes Vertrauen in die Umsetzungskompetenz der Entwicklungsorganisation vermittelte. Darüber hinaus stellten wir fest,

dass auch die Softwareentwickler selbst es schätzen lernten, regelmäßig einen externen, wirtschaftlich orientierten Blick auf ihr Projekt zu erhalten. Die Mitarbeiterzufriedenheit stieg, da für jeden einzelnen der persönliche Wertbeitrag zum wirtschaftlichen Erfolg deutlicher wurde.

Der Weg dorthin war allerdings anspruchsvoll: Die Veränderungen, die wir hierfür im Unternehmen umsetzen mussten, betrafen alle Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Produktmanagement und Realisierungsorganisation. Die Umsetzung erfolgte nicht "urknallartig", sondern evolutionär mit einigen Fehlritten und neuen Anläufen. Im Endergebnis wurde der Kokon hergestellt durch

- den Organisationsschnitt,
- geeignete Steuerungsgremien und
- einer Neudefinition der scrum-typischen Rollenbilder.

Organisation

Für den Organisationsschnitt (s. Bild 1) erwies es sich als besonders wichtig, dass die Entwicklungsorganisation intern gegenüber Vertrieb und Produktmanagement genauso auftritt wie gegenüber einem externen Kunden. Diese Anforderung ergab sich aus Gründen der Effizienz und der Homogenisierung unseres bestehenden Geschäftsmodells: Da wir sowohl die Entwicklung und Integration unserer Softwareprodukte (Auftraggeber: Produktmanagement als Mittler vor externem Kunden) als auch die kundennahe Individualentwicklung (Auftraggeber: Vertrieb als Mittler vor externem Kunden) abbilden müssen, ging es im Wesentlichen darum, die Heterogenität der Berichts- und Steuerungsmechanismen zu gewährleisten. Im Zielszenario gelingt es den internen und externen Informationsansprüchen im Projekt mit identischen Regelabläufen gerecht zu werden.

In der Folge entwickelte sich eine Organisationsform, in der die **Entwicklungsorganisation** und der **Finanzbereich** als Umsetzungsseite wirken ("Supply") sowie der **Vertrieb** und das **Produktmanagement** als Auftraggeberseite ("Demand").

In der Entwicklungsorganisation ("Operations") betteten wir neben den eigentlichen Softwareentwicklern auch die Scrum Master und Product Owner für individuelle Entwicklungsprojekte ein. Operations berichtet nicht nur den Fortschrittsgrad gegenüber Supply, sondern insbesondere auch die Wirtschaftlichkeit gegenüber dem Finanzbereich.

Wirtschaftliche Verantwortung liegt beim Scrum Master

Anders als im originären Scrum liegt die Verantwortung für die Darstellung der Wirtschaftlichkeit aber beim Scrum Master und nicht beim Product Owner. Dies ist der einfachen Tatsache geschuldet, dass wir Operations als eigenverantwortlich für die Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit betrachten (mit der fachlichen Unterstützung durch den Finanzbereich). Und da der Product Owner in spezifischen Projektkontexten auch außerhalb der Operations liegen kann (z.B. bei Produktentwicklungen oder engagierten Kunden mit Projektmitarbeitern, die zur Übernahme einer Product-Owner-Rolle befähigt sind), musste eine Festlegung der wirtschaftlichen Berichtsverantwortlichkeit getroffen werden, die durchgängig bei allen Projekttypen einhaltbar ist und es der Operations auch ermöglicht, ihrer auferlegten wirtschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden.

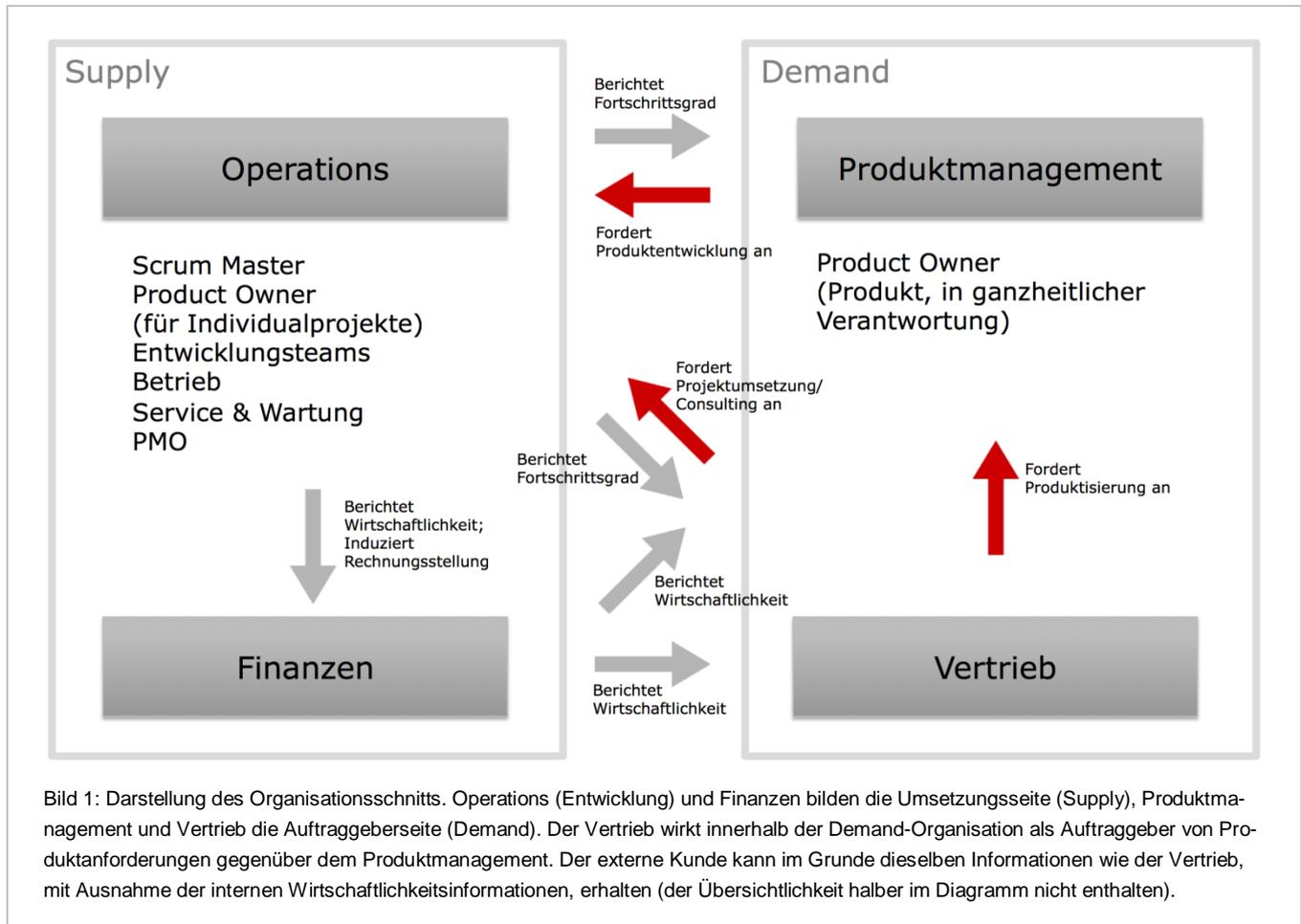


Bild 1: Darstellung des Organisationsschnitts. Operations (Entwicklung) und Finanzen bilden die Umsetzungsseite (Supply), Produktmanagement und Vertrieb die Auftraggeberseite (Demand). Der Vertrieb wirkt innerhalb der Demand-Organisation als Auftraggeber von Produktanforderungen gegenüber dem Produktmanagement. Der externe Kunde kann im Grunde dieselben Informationen wie der Vertrieb, mit Ausnahme der internen Wirtschaftlichkeitsinformationen, erhalten (der Übersichtlichkeit halber im Diagramm nicht enthalten).

Entwicklung als Dienstleister

Neben diesem Aspekt ist in dieser Struktur vor allen Dingen die geforderte Grundhaltung der Entwicklungsorganisation als Dienstleister wichtig. Kreative Techniker – dies gilt nicht nur für Softwareentwickler – neigen generell dazu, Dinge besser zu wissen als ihre Kunden. Projekte werden verhindert oder verlangsamt, indem Architekturen und Frameworks gewählt werden, die technisch anspruchsvoll und elegant sind, nicht jedoch dem Kundenbedarf entsprechen. Scrum als Vorgehensmodell stärkt hier noch zusätzlich das Selbstbewusstsein der Softwareentwickler.

Ruft man jedoch den Softwareentwicklern – wie in unserem Modell – regelmäßig ins Gedächtnis, wie sich seine Verpflichtung als Dienstleister gegenüber dem Kunden gestaltet, so wird der technische Anspruch schnell und aus einer Selbsterkenntnis heraus auf das fachlich Notwendige zurückgeschraubt.

Beispiel

Ein Scrum-Team hatte den Auftrag für einen Kunden aus dem öffentlichen Sektor eine interne Anwendung zu entwickeln, die über eine eigene Zugangs- und Identitätsverwaltung verfügen sollte. Hier entspannte sich eine intensive Diskussion: Nutzen wir hierfür unsere hauseigene Open-Source-Software oder integrieren wir ein passgenaueres, fremdes Open-Source-Produkt mit zunächst geringerem Aufwand.

Die entstandene Diskussion zwischen Scrum Master, Produktmanagement und Team war extrem kontrovers – das Team wünschte sich aus technischen Gründen den Einsatz des Fremdprodukts und pochte auf seine Gestaltungshoheit in dieser Frage. Das Produktmanagement – im Kern bei diesem Individualprojekt gar nicht betroffen – drängte natürlich auf den Einsatz des eigenen Produkts. Die Verantwortung für die Entscheidung lag aber aufgrund ihrer wirtschaftlichen Nebenaspekte beim Scrum Master.

Unser Modell soll nicht nur im Verhältnis mit externen Kunden, sondern auch im Umgang mit den internen Auftraggebern – Vertrieb und Produktmanagement – gewährleisten, dass die Operations in ihrem Preis-/Leistungsverhältnis keinen Vergleich mit externen Dienstleistern scheuen muss – und zwar hinsichtlich aller Leistungsmerkmale, inklusive eines entsprechenden Berichtswesens. Dies stellt einen Leistungsanspruch an die Operations dar, dem gerade Entwicklungsorganisationen ohne direkten externen Kundenkontakt (also klassische IT-Abteilungen) selten gerecht werden.

Steuerungsgremien

Der vorgestellte Organisationsaufbau definiert den äußeren Strukturrahmen. Auf diesem setzen nun die Steuerungsgremien zum Management der Entwicklungsinhalte, des Entwicklungsumfangs und zum Review des Entwicklungsfortschritts auf (Bild 2).

Alle Gremien tagen wöchentlich für eine Dauer von ein bis zwei Stunden. Behandelt werden i.d.R. ca. 20 bis 25 Projekte bei ca. zwölf Entwicklungsteams. Ein Team kann hierbei mehrere Projekte vertreten, die zwar eng miteinander verknüpft sind, aber aus fachlichen Gründen in separate Projekte geschnitten wurden.

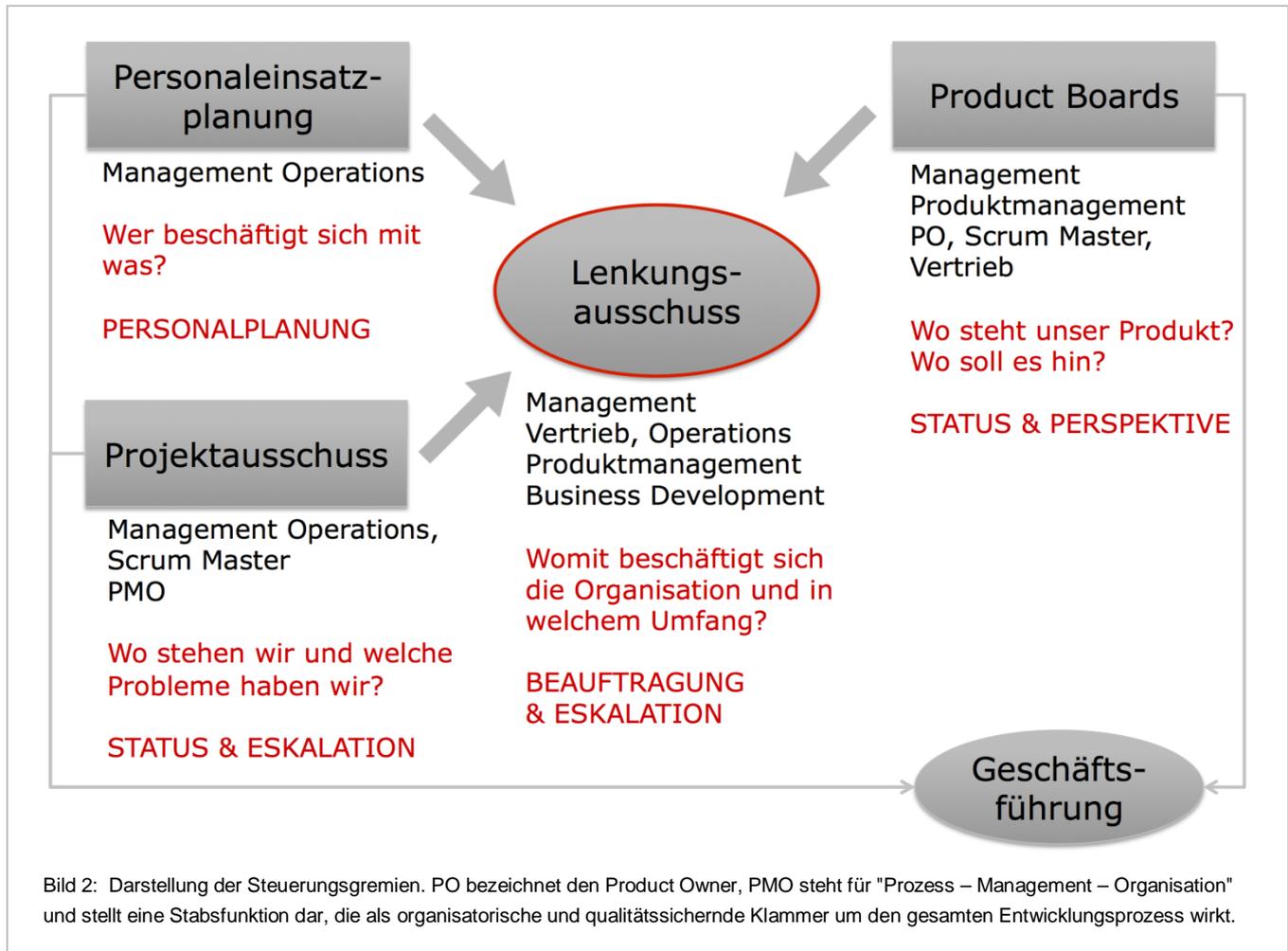
Lenkungsausschuss

Im Zentrum der Steuerungsstruktur steht der einmal wöchentlich tagende Lenkungsausschuss, der auf höchster operativer Ebene die Demand- und Supply-Organisationen miteinander verknüpft. Hier wird darüber befunden, womit sich die Entwicklung wann beschäftigt; jedes Projekt nimmt hier seinen Anfang.

Das Gremium setzt sich aus den Entwicklungsleitern der Operations-Organisation, den Geschäftsführern für Operations, Vertrieb und Produkt/Geschäftsentwicklung sowie der Leiter des Consultings zusammen.

Die Diskussionen drehen sich im Regelfall um die Erwartungen des Auftraggebers hinsichtlich der Start- und Umsetzungszeitpunkte unter der Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Kapazitäten in Operations. Die Rolle des Auftraggebers kann der Vertrieb (durch Kundenauftrag), das Produktmanagement (durch einen Entwicklungsauftrag) und – seltener – Operations selbst (durch den Wunsch, ein internes Projekt durchzuführen) übernehmen.

Jedes Projekt erhält ein monetäres Budget, welches den äußeren Kontrollrahmen für die fortlaufende Messung der Kostenentwicklung vorgibt. Berücksichtigt werden hier direkte Kosten und interner Aufwand der involvierten Mitarbeiter nach internem Kostensatz. Die Budgetgröße definiert sich nach entsprechenden Schätzungen, die im Vorfeld getätigt und mit dem Auftraggeber abgestimmt wurden.



Zwar wäre es prinzipiell wichtig, dass diese Schätzungen nach Möglichkeit durch ein erstes Backlog Grooming auf Basis bestehender Informationen durch das später verantwortliche Entwicklungsteam entstehen – dies gelingt aber häufig aufgrund der äußeren Rahmenbedingungen nicht. Gerade bei Kundenprojekten im laufenden Vertriebsprozess ist es nicht möglich, jedes Mal eine Prognose abzugeben, welches Team in welcher Zusammensetzung im vertrieblichen Erfolgsfall das Entwicklungsvorhaben tatsächlich umsetzen wird. Aus diesem Grund nehmen hierfür zwei unabhängig arbeitende, erfahrene Entwickler – angeleitet durch einen kundennahen, eher fachlich orientierten Consultant – die erste Schätzung der Anforderungen vor, die dann als Grundlage für die Budgetierung dient.

Personaleinsatzplanung

Welcher Mitarbeiter in welchem Rahmen zur Verfügung steht, liegt dem Lenkungsausschuss als Ergebnis der gemeinsamen Personaleinsatzplanung jede Woche vor. In diesem Regeltermin werden auch die expliziten Teambesetzungen festgelegt.

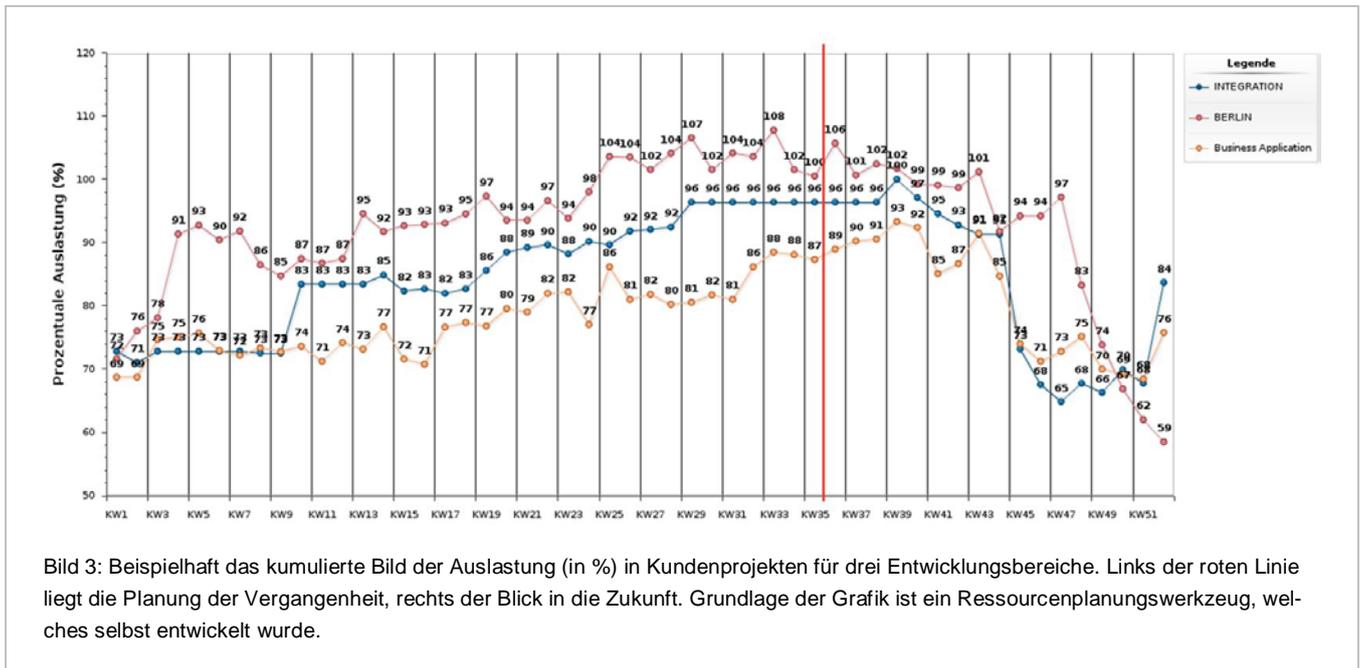


Bild 3: Beispielhaft das kumulierte Bild der Auslastung (in %) in Kundenprojekten für drei Entwicklungsbereiche. Links der roten Linie liegt die Planung der Vergangenheit, rechts der Blick in die Zukunft. Grundlage der Grafik ist ein Ressourcenplanungswerkzeug, welches selbst entwickelt wurde.

Product Board

Anforderungen seitens des Produktmanagements werden in den jeweiligen Product Boards formuliert, in denen nicht nur die Product Owner und der Vertrieb in enge Abstimmung treten, sondern auch die Scrum Master der assoziierten Produktentwicklungsteams einbezogen werden.

Dem Scrum Master kommt hier insbesondere die Aufgabe zu, die Produktvision so zu verinnerlichen, dass er diese – ebenso wie der Product Owner – jederzeit gegenüber dem Entwicklungsteam vertreten kann. Gleichzeitig fließen über ihn Erfahrungen des Teams in die Produktentwicklung zurück. In der theoretischen Scrum-Welt könnte diese Rolle natürlich auch der Product Owner alleine wahrnehmen – in der Realität ist der Product Owner aber häufig nicht annähernd so nah am Team wie der Scrum Master.

Projektausschuss

Der eigentliche Entwicklungsfortschritt wird im Projektausschuss diskutiert. Hier trifft das Management Operations (Entwicklungsleiter und COO) auf die Scrum Master, die die Ergebnisse ihrer Teams im wöchentlichen Zyklus darstellen. Ziel des Termins ist es, die angewandten Scrum-Techniken unter den Scrum Mastern abzustimmen, Erfahrungsaustausch zu betreiben und Probleme zwischen abhängigen Teams zu beheben.

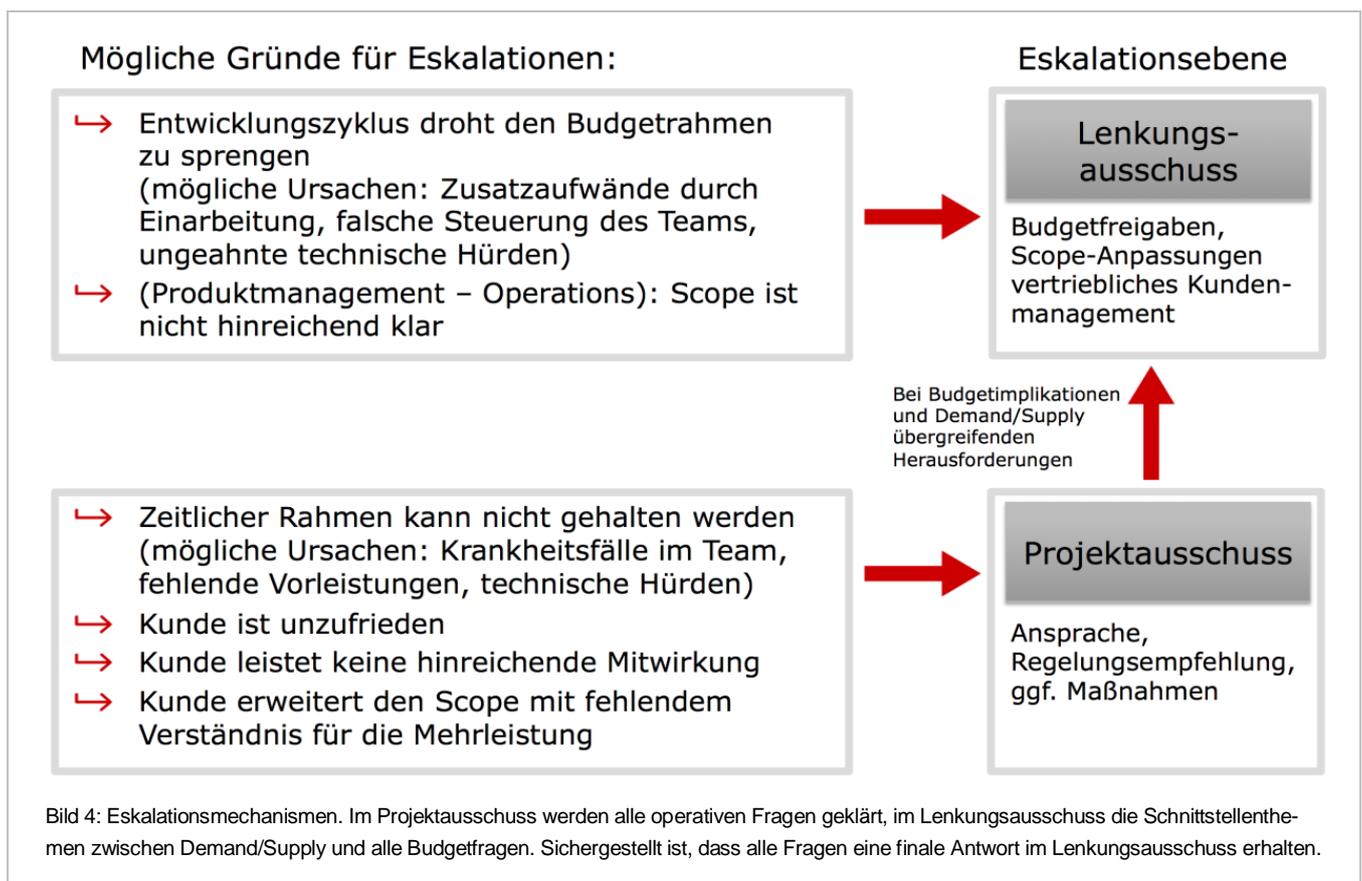
Auch soll der Projektausschuss dem Scrum Master als kontinuierlich tagende Institution die Möglichkeit bieten, Impediments gegenüber dem Management eskalieren zu können, die sie aus eigener Kraft nicht aufgelöst bekommen. Im Ausschuss geht man i.d.R. nicht auf alle Projekte ein, sondern lediglich auf diejenigen, bei denen der Scrum Master mehr oder weniger gravierenden Gesprächsbedarf sieht.

Beispiel

Im Projektausschuss adressierte der Scrum Master die Kontroverse mit dem Team und dem Produktmanagement, bei der es um die Umsetzung der Komponente zur Identitätsverwaltung ging. Er tendierte dazu, dem Team in seiner Einschätzung – Einsatz eines Fremdprodukts – zu folgen. Dieser Ansatz versprach kurzfristig, die Budgeteinhaltung im Projekt zu gewährleisten. Langfristig war jedoch damit zu rechnen, dass es wesentlich mehr Aufwand bedeuten würde, die Wartungsfähigkeit der Komponente aufrechtzuerhalten, als dies beim Einsatz des eigenen Produkts der Fall wäre.

Hinzu kam noch die strategische Dimension: Warum entwickelten wir eigentlich eine eigene Identitätsverwaltung, wenn wir sie bereits bei geringen technischen Hürden nicht zum Einsatz bringen wollten? Der Projektausschuss sprach die Empfehlung aus, doch das eigene Produkt zu verwenden, eskalierte die Fragestellung aber auch in den Lenkungsausschuss, der diese Entscheidung bestätigte. Dem Scrum Master wurde ein Zusatzbudget für die entstehenden Mehraufwände bei der Integration der eigenen Lösung zugewilligt. Nachgelagert setzte sich das Management aber auch noch einmal mit dem Team zusammen, um den Scrum Master bei der Darstellung der Gründe für diese Entscheidung zu unterstützen.

In den meisten Fällen ist das anwesende Management in der Lage, Lösungsansätze für größere Herausforderungen zu finden. Gibt es Dinge, die einer bereichsübergreifenden Klärung bedürfen (insbesondere im Hinblick auf die Schnittstelle zwischen Demand und Supply), erfolgt eine Eskalation in den Lenkungsausschuss.



Zusammenfassung: das Zusammenspiel der Gremien

Der "Eingangskanal" in die Organisation ist der Lenkungsausschuss. Hier erfolgt die Grundsatzentscheidung darüber, ob ein Projekt realisiert wird. Die Entscheidungskriterien sind im Wesentlichen die verfügbare Kapazität und ob der Projektgegenstand außerhalb des Leistungsportfolios bzw. der Kernkompetenzen unseres Unternehmens liegt. Häufig wird bei diesem Treffen bereits ein Grundgerüst für die Teamzusammenstellung vereinbart.

In der Personaleinsatzplanung erfolgt dann die Konkretisierung der Teamzusammenstellung. Das Projekt wird, den externen Anforderungen hinsichtlich der Zeitlinien folgend, durch Operations gestartet. Handelt es sich um ein Produktentwicklungsprojekt, so erfolgt die Ausgestaltung der fachlichen Anforderungen und der längerfristigen Entwicklungsvision im Product Board.

Einmal wöchentlich wird der aktuelle Projektstand im Projektausschuss vorgestellt, in dem auch Eskalationen gegenüber dem Management Operations vorgenommen werden. Sollte eine Eskalation nicht in diesem Gremium gelöst werden können, erfolgt dann eine Eskalation gegenüber dem Management im Lenkungsausschuss als der höchsten Instanz.

Entwicklung und Berichtswesen

Im Kern des Kokons, gebildet durch Organisationsschnitt und Steuerungsgremien, befindet sich die eigentliche Entwicklung. Von vornherein war es hier der Wunsch, dass agile Vorgehensmodell durch das neu geschaffene Berichtswesen möglichst wenig zu beeinträchtigen. Dies gelang: Das Scrum-Team kann seiner Entwicklungstätigkeit mit geringen, im Folgenden beschriebenen Einschränkungen in gewohnter Manier folgen. Lediglich dem Scrum Master obliegen mehr Pflichten, diese Rolle rückt näher an die eines klassischen Projektleiters heran.

Der Entwicklungsablauf stellt sich – hier am Beispiel eines Produktentwicklungsprojekts – wie folgt dar (s. auch Bild 6): Das Product Board erarbeitet mit wenigen, erfahrenen Entwicklern auf Basis eines noch rohen Backlogs ein Erstbudget. Dieses wird im Lenkungsausschuss nach Abschätzung der erforderlichen Kapazitäten und der Priorisierung gegenüber anderen Aktivitäten zur Entwicklung freigegeben. In der Personaleinsatzplanung wird das Entwicklungsteam durch das Management Operations explizit besetzt.

Anschließend an diesen Initialisierungsablauf treten wir in einen ganz gewöhnlichen Scrum-Zyklus mit allen bekannten Ritualen ein. Das Team wird nur in zweierlei Hinsicht beeinträchtigt: Es muss initial mit einer Schätzung leben, die nicht durch das Team selbst entstanden ist und es muss ein regelmäßiges Backlog Grooming durchführen. Dies ist nicht zwingend wöchentlich notwendig, aber in hoher Regelmäßigkeit, da die Restaufwandsschätzung Basis für die Bestimmung wesentlicher wirtschaftlicher Parameter ist.

Schätzung durch erfahrene Entwickler

Die erstgenannte Beeinträchtigung – die Vorgabe der Initialschätzung – wiegt in der Wahrnehmung der Entwickler schwerer. Die Erfahrung hat aber gezeigt, dass die Ressentiments an dieser Stelle in einem eingespielten System eher psychologischer Natur sind. Sofern nicht echte handwerkliche Fehler im vorgelagerten Schätzprozess durch den erfahrenen Entwickler begangen werden (klassische Ursachen: Vernachlässigung der Aufwände von Scrum

Master bzw. Product Owner, Usability-Aspekte oder Setup-Kosten), sind in einer auf Vertrauen basierenden Kundenbeziehung alle abweichenden Aufwandsentwicklungen durch entsprechendes Scope Creeping – idealerweise auf Grundlage eines agilen Festpreismodells – in den Griff zu bekommen.

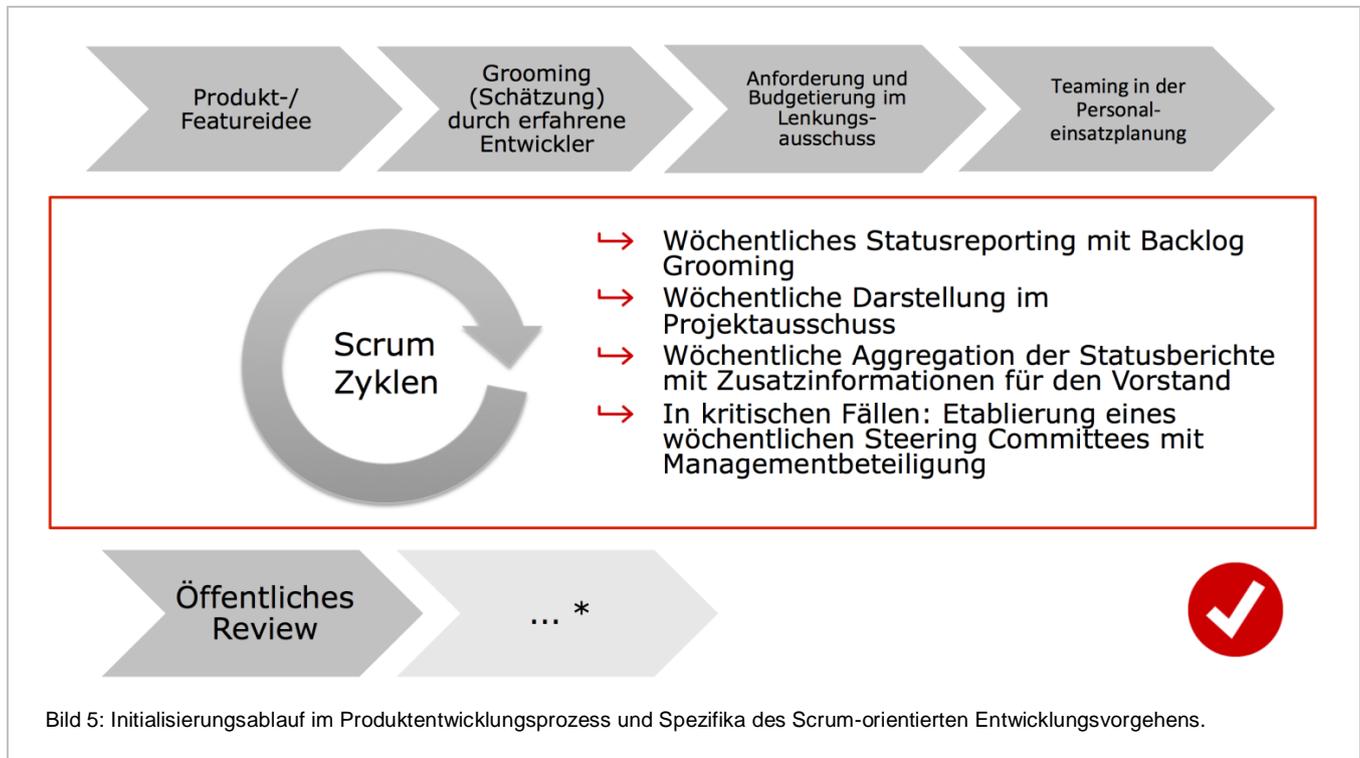


Bild 5: Initialisierungsablauf im Produktentwicklungsprozess und Spezifika des Scrum-orientierten Entwicklungsvorgehens.

Grundsätzlich empfinden die Entwicklungsmitarbeiter auch die erforderliche Zeiterfassung als lästig. Diese wird jedoch nur projektbezogen gefordert, eine durchgängige Erfassung aller Aktivitäten (z.B. eigen-organisatorische Tätigkeiten oder interne Strategieprojekte) findet nicht statt. Die Hürde ist hier somit kleiner, da alle Entwickler, die schon einmal im direkten Kundenverhältnis tätig waren, mit dieser Notwendigkeit vertraut sind.

Das neue Berichtswesen – eine sinnlose Belastung?

Die Hauptlast bei diesem Vorgehen trifft den Scrum Master. Er muss einer wöchentlichen Berichts-anforderung genügen und den dargestellten Projektfortschritt im Projektausschuss rechtfertigen. Dies robust zu etablieren, war tatsächlich eine der größten Hürden bei der Einführung der Vorgehensweise. Die Scrum Master sahen zunächst das Berichtswesen als sinnlose Belastung, da sich ihnen nicht erschloss, inwiefern die neu erzeugte Transparenz für das Entwicklungsprojekt von Nutzen sein könnte. Darüber hinaus wurde der Projektausschuss mit latenter Skepsis betrachtet, da man fürchtete, sich bei der Darstellung von massiven Schwierigkeiten im verantworteten Projekt zu beschädigen.

Der Start des Modells gelang unter diesen Rahmenbedingungen nur mit hohem Kommunikationsaufwand, gekoppelt mit bewusst ausgeübten Management-Druck. Nach gut drei Monaten hatte sich die Wahrnehmung der Scrum Master aber nachweislich deutlich verändert: Sie realisierten, dass die Transparenz durch das Berichtswesen ihrem Projekt im Unternehmen positive Wahrnehmung verschafft – erzielte Erfolge bleiben so nicht mehr nur im inneren Kreis der Projektmitarbeiter. Darüber hinaus wird der Kreis derjenigen verbreitert, die inhaltlich wertvol-

le Beiträge zur Unterstützung liefern können. Und der Projektausschuss stellte sich nicht mehr als Plenum dar, wo man unangenehme Auseinandersetzungen zu erwarten hatte, sondern vielmehr als eine Austausch- und Eskalationsplattform, in dem konstruktive Hilfe gegeben wird.

Die Inhalte des Berichtswesens kristallisierten sich erst nach einigen Iterationen und intensiven Diskussionen heraus. Grob lassen sie sich nun in drei Kategorien fassen: inhaltlicher Fortschritt, Qualität und Wirtschaftlichkeit (Tabelle 1).

Kategorie	Reportinginhalt
Inhaltlicher Fortschritt	Geleisteter Aufwand nach Rolle (Scrum Master, Senior Entwickler, Junior Entwickler, Architekt, Azubi, etc.)
	Restaufwandsschätzung
	Fertigstellungsgrad
	Zieldatum Projektabschluss
	Status/ nächste Schritte/ Risiken/ Maßnahmen
	Ampelstatus
	Geplante Story Points / Sprint, Geleistete Story Points/ Sprint
	Burn-Down-Chart
Qualität	Automatisierte Testabdeckung
	Rules Compliance
	Testerfolgsquote
	Dokumentationsgrad
Wirtschaftlichkeit	IST-Kosten (Aufwand nach rollenspezifischem Kostensatz + direkte Kosten)
	Plankosten (IST-Kosten + Restaufwand nach Kostensatz)
	Gewinnstabilitätsindex (Auftragseingangsvolumen - Erwartete Kosten) / (Auftragseingangsvolumen - Plankosten)

Tabelle 1: Überblick über die wesentlichen Berichtsparameter, die wöchentlich erhoben werden. Nicht alle davon sind unabhängige Größen, einige werden auch aus anderen errechnet. Augenblicklich befinden wir uns in der Phase, den entstehenden Berichtsaufwand durch den Einsatz eines geeigneten, auf unsere Bedürfnisse angepassten Toolings sukzessiv zu reduzieren.

Beispiel

Trotz des Zusatzbudgets für die Integration des eigenen Produkts zur Identitätsverwaltung geriet das Projekt für den Kunden aus dem öffentlichen Sektor schnell in eine wirtschaftliche Schieflage. Das Backlog Grooming nach dem ersten Sprint führte zu einer erheblich höheren Restaufwandsschätzung, als durch das Projektbudget gedeckt gewesen wäre. Sehr deutlich wurde dies durch einen sinkenden Gewinnstabilitätsindex (s. auch Tabelle 1).

Der Scrum Master berichtete dies pflichtgemäß, setzte das Projekt auf den Status "Rot" und stellte die Situation im Projektausschuss dar. Das Management unterstützte daraufhin einerseits den Scrum Master und das Team mit dem Ziel, im Rahmen der Anforderungen ein sinnvolles Scope Creeping zu betreiben, ohne die vom Kunden gewünschte Funktionalität einzuschränken. Da die Ursachen für den Mehraufwand auch in angepassten Wünschen des Kunden bestanden, wurde andererseits über den Lenkungsausschuss der Vertrieb aktiviert, um die Rahmenbedingungen für die Lösung eines Zusatzbudgets herzustellen.

Dank der Umsetzung beider Maßnahmen gelang es, das Projekt schnell wieder zu stabilisieren. Wesentlich für den Erfolg an dieser Stelle war, dass das Team und der Scrum Master zu einem sehr frühen Zeitpunkt erkannten, dass eine Schieflage drohte. Ohne die Auseinandersetzung mit den Restaufwänden – erzwungen durch das regelmäßige Reporting – wäre das wirtschaftliche Risiko vermutlich so lange verborgen geblieben, bis die Situation nicht mehr zu retten gewesen wäre.

Kompromisse des Scrum-Evangelisten

In der Rückbetrachtung haben wir mit unseren Ansätzen das erreicht, was wir erreichen wollten: Ein durchgängiges, endkundentaugliches Reporting liefert interpretierbare Ergebnisse auf unterschiedlichstem Granularitätsniveau und bildet so das Rückgrat einer Steuerungsstruktur. Die Entwicklungsorganisation ist vom Reporting nur gering betroffen – die Teams sind klein, selbstständig und agil.

Ohne Einschränkungen für den Scrum-Evangelisten geht dies nicht; die Abweichungen von dem gängigen Lehrbuchvorgehen sind in der Organisation durchaus spürbar:

- Die Rolle des Scrum Masters rückt an die Rolle des (klassischen) Projektleiters heran. Er trägt in der Organisation die Verantwortung für die Lieferung des Teams und berichtet darüber.
- Restaufwandsschätzungen (durch Backlog Grooming) werden zum Regelement des Scrum-Prozesses – mit einer höheren Frequenz als normalerweise üblich.
- Zieltermine für die Fertigstellung eines definierten fachlichen Entwicklungsumfangs müssen grundsätzlich gesetzt werden.
- Die Wirtschaftlichkeit der Aktivität tritt messbar zu Tage und liegt in der Verantwortung des Scrum Masters (im Hinblick auf das Kostenmanagement).
- Das Management greift im Falle von Eskalationen aktiv in den Entwicklungsprozess ein; dies geschieht regelhaft und nach klaren Maßgaben.
- Die Softwareentwickler müssen ihre Aktivitäten zeitlich dokumentieren (eine vollständige Zeiterfassung findet aber nicht statt).

Fazit

Die mit diesem Weg verbundenen Mühen haben sich aus unserer Sicht gelohnt. Mit der beschriebenen Vorgehensweise ist es uns gelungen, in einem etablierten Regelprozess klassischen Anforderungen des Projektcontrollings zu genügen und gleichzeitig den agilen Charakter der Entwicklungsorganisation beizubehalten.

Die Abstriche von einem agilen Vorgehensmodell in Reinform betrachten wir als akzeptabel, da die erfolgssichernden Haupttugenden (Kommunikationsregularien, kleine Teams, regelmäßig auslieferbare Teilergebnisse, flexibles Anforderungsmanagement) erhalten bleiben. Gleichzeitig haben wir die Fähigkeit gewonnen, sehr frühzeitig Schief lagen innerhalb der Projekte zu erfassen, organisationsdurchgängig zu kommunizieren und gemeinsam deeskalierende Maßnahmen einzuleiten. Das Entwicklungsteam ist nicht allein, sondern Teil eines größeren Ganzen, das dieselben Ziele verfolgt und stets Hilfe anbietet. Wir beherrschen die Wirtschaftlichkeit des Entwicklungsprozesses wesentlich besser als zuvor.

Die Kunden profitieren vor allem durch das flexible Anforderungsmanagement bei einem transparenten Blick auf Fertigstellungszeitpunkte und die gewährleisteten fachlichen Inhalte. Unsere Berichtsfähigkeit gibt ihnen dabei Sicherheit.

Fachbeitrag

Dokumentation in agilen Projekten – so geht's

Agile Vorgehen, allen voran Scrum, gelten als Gegenentwurf zur klassischen Projektabwicklung nach dem Wasserfallmodell. Durch kürzere Auslieferungszyklen und häufigeres Feedback sollen bessere Produkte und Systeme entstehen. Vernachlässigt wird dabei allerdings oft das Thema "Dokumentation". Immer häufiger hört man Aussagen wie "Wir schreiben keine Dokumentation mehr, wir machen jetzt Scrum!" oder "Warum Anforderungen erheben? Wir brauchen doch nur noch User Stories". Begründet wird das damit, dass funktionierende Software laut agilem Manifest (www.agilemanifesto.org) schließlich höher zu bewerten sei als umfassende Dokumentation.

Eine Einführung eines agilen Vorgehens bedeutet jedoch keineswegs die Abschaffung jeglicher Dokumentation. Im Gegenteil: Wird in Scrum-Projekten auf die Dokumentation der zu Beginn einer System-Entwicklung erhobenen Anforderungen verzichtet, fehlt später jegliche Basis für die Wartung und Weiterentwicklung des Produkts. Denn in Scrum (scrum.org) werden Anforderungen in Form von User Stories dokumentiert, die in der Theorie auf Kärtchen geschrieben und entsorgt werden, sobald die Funktionalität implementiert ist. Wenn Sie entsprechend mit puristisch auf Karten geschriebenen User Stories arbeiten und diese nach erfolgter Abnahme wegwerfen, stehen Sie am Ende des Projekts ohne Dokumentation da (mehr zum Thema "Scrum" siehe: "[Agile Softwareentwicklung mit Scrum und User Stories](#)", Projektmagazin Ausgabe 2/2010).

Es mag akzeptabel sein, auf eine Dokumentation zu verzichten, wenn Sie für interne Kunden ein kleines Projekt durchführen, dessen Komplexität niedrig und dessen Laufzeit kurz ist. In den meisten Fällen jedoch wird eine fehlende Dokumentation Sie vor verschiedene Probleme stellen, auch wenn Sie ein lauffähiges System entwickelt haben, das bereit zur Auslieferung ist.

Die häufigsten Probleme sind:

- Fehlt eine Dokumentation von Funktionalitäten und Schnittstellen des Systems, wird früher oder später ein Reverse-Engineering erforderlich werden, falls das System weiterentwickelt werden soll. Da der Produktlebenszyklus im Allgemeinen nicht mit dem Abschluss des Entwicklungsprojekts endet, können je nach Lebensdauer des Systems noch Jahre oder sogar Jahrzehnte lang Bugfixing sowie Wartung und Pflege notwendig sein.
- Es ist schwierig, neue Mitarbeiter einzuarbeiten, da diese ohne Dokumentation keinen fachlich fundierten Überblick erhalten, was das System eigentlich tut.

Autoren



Marta Bednarczyk

Beraterin und Trainerin bei der SOPHIST GmbH.
Schw.: Dokumentation

und Prüfung natürlichsprachlicher Anforderungen

Kontakt: marta.bednarczyk@sophist.de



Dr. Stefan Queins

Berater in den Bereichen Systemanalyse u. Architektur techn. orientierter Systeme, Coach, Trainer, Mitarbeiter der SOPHIST GROUP

Kontakt:

Stefan.Queins@Sophist.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Dieser Beitrag zeigt, warum es wichtig ist, auch bei agil durchgeführten Projekten Anforderungen zu dokumentieren, wie umfangreich diese sein sollten, wann der richtige Zeitpunkt für die Dokumentation ist und wie Sie die Aufgabe der Dokumentation in den Scrum-Prozess integrieren.

Was bringt eine Anforderungsdokumentation?

Auch wenn eine Anforderungsdokumentation mit zusätzlichem (mehr oder weniger großem) Aufwand verbunden ist, bringt sie wesentliche Vorteile, die diesen Aufwand rechtfertigen (Bild 1).

Effizientere Realisierung

Während der Entwicklung hilft eine Anforderungsdokumentation beim Aufbau von domänenspezifischem Wissen, das im Rahmen der Realisierung für viele Designentscheidungen benötigt wird. Denn um Abhängigkeiten und Zusammenhänge berücksichtigen zu können, müssen die Funktionalitäten des Systems als Gesamtheit betrachtet werden. Eine Betrachtung des Systems alleine aus dem Blickwinkel von User Stories reicht dazu nicht aus, denn der Fokus liegt hier vor allem auf der Erstellung von Deliverables, mit dem Ziel, dass am Ende jedes Sprints ein potentiell auslieferungsfähiges, lauffähiges System vorliegt. Eine vollständige Systembeschreibung mit den Mitteln der Use-Case-Analyse erfolgt dagegen üblicherweise auf größerer Ebene – ein Use Case umfasst meist mehrere oder sogar viele User Stories. Dadurch ergibt sich ein Blick aufs große Ganze, der nicht durch die Konzentration auf die nächsten ein oder zwei Sprints eingeengt ist.

- Die Realisierung wird effizienter
- Testfälle lassen sich leichter ableiten
- Das Testen nach einer Weiterentwicklung vereinfacht sich
- Die Realisierung wird nachvollziehbar
- Der Product Owner wird entlastet

Bild 1: Vorteile einer Anforderungsdokumentation.

Erleichtertes Ableiten von Testfällen

Zum Testen gibt es in Scrum wenig Aussagen. In der Praxis wird sehr häufig ein Scrum-orientiertes Vorgehen mit einem Test-driven Development (TDD) integriert. Die Verantwortung für das Testen liegt damit beim Entwicklungsteam, das das entwickelte Inkrement allerdings immer nur aus seiner eigenen Sicht betrachten (und testen) kann und nicht aus der des späteren Anwenders. Entwicklertests können daher die Abnahmetests durch den Product Owner nicht ersetzen. Dieser benötigt allerdings für eine Abnahme – sofern sie nicht nur rein informell erfolgen soll – Testfälle auf einer Ebene, die mehr Details als die Ebene der User Stories enthält. Sind jedoch nur die User Stories als dokumentierte Grundlage vorhanden, muss er diese Testfälle selbst erstellen. Damit ist nur eine Traceability auf abstrakter Ebene möglich, was aber im Allgemeinen nicht ausreicht, um eine sinnvolle Auswirkungs-Analyse durchzuführen.

Einfacheres Testen nach einer Weiterentwicklung

Die fehlende Verbindung zwischen Testfällen und detaillierteren Anforderungen erschwert auch das Testen nach einer Weiterentwicklung. Denn dabei verändert sich meist nur ein Teil einer User-Story, nicht aber die Story an sich. Nur wenn bekannt ist, welche Testfälle von einer Änderung betroffen sind, kann der geänderte Schritt gezielt getestet werden; die restlichen Testfälle können dann in automatisierten Regressionstests durchlaufen werden.

Sofern nur ein Link zwischen der User-Story und den zugehörigen Testfällen besteht, müssen bei Änderung der User-Story alle Schritte noch einmal getestet und ausführlich bewertet werden.

Nachvollziehbarkeit der Realisierung

Wird ein bestehendes System weiterentwickelt, verändern sich dadurch oft die fachlichen Abläufe und somit die entsprechenden Anforderungen. Als Ausgangspunkt für eine Weiterentwicklung dient daher meist die Beschreibung der Fachlichkeit, also der gewünschten Abläufe und Anforderungen aus fachlicher Sicht von dem Fachbereich oder den Nutzern des Systems. Gerade bei komplexen Systemen mit z.T. komplexen, verteilten Abläufen wird jedoch zusätzlich das Wissen benötigt, wie die Anforderungen realisiert wurden. Einen Überblick darüber geben Designdokumente, deren Inhalte mit den Anforderungen verknüpft sein sollten. Liegt eine Anforderungsspezifikation vor, kann man die Weiterentwicklung mit den Änderungen in den Anforderungen starten, anschließend die von den Änderungen betroffenen Teile der Realisierung identifizieren und dort schließlich die notwendigen Anpassungen zielgerichtet durchführen.

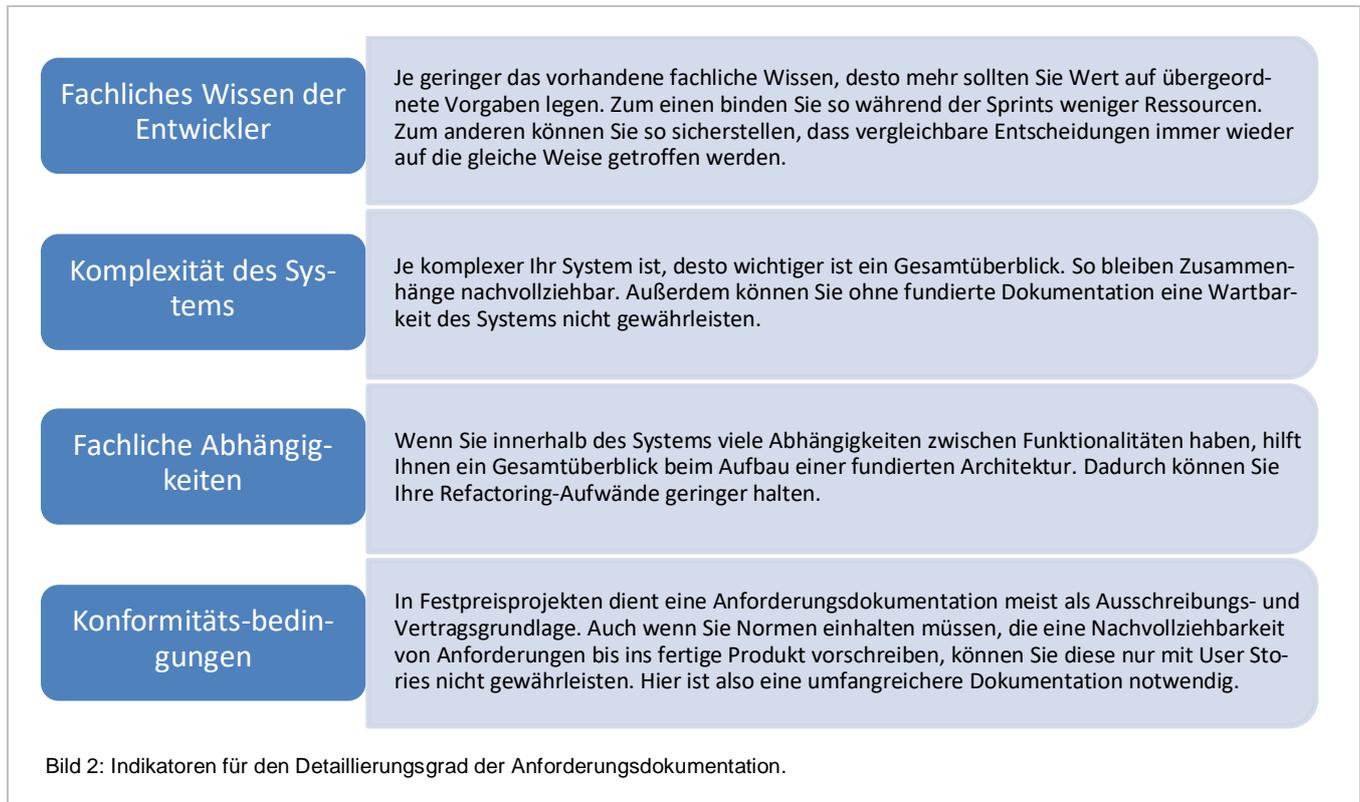
Entlastung des Product Owners

Eine von Anfang an geführte Anforderungsdokumentation kann auch den Product Owner entlasten. Viele Entscheidungen sind dort schon dokumentiert, sodass das Entwicklungsteam während der Sprints weitere Entscheidungen auf Basis der Dokumentation treffen kann, ohne permanent mit dem Product Owner Rücksprache halten zu müssen. Auch die Sprintplanung kann umfassender erfolgen, wenn das Backlog nicht nur die priorisierten User Stories enthält, sondern zusätzlich auch einen Gesamtüberblick über das entstehende System, sowohl hinsichtlich der Anforderungen als auch der Architektur, ermöglicht. Wenn Sie bereits User Stories und zu erledigende Inkremente der Folgesprints berücksichtigen, können Sie die aktuelle Realisierung zielgerichteter steuern, z.B. indem Sie Refactoring-Aufwände minimieren.

Umfang und Form

Wie detailliert die Anforderungsdokumentation sein sollte, hängt im Wesentlichen vom fachlichen Wissen der Entwickler, der Komplexität des Systems, den fachlichen Abhängigkeiten sowie gesetzlichen oder vertraglichen Vorgaben ab. Soll zum Beispiel lediglich eine Funktionalität innerhalb einer Office-Anwendung erweitert werden, wird dazu vermutlich eine knappe Dokumentation ausreichen. Geht es dagegen um ein sicherheitskritisches System, wie beispielsweise ein medizinisches Großgerät, wird eine recht umfangreiche Dokumentation erforderlich sein. Zudem werden Sie umso mehr Schnittstellenbeschreibungen benötigen, umso mehr Komponenten das System umfasst. Eine Anforderungsdokumentation kann daher entweder ein buchdickes Dokument sein, das alle Anforderungen bis ins kleinste Detail definiert oder nur wenige Seiten umfassen, die eine grobe Übersicht der zu erwartenden Leistungen und Eigenschaften geben (Rupp, 2009).

Für die Dokumentation können natürliche Sprache, eine Modellierungssprache wie UML (Rupp, Queins, 2012) sowie Diagramme miteinander kombiniert werden. So lässt sich z.B. ein Use-Case-Diagramm durch eine Spezifikation in natürlicher Sprache verfeinern oder ein UML-Modell durch Ergänzungen in natürlicher Sprache erweitern.



Den richtigen Zeitpunkt finden

Hinsichtlich des Zeitpunkts haben Sie drei verschiedene Möglichkeiten, um bei einem Scrum-Projekt ein Dokument mit den Anforderungsspezifikationen zu erstellen: Vor, nach oder während der Realisierung. Im zuletzt genannten Fall können Sie zusätzlich entscheiden, ob Sie die Anforderungen vor, während oder nach Abschluss eines Sprints dokumentieren wollen.

Bei der Auswahl des Zeitpunkts müssen Sie allerdings gewisse Rahmenbedingungen berücksichtigen. Geht es zum Beispiel darum, ein Festpreisprojekt auszuschreiben, dient eine Anforderungsdokumentation als Ausschreibungs- und Vertragsgrundlage und muss somit im Vorfeld alle gewünschten Funktionalitäten des zu entwickelnden Systems in der Breite abdecken. Wenn Sie sich in einer sicherheitsrelevanten Branche bewegen, in der sich aus Normen Anforderungen an bestimmte Dokumentationspezifika ergeben, kann es ebenfalls sein, dass Ihre Anforderungsdokumentation vor Beginn der Realisierung vorliegen muss.

Auch sollten Sie sich im Vorfeld überlegen, welchen Zweck Sie mit der Dokumentation verfolgen. Wenn Sie am Ende des Entwicklungsprojekts eine Dokumentation für die Pflege und Weiterentwicklung Ihres Systems benötigen, wird sich diese Wartungsdokumentation von einer klassischen Anforderungsspezifikation unterscheiden. Beispielsweise enthält ein Anforderungsdokument Details zur Oberflächenspezifikation, die Sie nicht mehr brauchen, sobald die Oberflächen implementiert sind – und die Sie damit auch für die Pflege des Systems nicht dokumentieren müssen.

Für die Wahl des richtigen Zeitpunkts gilt prinzipiell: Machen Sie sich zunächst Gedanken darüber, wer der Leser einer detaillierteren Anforderungsdokumentation ist und welche Inhalte für ihn relevant sind. Je weniger fachliches Wissen im Entwicklerteam verfügbar ist oder geliefert werden kann, desto früher sollten Sie Ihre Anforderungen genauer dokumentieren. Falls das Wissen für die Entwicklung ausreichend ist und Sie die Dokumentation im Betrieb des Systems nutzen müssen, reicht auch eine Dokumentation im Nachgang der Entwicklung.

Anforderungsspezifikation im Vorfeld

Wenn Sie die vollständige Anforderungsdokumentation im Vorfeld erstellen, können Sie aus bereits vorhandenen Anforderungen Testfälle ableiten, mit denen die Entwickler das System testen können. Da diese Testfälle nicht aus der Implementierung abgeleitet sind, testen Sie das implementierte System gegen die Anforderungen und nicht gegen sich selbst. Weiterhin können Sie anhand der Anforderungsdokumentation den Projektfortschritt genauer messen, als das mit Hilfe der User Stories möglich wäre, da Ihnen eine detailliertere Beschreibung als Grundlage für die Messung dient.

Darüber hinaus ist eine vorab erstellte Anforderungsspezifikation von Vorteil, wenn die Kommunikation zum Fachbereich nur eingeschränkt möglich ist und die Fachlichkeit des Systems während der Realisierung nicht gut erfragt werden kann. Zum Beispiel sind bei Offshore-Projekten während der Entwicklung nicht immer alle benötigten Ansprechpartner vor Ort bei den Entwicklern verfügbar.

Anforderungen ändern sich oft während der Realisierung. Um Inkonsistenzen zu vermeiden, muss die im Vorfeld erstellte Anforderungsdokumentation daher angepasst werden, sobald im Verlauf der Umsetzung Differenzen zwischen der Dokumentation und dem entstehenden System entstehen. Um den einzelnen Anforderungen sowie dem gesamten Dokument (Baselines) Versionsnummern zuweisen zu können, sollten Sie unbedingt ein funktionierendes Änderungsmanagement mit Versionierungssystem etablieren. In der Praxis ist es sinnvoll, für die Anpassungen des Dokuments einen Dokumentationsverantwortlichen zu bestimmen – auch wenn das nicht in direktem Einklang mit dem agilen Manifest steht –, denn das Entwicklerteam verfolgt diese Aufgabe meist nur mit geringer Priorität, falls das Projekt unter Stress gerät.

Dokumentation des Systems nach Fertigstellung

Bei einer Nachdokumentation werden die Anforderungen nicht auf Grundlage der Nutzerwünsche, sondern auf Basis des entwickelten Systems ermittelt. Unter Umständen sind dabei nicht mehr alle Entscheidungsgrundlagen und nicht mehr alle Aspekte der Realisierung nachvollziehbar, sodass es schwierig sein kann, die Vollständigkeit der Anforderungsdokumentation sicherzustellen. Ein Änderungsmanagement ist nicht nötig, da die Dokumentation das existierende System widerspiegelt. Auch können manche Anforderungen – beispielsweise an den Entwicklungsprozess – nach Fertigstellung des Systems eventuell vernachlässigt werden.

Falls das Dokumentieren während der Entwicklung vernachlässigt wurde, ist eine Nachdokumentation oft eine sinnvolle Lösung, um zumindest für die Pflege des Systems eine Dokumentation zu haben. Allerdings passiert es häufig, dass eine geplante Nachdokumentation aus Ressourcengründen nach Projektabschluss doch nicht mehr stattfindet. Für die Wartung und Weiterentwicklung des Systems stehen dann letztendlich wieder nur User Stories zur Verfügung.

Dokumentation während der Realisierung

Wenn Sie Ihre Dokumentation begleitend zur Realisierung des Systems erstellen, können Sie das in Scrum entweder vor einem Sprint, nach Abschluss eines Sprints oder eingebettet in den jeweiligen Sprint tun. Vor dem Sprint zu dokumentieren bedeutet, dass Sie in Sprint N die Anforderungen für den nachfolgenden Sprint N+1 dokumentieren. Diese Aufgabe können Sie entweder als eigenen Sprint definieren und vom Entwicklerteam durchführen lassen, oder Sie bestimmen ein eigenes "Analyseteam", das unabhängig vom Entwicklerteam arbeitet. Bei der ersten Alternative bietet es sich an, einen neuen Typ von Sprint zu definieren, da er im Allgemeinen nicht die gleiche Zeit wie ein "Entwicklungssprint" in Anspruch nehmen wird. Für einen vierwöchigen Entwicklungssprint kann dieser "Analysesprint" in erster Näherung mit zwei Wochen veranschlagt werden. Die zweite Alternative hat den Charme, dass Sie Requirements-Engineering-Spezialisten an Bord holen können, die aufgrund ihrer Ausbildung zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen stellen werden. Die gleichen Aussagen gelten analog auch für eine Dokumentation jeweils nach Abschluss des Sprints. In diesem Fall dokumentieren Sie in Sprint N+1 die Anforderungen für den vorangegangenen Sprint N.

Für die Dokumentation während eines (z.B. vierwöchigen Sprints) kann dieser aufgeteilt werden in eine Woche Dokumentation, zwei Wochen Implementierung und eine Woche Test. Oder das Dokumentieren des laufenden Sprints wird als Task festgelegt, der zum Ende des Sprints wie alle anderen Tasks erledigt sein muss. In beiden Fällen empfiehlt es sich, die Teildokumentation des Sprints in die Definition of Done aufzunehmen.

Eine begleitende Dokumentation liefert Ihnen nach dem letzten Sprint eine Beschreibung der Anforderungen, die Sie über den Lebenszyklus Ihres Systems verwenden können. Der Aufwand dafür ist zwar höher als bei einer Nachdokumentation. Sie laufen dafür aber nicht Gefahr, am Ende ohne Dokumentation dazustehen. Verglichen mit einer im Vorfeld erstellten Dokumentation haben Sie bei einer kontinuierlichen Dokumentation zwar anfangs wenig Sicht auf das Gesamtsystem und können daher in einem Sprint weniger zielgerichtet auf das Gesamtsystem hin entwickeln, denn Sie wissen ja in Iteration N noch nicht, was in Iteration N+1 auf Sie zukommen wird. Die Dokumentation wächst jedoch mit jedem Sprint, sodass das Dokument im Verlauf des Entwicklungsprojekts immer aussagekräftiger wird. Zudem müssen Sie sich weniger mit Änderungsmanagement befassen als bei einer vorab erstellten Dokumentation.

Integration in den Scrum-Prozess

Falls Sie eine Anforderungsspezifikation im Vorfeld der Entwicklung erstellen und die Backlogs nur zur Steuerung der Entwicklung einsetzen, haben Sie zwei Möglichkeiten, um Backlogs und Anforderungsdokumentation zu verbinden: Zum einen können Sie die Spezifikation nutzen, um daraus User Stories für den jeweils nächsten Sprint abzuleiten, z.B. indem Sie die klassischen Use Cases in nacheinander entwickelbare Inkremente zerlegen. Zum anderen können Sie User Stories unabhängig von der Spezifikation erstellen, die Sie dann nach dem ersten Teil der Sprintplanung mit den entsprechenden Elementen der Anforderungsspezifikation verknüpfen. In beiden Fällen lassen sich die Informationen aus der Anforderungsspezifikation für die Abschätzung der User Stories im zweiten Teil der Sprintplanung nutzen, da hierdurch eine bessere Grundlage für die Abschätzung gegeben ist.

Haben Sie sich dafür entschieden, Ihr System während der Realisierung zu dokumentieren, gibt es zwei Varianten: Liegt Ihnen die Spezifikation für ein Inkrement bereits vor dem Sprint vor, so leiten Sie die User Stories daraus ab. Andernfalls erstellen Sie Ihre User Stories unabhängig davon und verknüpfen Sie diese nach dem

jeweiligen Sprint mit den Elementen der Spezifikation. In diesem Fall ist es unerheblich, ob die Dokumentation parallel zur Realisierung erfolgt oder erst im Folgesprint erstellt wird.

Die vor oder während der Umsetzung erstellte Dokumentation sollten Sie nicht ohne Nachbearbeitung als Systemdokumentation übernehmen. Denn ein Anforderungsdokument wird Sie in der Phase der Pflege und Weiterentwicklung des Systems besser unterstützen, wenn es zuvor um diejenigen Details bereinigt wurde, die nur für die Implementierung notwendig sind. Planen Sie deshalb am Ende des Entwicklungsprojekts eine entsprechende Nachbearbeitungsphase ein. Auch die Ableitung eines Benutzerhandbuchs oder einer Hilfe-Funktion wird dadurch erleichtert, sofern diese nicht schon während der Implementierungsphase umgesetzt worden sind.

Entscheiden Sie sich hingegen für eine Dokumentation nach Abschluss des Entwicklungsprojekts, gibt es kein Zusammenspiel der Backlogs und der Nachdokumentation, denn diese wirkt sich nicht auf die User Stories und somit auf das Vorgehen während der Realisierung aus. Auch eine Nachbearbeitung entfällt, da Details zur Implementierung ohnehin nicht in der Dokumentation aufgenommen sind.

Fazit

User Stories sind ein bewährtes Mittel in der agilen Entwicklung, um ein agiles Projekt zu steuern und die Sprints zu planen. Doch als alleinige Dokumentationsform genügen Sie in den meisten Fällen nicht. Sogar dann, wenn keine rechtlichen oder vertraglichen Vorgaben existieren, die eine gesonderte Dokumentation vorschreiben, kann eine zusätzlich zum Product Backlog erstellte Anforderungsdokumentation wesentliche Vorteile während der Systementwicklung bringen, wie z.B. eine stabilere Architektur, eine fundiertere Basis für das Testen und entlastete Teammitglieder mit höherem Wissenszuwachs. Und auch im laufenden Betrieb des Systems wird eine umfassende Dokumentation die Wartung, Pflege und Weiterentwicklung unterstützen sowie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter vereinfachen.

Literatur

- Manifesto for Agile Software Development (<http://www.agilemanifesto.org>)
- Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln (<http://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/Scrum%20Guide%20-%20DE.pdf>), zuletzt eingesehen im Mai 2013
- Ralf Wirdemann, "Agile Softwareentwicklung mit Scrum und User Stories", Projekt Magazin 2/2010
- Chris Rupp & die SOPHISTEN: "Requirements-Engineering und -Management", 5. Auflage, 2009, Verlag Carl Hanser
- Chris Rupp, Stefan Queins & die SOPHISTEN: "UML Glasklar", 4. Auflage, 2012, Verlag Carl Hanser

Gezielt Einfluss nehmen mit maßgeschneiderten Projektberichten

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 maßschneidern. 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 maßschneidern? 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 maßzuschneidern. Versuchen Sie, Gruppen von Adressaten zu erkennen, die Sie mit einem gemeinsamen Bericht bedienen können. Wesentlich dabei ist, dass die Adressaten

- ungefähr die gleichen Interessen haben

Autor



Dr. Peter Duwe

Berater, Trainer und Coach bei der CSP AG in St. Gallen, Schweiz

Schwerpkt: Coaching von Projektleitern großer und internationaler Projekte im IT-Umfeld.

Kontakt:

peter.duwe@csp-ag.ch

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

- 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.

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.

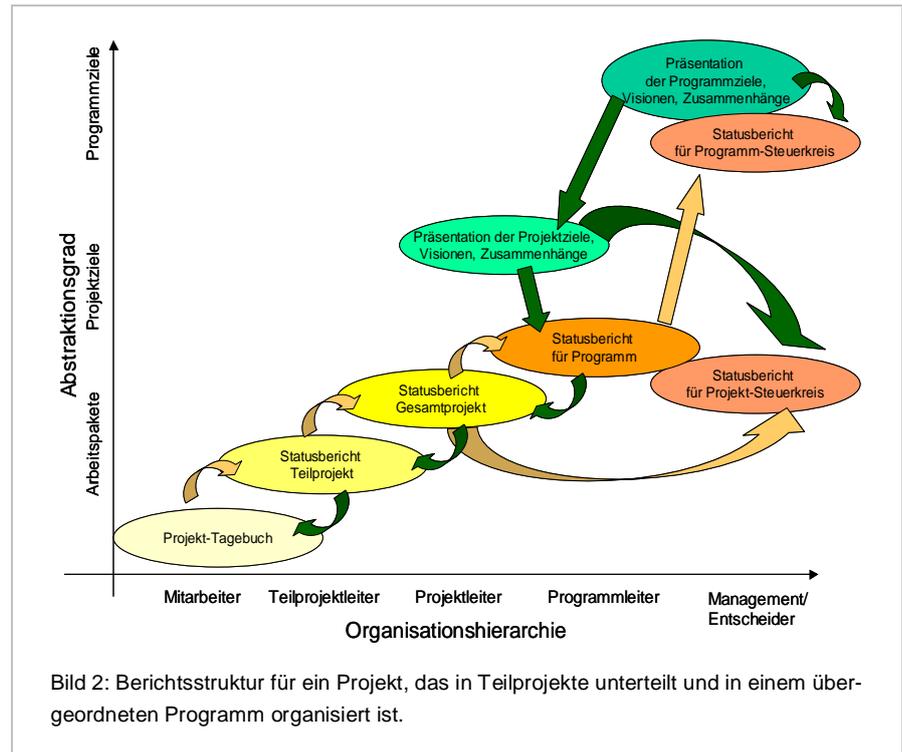
Fragen Sie sich auch, ob Sie Probleme aufzeigen oder Erfolge berichten möchten. Lenken Sie den Blick eher auf die Schwierigkeiten des Projekts, können Sie einen potenziellen Geldgeber vermutlich nicht davon überzeugen, Ihnen weitere Mittel zur Verfügung zu stellen. Stellen Sie gegenüber der Programmleitung 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 mittelgraue 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.

	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.

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 Quartalsitzung 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

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) fort-schreiben. 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:

Projekt:		Datum:
Teilprojekt:		Datum Vorversion:
Termin Abweichungsgründe: <ul style="list-style-type: none">• Der Status ist rot, weil....• Wir sehen einen Trend Richtung gelb, weil...	 Trend +	Inhalt / Qualität Abweichungsgründe: <ul style="list-style-type: none">• Der Trend ist negativ weil....
Aufwand Abweichungsgründe: <ul style="list-style-type: none">• Der Status ist gelb, weil...• Keine der getroffenen Massnahmen ist geeignet den Statu zu ändern	 Trend -	
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.

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.

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
 - ...

Tipp

Die formale Gesprächsnotiz verhindert Missverständnisse

Mit einem MEMO Gesprächsinhalte strukturiert dokumentieren

Gespräche gehören, neben Besprechungen, zu den wichtigsten Kommunikationsinstrumenten im Projektmanagement. Wie in Besprechungen werden Informationen eingeholt, Sachverhalte geklärt und Entscheidungen gefällt. Während man die Ergebnisse einer Besprechung im Protokoll nachlesen kann, fehlt bei Gesprächen jedoch meist eine vergleichbare Dokumentation.

MEMOS sind ein bewährtes Instrument, um Gesprächsergebnisse wie in einem Protokoll zu dokumentieren. Im Unterschied dazu ist ein MEMO jedoch weniger formal und daher rasch erstellt. Dieser Beitrag liefert Ihnen eine einfache Struktur für ein MEMO und zeigt Ihnen, wie Sie damit Gespräche in der Praxis dokumentieren und aufbewahren können.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Gesprächssituationen im Projekt

Gesprächsanlässe gibt es viele im Projekt: Klärende Gespräche über Erwartungen an das Projekt mit Kunden oder anderen wichtigen Stakeholdern, Diskussionen mit Mitarbeitern über personelle Angelegenheiten wie Vereinbarungen über den Urlaub, oder mit Lieferanten zum Konkretisieren von vertraglichen Vereinbarungen. Die Gemeinsamkeit dieser Gespräche: Es werden Informationen eingeholt und Sachverhalte geklärt, die Auswirkungen auf das Projekt haben. Sie werden auch als "formell gesprochene Kommunikation" bezeichnet. Üblich ist, dass jeder Gesprächsteilnehmer in einem solchen Gespräch das mitschreibt, was für ihn wichtig ist. Jeder nimmt aus dem Gespräch dann das mit, was er sich behalten oder notiert hat.

Unterschiedliche Bewertungen und Interpretationen

Nicht selten gibt es jedoch ein böses Erwachen, weil jeder Gesprächspartner die Ergebnisse des Gesprächs unterschiedlich bewertet und seine eigenen Schlüsse daraus zieht. Denn jeder Mensch nimmt die Inhalte eines Gesprächs so wahr, wie sie am besten in seinen Kontext und Erfahrungshorizont passen. Solche Missverständnisse können Sie vermeiden, indem Sie nach dem Gespräch die Ergebnisse festhalten und sich anschließend darüber austauschen.

Was wird in einem MEMO festgehalten?

Welche Inhalte in einem MEMO festgehalten werden, hängt vom Charakter des Gesprächs ab. Erfragen Sie z.B. als Projektleiter Informationen, dient das MEMO dazu, diese stichwortartig festzuhalten und Verweise zu den Informationsquellen aufzunehmen. Besprechen und lösen Sie Probleme oder Konflikte, dann hält das MEMO die

getroffenen Entscheidungen und Vereinbarungen fest. Werden im Gespräch Maßnahmen besprochen, die von den Teilnehmern nach dem Gespräch durchgeführt werden müssen, werden diese ebenfalls als Maßnahmen im MEMO festgehalten. In diesem Fall könnte das MEMO auch einen kurzen Maßnahmenplan enthalten.

Ungeklärte Gesprächsinhalte im MEMO nachverfolgen

Mit einem MEMO können Sie auch Gesprächsinhalte nachverfolgen, die während des Gesprächs nicht geklärt werden konnten. Formulieren Sie diese als Aufgaben im MEMO. In Reaktion auf das MEMO können diese Inhalte dann ergänzt werden, Beispiel: "Herr Müller klärt, auf welcher Kostenstelle die Leistungen verbucht werden."

Was ist ein MEMO?

Laut Wikipedia ist MEMO die Abkürzung für Memorandum. Ein Memorandum hat drei Bedeutungen: Eine Denkschrift, eine kalendarische Notiz oder, wie in diesem Beitrag, eine Notiz, die etwas Wichtiges festhält. Im Prinzip ist ein MEMO eine formale Gesprächsnotiz, die von den Gesprächspartnern bestätigt wird. Ein MEMO ist weniger formell als ein Protokoll und wird formlos auf Papier, in einem Textdokument oder in einer E-Mail geschrieben. Wichtig ist, dass die besprochenen Inhalte so festgehalten werden, dass die Gesprächspartner ein gleiches Verständnis vom Gesprächsinhalt haben.

Die Bestandteile eines MEMOs

In einem MEMO sollten Sie die folgenden Inhalte festhalten:

- **Die Beteiligten am Gespräch:**
Kennen sich die Gesprächsteilnehmer so, reicht es, wenn Sie den Namen oder auch nur den Vornamen festhalten. Bei eher formellen Gesprächen, bei denen sich die Gesprächsteilnehmer nicht kennen, sollten Sie auch deren formelle Bezeichnung oder Rollen aufführen.
- **Der Gesprächsanlass oder das Thema:**
Benennen Sie kurz und knapp aber aussagekräftig das Thema. Schon beim Lesen des Themas sollten die Gesprächsteilnehmer sofort identifizieren können, um was es geht. Statt zu formulieren: "Terminverzögerung beim Arbeitspaket 0033" schreibt man konkreter: "Verzögerung von 5 Tagen beim Modul Dokumentenverwaltung."
- **Tag und Uhrzeit des Gesprächs:**
Mit diesen Informationen kann jeder Gesprächsteilnehmer das Gespräch leichter in seinem Kalender finden. Zudem identifizieren Sie damit das Gespräch eindeutig, wenn es zum gleichen Thema mehrere Gespräche gab.
- **Gesprächsinhalte:**
Ein MEMO sollte alle wichtigen Gesprächsinhalte enthalten, aber eben nur diese. Ein MEMO ist eine Gedächtnisstütze und soll den Gesprächsteilnehmern helfen, sich an Gesprächsinhalte zu erinnern. Wichtig ist jedoch, dass Sie Arbeitsaufträge, Entscheidungen oder Vereinbarungen konkret festhalten, damit es im Nachhinein möglichst wenig Interpretationsspielraum gibt.

- **Maßnahmenplan oder Aktivitätenliste (optional):**

Diese Liste fasst die nach dem Gespräch durchzuführenden Maßnahmen übersichtlich zusammen. Sie sollte die Maßnahme, den Verantwortlichen für die Maßnahme und einen Erledigungstermin enthalten.

Beziehung zum Gesprächspartner stärken

Ein MEMO dient vor allem dazu Gesprächsinhalte zu dokumentieren. Es kann vom Ersteller aber auch dazu genutzt werden, eine positive Beziehung zum Gesprächspartner zu verstärken. Dies geschieht durch die Einleitung und durch eine Schlussformel. Verlieft das Gespräch in einer guten Atmosphäre, so kann dies in der Einleitung z.B. so hervorgehoben werden: "Vielen Dank für das informative und konstruktive Gespräch. Ich habe hier die wichtigsten Inhalte festgehalten und würde mich freuen, wenn Sie diese aus Ihrer Sicht ergänzen würden." Oder als Schlussformel: "Bitte ergänzen oder verändern Sie die hier aufgeführten Gesprächsinhalte, falls ich diese nicht richtig wiedergegeben habe." Gesprächsinhalte mitschreiben – je früher, desto besser

Ein MEMO ist nur so gut, wie die während des Gesprächs erfassten Gesprächsinhalte. Sie können die Gesprächsinhalte entweder sequentiell mitschreiben oder als **Mind Map** dokumentieren. Es ist empfehlenswert das MEMO sofort nach dem Gespräch zu schreiben. Dann reicht es, wenn Sie während des Gesprächs nur Stichpunkte notieren. Je länger der Abstand zwischen dem Gespräch und dem Verfassen des MEMOs ist, umso mehr müssen Sie notieren, damit Sie sich noch richtig an die besprochenen Inhalte erinnern.

Sie können auch schon durch die Gesprächsführung dafür sorgen, dass Sie die relevanten Inhalte im MEMO erfassen:

- Fassen Sie während des Gesprächs Inhalte oder Ergebnisse zusammen. Damit stellen Sie sicher, dass Sie ein gemeinsames Verständnis mit Ihrem Gesprächspartner haben.
- Signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie mitschreiben, wenn Sie nicht gleich antworten oder das Gespräch fortsetzen. Dies nimmt Ihnen den Stress sich gleichzeitig auf das Gespräch zu konzentrieren und die Inhalte mitschreiben.
- Schreiben Sie Ihre Notizen für den Gesprächspartner – wenn möglich – sichtbar mit: Findet das Gespräch persönlich statt, nutzen Sie dazu ein Blatt Papier, eine Flip Chart oder ein Textdokument auf dem PC. In einem virtuellen Meeting bietet es sich an, ein Online Tool zu nutzen. Mit diesem können Sie die Ergebnisse auf dem Whiteboard oder in einem Textdokument für alle sichtbar mitschreiben. Diese Mitschriften können Sie dann direkt in das MEMO übernehmen.

In der Kürze liegt die Würze

Ein MEMO sollte kurz und auf den Punkt geschrieben sein. Kurz bedeutet, dass Sie in einem MEMO nur das festhalten, was nach dem Gespräch für beide Gesprächspartner wichtig ist. Hier gilt die Regel: So wenig wie möglich, aber so viel wie nötig. Auf den Punkt bringen Sie die Sachverhalte, wenn sie präzise, genau und konkret beschreiben. Statt "Es wurde vereinbart, dass Herr Müller den Maßnahmenplan überarbeitet.", schreiben Sie besser: "Herr Müller streicht aus dem Maßnahmenplan, alle nicht mehr relevanten Aktivitäten."

MEMOs in der praktischen Anwendung

Verfassen Sie ein MEMO am besten als E-Mail, die Sie nach dem Gespräch jedem Gesprächsteilnehmer zusenden. Mit Outlook lässt sich dies in sehr großen Teilen automatisieren. Dabei gehen Sie so vor:

1. Stellen Sie eine Besprechungsanfrage: Damit laden Sie die Teilnehmer ein. Halten Sie in dieser Besprechungsanfrage Termin und Thema fest. Unter dem Stichwort Agenda können Sie auch schon eine Struktur des Gesprächs vorschlagen.
2. Schreiben Sie das MEMO als Nachricht an alle Teilnehmer: Klicken Sie unter dem Reiter *Besprechung* auf die Funktion *Teilnehmer kontaktieren* und wählen dort die Option aus, bei der Sie allen Teilnehmern eine Email-Antwort senden. Automatisch wird eine E-Mail mit dem Betreff des Gesprächs geöffnet. In diese E-Mail schreiben Sie dann den Text des MEMOs. Wenn Sie zusätzlich in der Betreffzeile dem Thema das Wort MEMO voranstellen, erkennen die Teilnehmer sofort, dass es sich hier um die Aufzeichnung der Gesprächsinhalte handelt.

Sie können zusätzlich in Outlook eine Regel erstellen, mit der alle E-Mails, die im Betreff das Wort MEMO enthalten, in einem Ordner gespeichert werden. Damit haben Sie eine fortlaufende Dokumentation all Ihrer Gespräche. In diesem Ordner können Sie dann alle MEMOs nach Titel, Gesprächspartner und Datum suchen und ersparen sich somit eine aufwändig strukturierte Ablage (siehe zum Einrichten einer solchen Regel den Beitrag "[Vier Techniken, mit denen Sie in Outlook für einen aufgeräumten Posteingang sorgen](#)", Projekt Magazin 17/2013).

Bild 1 und 2 geben ein Beispiel für diese Vorgehensweise.

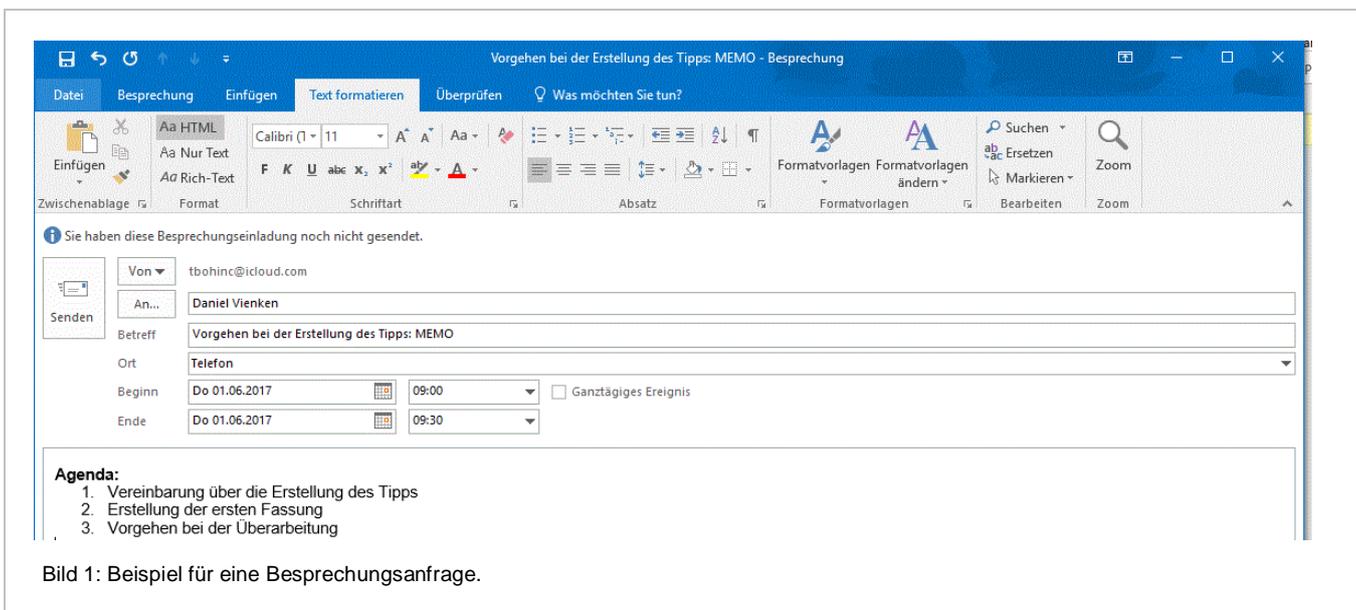
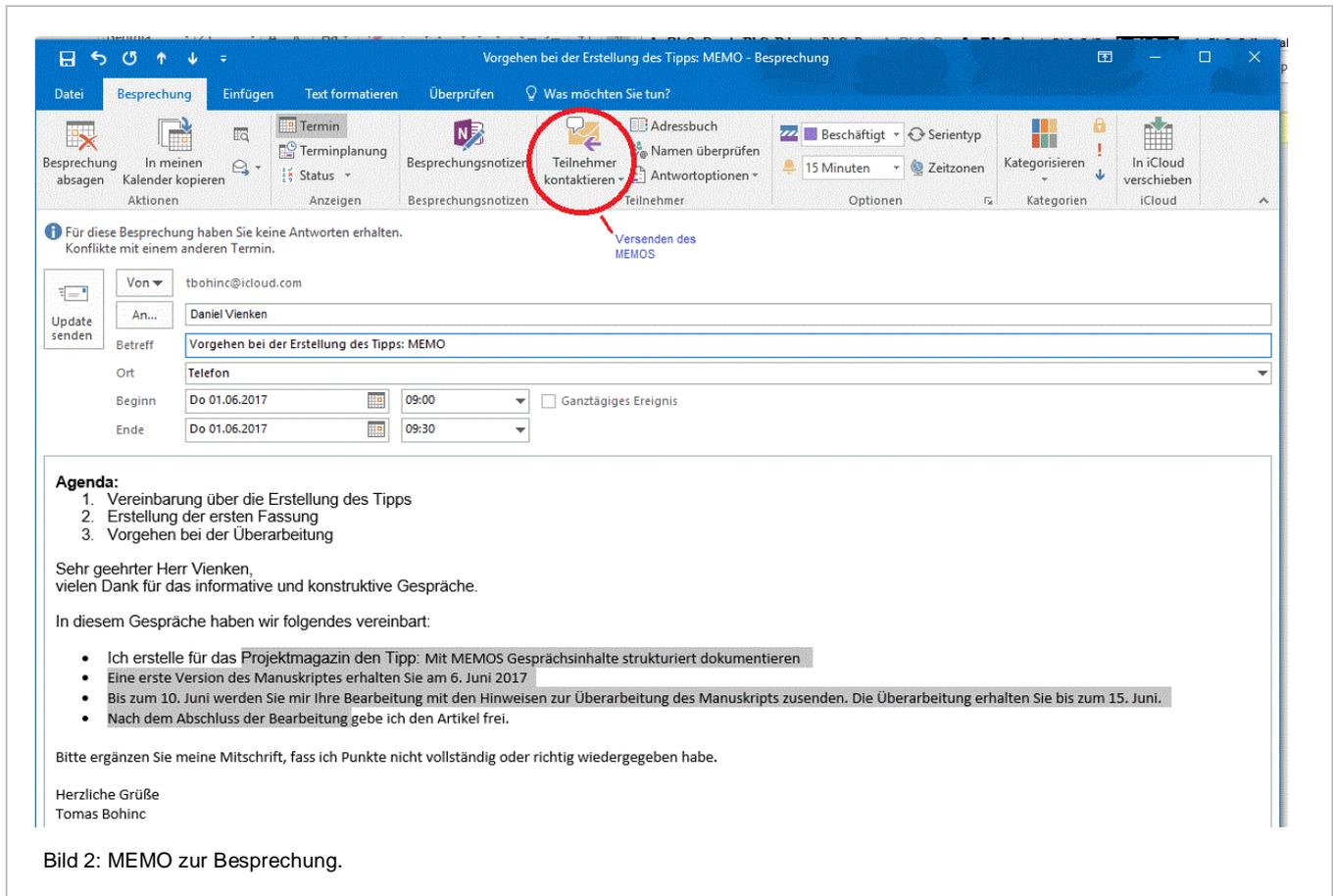


Bild 1: Beispiel für eine Besprechungsanfrage.



3. Nehmen Sie Korrekturen und Ergänzungen von anderen Teilnehmern im MEMO auf und versenden Sie das geänderte MEMO als Update. Damit gibt es zu jedem Gespräch nur ein verbindliches MEMO, das auch die Ergänzungen nach dem Gespräch erfasst.

MEMOs in internationalen Projekten

Noch wichtiger als in rein nationalen Projekten sind MEMOs in internationalen Projekten. Denn allein aufgrund der gemeinsamen Projektsprache (meist Englisch), die unter Umständen von keinem der Projektmitglieder als Muttersprache gesprochen wird, ist es wichtig, dass die Gesprächsergebnisse in schriftlicher Form vorliegen. So übermitteln Sie die Infos auf zwei unterschiedliche Wege und minimieren die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen.

Fazit

In Gesprächen haben die Gesprächspartner kein gemeinsames Gedächtnis. Mit einem MEMO kreieren Sie ein künstliches Gedächtnis. Je mehr MEMOs Sie schreiben, umso besser konzentrieren Sie Ihre Aufmerksamkeit in Gesprächen auf die wichtigen Dinge. Und umso leichter fällt es Ihnen nachher diese festzuhalten. Zudem ist ein MEMO auch eine Wertschätzung gegenüber Ihrem Gesprächspartner. Damit zeigen Sie, dass Sie dessen Beitrag im Gespräch für wichtig halten und das Vereinbarte nach dem Gespräch auch umsetzen wollen.

Literatur

- Andler, Nicolai: **Vereinbaren Sie in Besprechungen "Next Steps"**, Projekt Magazin, Ausgabe 17/2008
- Bax, Marilla: **Kleine Teambesprechungen schnell protokolliert mit MindManager**, Projekt Magazin, Ausgabe 19/2012
- Bohinc, Tomas: **Kommunikation im Projekt**, Gabal-Verlag, Offenbach 2014
- Mathoi, Thomas: **Das Endlosprotokoll mit Microsoft Excel**, Projekt Magazin, Ausgabe 21/2008
- Pritzl, Lena: **Protokolle machen Meetings effizient!**, Projekt Magazin, Ausgabe 7/2017

Tipp – Projektdokumente

Wichtiges Kommunikationsmittel im Projekt

Protokolle machen Meetings effizient!

"Wer schreibt denn heute das Protokoll?" Diese Frage verdirbt in vielen Meetings schon am Anfang die Stimmung. Freiwillig meldet sich selten jemand. Wenn sich endlich ein Kollege (widerwillig) dazu bereit erklärt, sind alle anderen froh, dass sie noch einmal davon gekommen sind.

Oft sieht das anschließende Protokoll leider auch so aus: Schnell und lustlos zusammengeschrieben, in vielen Punkten unverständlich, mit unnötige Banalitäten, aber ohne die entscheidenden Informationen. So ist das Protokoll selten direkt nach der Sitzung fertig, sondern muss danach noch zeitaufwendig vervollständigt und in Form gebracht werden. Wer übernimmt da schon gern den Job des Protokollanten?

Autor



Lena Pritzl

B.A., seit 2015 als
Volontärin in der Redaktion
des Projekt Magazins tätig

Kontakt:

redaktion@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Wer schreibt's?

Jeder kann ein Protokoll schreiben. Oft ist es jedoch sinnvoll, dass ein Teammitglied protokolliert, das nicht maßgeblich an den Detailentscheidungen des jeweiligen Meetings beteiligt ist oder z.B. eine Präsentation hält. So hat der Protokollant die nötige Zeit und Ruhe, um die Ergebnisse festzuhalten. In gleichberechtigten Teams können die Rollen des Protokollführers und Gesprächsleiters auch rollierend gehandhabt werden: So ist jeder einmal dran. Als Belohnung leitet der Protokollführer dann das nächste Treffen. Nach ein paar Runden laufen die Meetings dadurch wesentlich disziplinierter und effizienter, da jeder weiß, was Gesprächsführung bedeutet.

Wozu ist ein Protokoll nötig?

Wichtiger als die Frage nach dem Protokollanten ist die Frage nach Sinn und Zweck des Protokolls. Gründe für ein Protokoll sind vor allem:

- Informationen und beschlossene Ergebnisse festhalten, z.B. für Personen, die bei der Besprechung nicht anwesend waren
- Fixieren und Veröffentlichen von Aufgaben, Verantwortungen und Zuständigkeiten
- Nachvollziehen der Gründe für getroffene Entscheidungen
- Rekonstruierbarkeit des Projektverlaufs

Protokolle dokumentieren die Ergebnisse von (Projekt-)Besprechungen, den Verlauf hingegen nur in besonderen Fällen. Protokolle sind unabdingbar, wenn es darum geht, Entscheidungen zu dokumentieren und Aufgaben festzulegen. Nur mit einem schriftlichen Protokoll kann sich Ihr Projektteam auf die abgestimmten Ergebnisse berufen

und Sie schieben den oft typischen unterschiedlichen Erinnerungen an eine Besprechung einen Riegel vor. Mängel in der Protokollführung können daher zu unmittelbaren Mängeln bei der Steuerung des Projekts führen.

Hier kommt dem Protokollführer auch eine besondere Verantwortung in der Besprechung zu: Er oder sie drängt darauf, dass eine Entscheidung klar und eindeutig formuliert ist und dass alle mit dieser Formulierung einverstanden sind.

! Es ist keine Zeitverschwendung, wenn der Protokollführer auf einer eindeutigen und klaren Formulierung beharrt! Wenn diese nicht innerhalb weniger Sekunden gefunden wird, liegt dies nicht daran, dass ein Protokoll geschrieben wird, sondern daran, dass es noch keine echte Einigung gibt.

Bestandteile eines Protokolls

Die folgenden Punkte sollten in jedem Protokoll enthalten sein, je nach Zweck (s.o.) unterschiedlich detailliert:

- Ort, Datum, Uhrzeit und Dauer der Besprechung
- Teilnehmer (Namen und Organisationseinheiten) und ggf. ihre Funktion in der Besprechung (Besprechungsleiter, Protokollführer usw.)
- Verteiler (Namen und Organisationseinheit)
- Anlass und Thema (z.B. "Änderungsantrag Benutzeroberfläche")
- Tagesordnung
- Protokollnachlese (Protokoll des letzten Treffens)
- Ergebnisse nach Tagesordnungspunkten gegliedert
- Aufgabenliste (bzw. Liste der offenen Punkte/Project Issues)

Ggf. gehören auch noch die Auflistung der Anlagen, Unterschriften und rechtliche Hinweise (u.a. Widerspruchsfristen) zum Protokoll.

Der schlanke Weg: Ergebnisprotokoll

Meist reicht ein Ergebnisprotokoll völlig aus. Dabei werden die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit zusammengefasst sowie getroffene Entscheidungen und Arbeitsaufträge festgehalten. Beiträge einzelner Anwesender werden hier nicht erfasst. Das Ergebnis der Veranstaltung ist das gemeinsame Ergebnis der ganzen Gruppe. Falls notwendig, können Wege zur Entscheidungsfindung, wichtige Meinungsäußerungen und Beiträge mit protokolliert werden.

Analog oder digital?

Der einfachste Weg, ein Protokoll zu verfassen ist wohl noch immer die "Stift-und-Papier-Methode". Die Gefahr hierbei ist oft, dass die handschriftlichen Notizen in längeren Projektsitzungen unübersichtlich werden und man im Nachhinein z.T. Schwierigkeiten hat, seine eigene Schrift zu entziffern. Eine sinnvolle Alternative kann deshalb

ein Laptop sein, mit dem Sie Ihre Notizen während der Besprechung mittippen. So haben Sie eine leserliche Basis, mit der Sie das Protokoll im Nachgang schnell "ins Reine" tippen können.

Wenn Sie das Protokoll am Ende der Sitzung fertig haben wollen (s.u.), empfiehlt es sich, das Protokoll mit einem Beamer allen Teilnehmern live zu präsentieren. Oder Sie arbeiten bereits in der Cloud, bei der alle auf ihren eigenen Geräten direkt das Entstehen des Protokolls mitverfolgen können.

Auch viele Projektmanagement-Tools stellen Funktionen zur Dokumentation von Besprechungen zur Verfügung. Der Vorteil hierbei ist, dass die projektrelevanten Entscheidungen in direktem Bezug zu den anderen Projektinformationen vorliegen. Vor allem aber können die Aufgaben aus den Besprechungen direkt in die Aufgabenlisten des Tools – z.B. einem Kanban-Board – übernommen werden. Für die nächste Besprechung kann dann das Tool wiederum den aktuellen Status dieser Aufgaben erstellen.

Wann muss das Protokoll fertig sein?

Protokolle sollten so schnell als möglich nach der Besprechung vorliegen. In der Regel gilt hier eine Zeit von wenigen Tagen, um nicht bereits vom Projektfortschritt überholt zu werden und Missverständnisse durch etwaige mündliche Abstimmungen effizient zu vermeiden.

! Egal, ob Sie in der Besprechung handschriftlich oder am Laptop protokollieren, legen Sie sich vorab eine Vorlage an, in die Sie die Formalitäten wie Datum, Ort und Anwesende bereits eintragen. So können Sie bei Beginn des Treffens entspannt direkt mit den Inhalten starten. Eine Word-Vorlage steht Ihnen beim Tipp zum Download zur Verfügung.

Der ideale Weg ist natürlich das Protokoll, das direkt am Ende der Sitzung fertig ist. Dies ist weder Zauberei noch ein besonderer Trick. Sie müssen lediglich folgende Punkte beherrschen:

- Vorbereitung einer Tagesordnung mit klaren Besprechungspunkten
- Aktive Gesprächsleitung, die das Gespräch straff durch die Tagesordnungspunkte (TOPs) führt und jedes Abweichen vom aktuellen Thema sofort unterbindet.
- Gemeinsame Formulierung des Ergebnisses für jeden bearbeiteten TOP
- Gemeinsames Beschließen des Aktionsplans

Besprechungen, die auf diese Weise geleitet werden, dauern höchstens halb so lange wie die üblichen "jeder sagt, was ihm gerade einfällt"-Meetings und weisen zudem ein fertiges Protokoll vor.

! Wenn Sie mehrere Stunden für die Erstellung eines Protokolls benötigen, stimmt etwas nicht. Entweder halten Sie sich zu lange mit Ausformulierungen oder der Gestaltung auf oder es sind zu viele Personen im Abstimmungsprozess beteiligt.

Wer kommt auf den Verteiler?

Diese Frage ist oft nicht so leicht zu beantworten. Manche Personen sind beleidigt, wenn sie nicht auf dem Protokollverteiler stehen. Sie waren zwar bei der Sitzung nicht anwesend und die Informationen sind für sie auch nicht wirklich relevant, sie aber vom Verteiler zu streichen ist in ihren Augen gleichbedeutend mit einem Gesichtverlust. Andere Stakeholder wiederum möchten nicht unnötig mit Informationen bombardiert werden.

Um den Arbeitsaufwand überschaubar zu halten, sollten Sie das Protokoll nur den eingeladenen Besprechungsteilnehmern schicken (dies impliziert auch z.B. aufgrund von Erkrankung kurzfristig an der Teilnahme verhinderte Personen). Legen Sie zudem zu Beginn des Projekts einen einheitlichen Ablageort für alle (öffentlich zugänglichen) Projektprotokolle fest und kommunizieren Sie diesen an alle Stakeholder. So kann jeder, den es interessiert, sich über den Projektstatus informieren und es kann Ihnen nicht passieren, jemanden im Verteiler zu vergessen.

Fazit

Protokoll schreiben ist ein wichtiges Mittel für die Kommunikation in Projekten. Wenn Sie die geschilderten Tipps zur Effizienz einhalten, ist ein Protokoll nicht mehr eine lästige Daueraufgabe, sondern eine schnell erledigte Routinetätigkeit, mit der Sie zur klaren Kommunikation in Ihrem Projektteam beitragen. Größter Pluspunkt: Besprechungen, in denen ein straffes Ergebnisprotokoll geschrieben wird, sind äußerst effizient!

Fachbeitrag

Das wichtigste Dokument im Projekt

Der Projektauftrag – das muss drinstehen!

Die Bandbreite der in der Praxis anzutreffenden Formate für den Projektauftrag reicht vom einfachen mündlichen Zuruf ("Maier, Sie übernehmen das Projekt '0815'!") bis hin zum mehrere hundert Seiten starken Vertragswerk, das zwischen den Juristen der Vertragsparteien über Monate, wenn nicht sogar Jahre ausgehandelt wird, z.B. bei der Vergabe von Großprojekten im Aerospace- oder Verteidigungsbereich.

Es ist daher nicht verwunderlich, wenn die vorhandenen PM-Richtlinien recht unterschiedliche Inhalte aufzählen, die ein Projektauftrag haben sollte und im Internet eine verwirrende Vielfalt von Vorlagen für dieses Dokument kursiert.

Wenn Sie, z.B. als Auftraggeber oder als Projektleiter, einen Projektauftrag formulieren müssen, stehen Sie vor der Aufgabe, die erforderlichen Inhalte vollständig zusammenzustellen. Die folgenden Überlegungen sollen Ihnen dabei helfen, die für Ihren Projektauftrag notwendigen Punkte zu identifizieren und sie im richtigen Detaillierungsgrad auszuformulieren.

Dabei stelle ich nur die projektbezogenen Aspekte dar. Ein Projektauftrag ist zugleich ein Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Da je nach Projektumfeld und Projektorganisation die Art des Vertrags sehr unterschiedlich sein kann, gehe ich hier nicht auf die vertragsrechtlichen Aspekte ein.

Wozu ein Projektauftrag?

Der wichtigste Zweck eines Projektauftrags ist es, die Arbeiten im Projekt zu autorisieren und dafür zu sorgen, dass die Geschäftsführung die Projekte ihres Unternehmens steuern kann. Wenn z.B. ein Konstrukteur eine brillante Idee für ein neues Produkt hat und ohne entsprechenden Projektauftrag mit dessen Entwicklung beginnt, so schadet er mit diesem "U-Boot-Projekt" seinem Unternehmen gleich in zweifacher Hinsicht, denn:

- Arbeiten, die ohne Freigabe durch die Geschäftsführung stattfinden, beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheit, da sie die verfügbare Ressourcenkapazität verringern.
- Die Geschäftsführung kann Projekte, über die sie nicht informiert wird, auch nicht nutzbringend für das Unternehmen steuern.

! Daher gilt uneingeschränkt: Kein Projekt darf ohne Projektauftrag durch eine dafür befugte Autorität begonnen werden!

Darüber hinaus sollte der Projektauftrag die Grundlagen der Projektdurchführung definieren. Je klarer dies geschieht, umso weniger Reibungsverluste wird es in der Zusammenarbeit der Projektbeteiligten geben.

Autor



Dr. Georg Angermeier

Selbstständiger Berater
und Trainer für PM,
PRINCE2 Practitioner,

Autor Glossar Projekt Magazin

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Der Weg von der Idee bis zum Projektauftrag

Wenn der Auftraggeber dem Projektmanager den Auftrag zur Projektdurchführung erteilt, ist dies einerseits der Startpunkt des Projekts, andererseits der Abschluss der Projektvorbereitung bzw. Projektinitiierung. Die Prozessmodelle der PM-Richtlinien, hier sind vor allem der PMBOK® Guide (PMI, 2008), PRINCE2™ (OGC 2009), der PM3 (GPM, 2009) und die DIN 69901 (DIN, 2009) zu nennen, beschreiben den Weg von der Idee bis zum Projektauftrag mit unterschiedlichen Begriffen und in verschiedenen Stufen. Übergreifend lassen sich jedoch drei wesentliche Zustände für den Projektauftrag definieren:

Stufe 1: Projektidee / Projektmandat / Projektanstoß

Irgendjemand innerhalb einer Organisationseinheit hat eine Idee für eine Veränderung. Dies kann z.B. ein Verkäufer sein, der eine neue Kundenanforderung aufnimmt, ein Ingenieur, der ein neues Material vorschlägt, oder ein Vorstandsmitglied, das neue Märkte erschließen will. Aber aus einer Idee für eine Veränderung wird noch lange kein Projekt. Selbst das Vorstandsmitglied hat nicht automatisch die Autorität, ein Projekt zu initiieren. Innerhalb der Organisation muss diese Idee zuerst der Autorität mitgeteilt werden, die dazu befugt ist zu entscheiden, ob die Idee weiterverfolgt wird oder nicht. Dies kann z.B. eine Stabsstelle (die über Projekte entscheidet), der Vorstand, der Projektportfoliomanager oder der Geschäftsführer sein. Überzeugt die Idee den Entscheider, wird dieser jemanden damit beauftragen, die Machbarkeit der Idee zu überprüfen und den Projektauftrag zu entwerfen. Diese erste Beauftragung wird im PM3 "Projektanstoß", in der DIN 69902-5 "Projektidee" und bei PRINCE2 "Projektmandat" genannt. Der PMBOK Guide erwähnt diese Vorstufe lediglich.

Stufe 2: Entwurf des Projektauftrags / Projektbeschreibung

Bevor ein endgültiger Projektauftrag dem Lenkungsausschuss zur Freigabe vorgelegt werden kann, wird eine Reihe von Zwischendokumenten benötigt, wie z.B. eine Spezifikation der Projektergebnisse oder der Business Case. PRINCE2 widmet der Vorbereitung des Projekts einen eigenständigen Prozess (Starting up a Project / Vorbereiten eines Projekts), der explizit nicht Bestandteil des Projekts ist und in der gemeinsamen Verantwortung von Auftraggeber und Auftragnehmer liegt. Ergebnis dieses Prozesses ist der Entwurf des Projektauftrags, den PRINCE2 "Projektbeschreibung" nennt.

Der PMBOK Guide beschreibt das Vorbereiten des Projekts nicht, fordert aber folgenden Input, um einen Projektauftrag zu erstellen: Projektleistungsbeschreibung (Statement of Work), Business Case, Vertrag (bei externen Projekten), Faktoren der Unternehmensumwelt, Eingangs- und Ausgangswerte von Organisationsprozessen. Auch diese Dokumente zu erstellen bzw. diese Informationen einzuholen, stellt einen nicht unerheblichen Aufwand dar.

DIN 69901 sowie PM3 beschreiben zwar einzelne Prozesse, Vorgänge und Ergebnisse, die vor dem Erstellen des Projektauftrags durchgeführt werden bzw. vorliegen müssen, ziehen aber keine klare Grenze zwischen Tätigkeiten vor dem Projekt und im Projekt. Dementsprechend gibt es auch kein eindeutig bezeichnetes Entwurfsdokument für den Projektauftrag.

Stufe 3: Projektauftrag / Project Charter / Projektleitdokument

Eine gewisse Übereinstimmung innerhalb der verschiedenen Standards gibt es erst bei der Erstellung des endgültigen Projektauftrags. Die Aufwände hierfür sind bei allen Prozessmodellen Teil des Projekts. Ebenfalls Einigkeit herrscht darüber, dass der Projektauftrag vom Auftraggeber freigegeben werden muss, bevor der Projektmanager mit der Durchführung des Projekts beginnen darf.

Vor dieser Freigabe durch den Auftraggeber wird der Projektauftrag auch oft "Projektantrag" ("Project Proposal") genannt. Dies ist immer dann der Fall, wenn der Auftragnehmer das Projekt selbst definiert und dem Auftraggeber nur zur Genehmigung und zur Freigabe des Budgets vorlegt.

Der Projektauftrag in den PM-Richtlinien

Alle gängigen Richtlinien für Projektmanagement beschreiben den Projektauftrag, allerdings in unterschiedlicher Form. Wesentlicher Grund für diese Uneinheitlichkeit ist, dass sich die Richtlinien bereits in ihrer grundlegenden Herangehensweise unterscheiden. Während das PM3, das Standardwerk der GPM, einen wissensbasierten Ansatz verfolgt und dementsprechend den Rahmen für die Gestaltung des Projektauftrags sehr weit steckt, gibt das britische PM-System PRINCE2™ mit der sog. "Projektleitdokumentation" detailliert die obligatorischen Inhalte für den Projektauftrag vor. Der PMBOK® Guide (US-amerikanische Norm) liegt hinsichtlich der Ausformulierung des Projektauftrags, dort "Project Charter" genannt, in etwa zwischen PM3 und PRINCE2, da er ihn zwar einerseits in den festen Rahmen seines Prozessmodells einbindet, aber die Integration des Projektmanagements in die Unternehmensorganisation nicht so strikt handhabt wie PRINCE2.

! Wenn am Projekt mehrere Organisationseinheiten beteiligt sind, klären Sie als erstes ab, welche Anforderungen an den Projektauftrag aufgrund verpflichtender Standards zu erfüllen sind! Beachten Sie: Selbst innerhalb eines Unternehmens können die verschiedenen Abteilungen nach verschiedenen PM-Standards arbeiten.

Als Basis für die folgenden Ausführungen habe ich zum einen die genannten PM-Richtlinien verwendet, zum anderen habe ich versucht, aus meiner Erfahrung die typischen Fragen zu beantworten, die sich ein Projektmanager beim Verfassen eines Projektauftrags stellt.

Rahmenbedingungen klären

Bevor Sie daran gehen, den ersten Entwurf für Ihren Projektauftrag zu erstellen, klären Sie die Rahmenbedingungen des Projekts, um den angemessenen Detaillierungsgrad und Umfang für den Projektauftrag abzuschätzen. Auf diese Weise vermeiden Sie als Projektleiter, dass Sie z.B. nach einer Woche Arbeit mit einem fünfzigseitigen Dokument bei Ihrem Auftraggeber vorstellig werden und dieser Ihnen kopfschüttelnd zu verstehen gibt, dass für dieses einfache, interne Projekt auch eine DINA-4-Seite gereicht hätte.

Vorhandene Informationen und Dokumente zusammentragen

Projekte fallen nicht vom Himmel. Wenn ein Projektauftrag erstellt werden soll, liegen mit Sicherheit bereits Dokumente vor, wie z.B. Spezifikationen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen oder grobe Pläne. Die Aufgabe, einen

Projektauftrag zu erstellen, besteht in der Regel darin, die vorhandenen Informationen über das Projekt zusammenzutragen und sie auf Vollständigkeit und Konsistenz zu überprüfen. Wenn dabei Widersprüche auftauchen, z.B. weil der Kostenplan weit höhere Kosten als die Wirtschaftlichkeitsrechnung ausweist, können Sie den Projektauftrag noch nicht fertigstellen. Zuerst müssen Sie "den Ball" an die zuständigen Experten "zurückspielen", damit sie diese Widersprüche beseitigen. Genauso verhält es sich, wenn wesentliche Punkte für die Projektdurchführung nicht geklärt sind. Wenn z.B. keine Aussagen über das Risikomanagement vorliegen, muss hier zumindest die Aussage der Vertragsparteien eingeholt werden, dass sie bewusst darauf verzichten, die Projektrisiken zu berücksichtigen.

Auch bei der formalen Gestaltung des Projektauftrags sollten Sie nicht "das Rad neu erfinden", sondern als erstes nach bestehenden Vorlagen, z.B. aus den PM-Handbüchern der Vertragspartner, oder nach alten Projektaufträgen fragen. Dieser Artikel und die beigefügte Checkliste dienen in erster Linie dazu, bestehende Vorlagen zu überprüfen und zu optimieren.

Wenn Sie die Aufgabe haben, eine Vorlage für einen Projektauftrag ohne jegliche Vorgabe neu zu entwickeln, bedeutet dies, dass in der betreffenden Organisationseinheit noch keinerlei Erfahrungen mit systematischem Projektmanagement vorliegen. In diesem Fall muss zuerst ein PM-System eingeführt werden, ansonsten hat ein Projektauftrag keine Basis. Ohne ein solides organisatorisches Fundament ist selbst ein perfekt formulierter Projektauftrag nur ein wertloses Stück Papier.

Internes oder externes Projekt?

Ein grundlegender Unterschied besteht beim Projektauftrag zwischen internen und externen Projekten. Während bei einem internen Projekt im Normalfall der Projektauftrag keine Rechtsverbindlichkeit, sondern nur den Charakter einer Betriebsvereinbarung hat, stellt der Projektauftrag bei externen Projekten einen Vertrag zwischen zwei (oder mehr) Parteien dar, der juristisch verbindlich ist und dessen Erfüllung Gegenstand einer gerichtlichen Auseinandersetzung sein kann. Bei einem externen Projekt sind deshalb alle Elemente des Projektauftrags besonders sorgfältig dahin gehend zu überprüfen, welche vor Gericht durchsetzbaren Ansprüche sie zwischen den Vertragsparteien bewirken.

Projektart und Branche berücksichtigen

Bei bestimmten Projektarten oder Branchen gelten fachlich oder gesetzlich bedingte Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Projektauftrags. Bei öffentlichen Bauprojekten bestehen z.B. strenge Regeln für die Ausschreibung von Bauleistungen. In der Finanzdienstleisterbranche ist z.B. das Risikomanagement nach Basel II (bald Basel III) zu gestalten. Und natürlich ist bei einem Organisationsentwicklungsprojekt der Nutzen des Projekts anders darzustellen als bei einer Produktentwicklung.

Inhalte eines Projektauftrags

Auf den ersten Blick erscheinen die im Folgenden aufgeführten Inhalte sehr umfangreich. Es bedeutet aber keinen übertriebenen Aufwand, diese Themen bereits beim Projektauftrag zu klären und verbindlich festzulegen. Ganz im Gegenteil: Ein sorgfältig erstellter und vollständiger Projektauftrag vereinfacht die Projektdurchführung erheblich, da er viele unnötige Reibungsverluste und Zusatzaufwände von vornherein vermeidet. Stellen Sie sich z.B. vor, dass der Auftraggeber während der Abnahme für die entwickelte elektronische Schaltung ein

Prüfzertifikat für Funktionale Sicherheit verlangt und dies als Selbstverständlichkeit ansieht, während die Entwickler dies als unnötigen Zusatzaufwand betrachten.

Innerhalb einer projektorientierten Umgebung können die meisten der folgenden Inhalte mit einem Satz erledigt werden: Der Verweis auf ein bestehendes Dokument, z.B. auf das Lastenheft, genügt bereits. Selbst ein inhaltlich sehr umfangreicher Projektauftrag kommt mit zwei bis drei DIN-A4-Seiten aus; die vollständigen Informationen sind dann in den entsprechenden Dokumenten enthalten.

Zusammenfassung

Der Projektauftrag dient zu Beginn des Projekts den Vertragsparteien als Grundlage für die Entscheidung, ob sie das Projekt durchführen wollen oder nicht. Er ist die wichtigste Referenz für alle Entscheidungen im Projekt, für die Abnahme des Projekts und für eine evtl. Revision nach dessen Abschluss. Deshalb muss der Projektauftrag mit einer sorgfältig erstellten Zusammenfassung beginnen, die dem Leser knapp und präzise die wesentlichen Informationen über das Projekt bietet.

Dieser einleitende Text ist zudem das einzige Inhaltselement des Projektauftrags, das nicht durch einen Verweis auf ein bestehendes Dokument ersetzt werden kann, sondern vollständig ausformuliert werden muss. In der Literatur und im allgemeinen Sprachgebrauch gibt es für diesen Text verschiedene Bezeichnungen: "Projektdefinition", "Kurzbeschreibung", "Projektbeschreibung". Verwirrend ist, dass diese Bezeichnungen zudem in mehreren Bedeutungen verwendet werden. Z.B. ist bei der DIN 69901-2 "Definition" die Phase, in der die Rahmenbedingungen für das Projekt festgelegt werden, während PRINCE2 mit "Projektdefinition" genau die Zusammenfassung der Projektleitdokumentation bezeichnet. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird die Kurzdarstellung des Projekts häufig "Projektbeschreibung" genannt, PRINCE2 bezeichnet damit die Vorstufe des gesamten Projektauftrags.

Die Zusammenfassung sollte knappe Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- In welchem Rahmen wird das Projekt durchgeführt (z.B. innerhalb eines Programms)?
- Warum wird das Projekt durchgeführt? Hier sollten die Gründe, nicht die Ziele angegeben werden.
- Was sind die Zielsetzungen des Projekts (evtl. das Mission Statement des Projekts)?
- Welche Ergebnisse werden angestrebt und welche Toleranzen gibt es ggf. hierfür?
- Was ist der Projektgegenstand?
- Wie ist das Projekt gegen anderen Vorhaben abgegrenzt?
- Was sind die Voraussetzungen für das Projekt?
- Wer sind die wesentlichen Stakeholder des Projekts?
- Welche Annahmen wurden für die Durchführung des Projekts getroffen?
- Wie groß ist das Projektbudget und wie wird es finanziert?

- Wie lange ist die geplante Projektdauer?
- Was sind die wichtigsten Risiken?

Beispiel

Eine einfache Zusammenfassung könnte z.B. so aussehen wie für das fiktive Software-Entwicklungsprojekt "AIDA":

Das Projekt "AIDA" (Allgemeine Integration der Datenanalyse) findet im Rahmen des Programms "ProDat II" statt. Da es keine kommerzielle Lösung für die dort bestehenden Anforderungen an die Produktdatenanalyse gibt, wird ein entsprechendes Statistikmodul neu in Java zur Integration in die bestehende Software-Suite "ODySSeUs" (Online Dynamic Statistics for Senior Users) erstellt. Die Projektdauer beträgt 6, maximal 8 Monate, das Budget darf 32.000 Euro nicht überschreiten. Die Finanzierung erfolgt über das Programm-Budget. Vorausgesetzt wird, dass das unternehmensweite Produktdatenmodell vor Projektbeginn vorliegt. Das größte Risiko der Entwicklung ist, dass die Analysen zu lange dauern, so dass ein effizientes Arbeiten mit dem System nicht möglich ist. Es wird angenommen, dass durch den Einsatz eines besonders leistungsfähigen Rechners die Antwortzeiten auf ein akzeptables Niveau gedrückt werden können. Das Produktmanagement führt die fachliche Abnahme durch, die formelle Abnahme erfolgt durch den Programm-Manager. Noch nicht innerhalb des Projekts umgesetzt werden Auswertungsgrafiken, diese sind Inhalt des anschließenden Projekts "ProPrä" im Rahmen von ProDat II.

Die Reihenfolge dieser Punkte ist grundsätzlich beliebig, schließlich stehen sie in enger Wechselwirkung zueinander. Zu empfehlen ist, die für eine Entscheidung wichtigsten Informationen möglichst an den Anfang zu stellen. Wenn sich also z.B. die Dringlichkeit einer Produktentwicklung aus der Annahme ergibt, dass ein Konkurrent ein ähnliches Produkt auf den Markt bringen könnte ("Welche Annahmen wurden für die Durchführung des Projekts getroffen?"), sollte diese Information möglichst früh in der Zusammenfassung stehen.

In der Zusammenfassung sollen lediglich Fakten genannt werden. Die Begründungen und Herleitungen für diese Fakten stehen in den anderen Abschnitten des Projektauftrags oder in externen Dokumenten, auf die der Projektauftrag verweist.

Rechtfertigung des Projekts (Business Case)

Jedes Projekt stellt eine Investition dar. Dies gilt selbst dann, wenn kein Geld fließt, sondern "nur" ohnehin vorhandene personelle Ressourcen eingesetzt werden, die auch im Leerlauf dieselben Kosten verursachen würden. Schließlich könnte man diese Ressourcen ja auch für eine andere Tätigkeit einsetzen, die möglicherweise einen höheren Nutzen bewirkt.

Sie müssen im Projektauftrag möglichst genau darlegen, welchen Nutzen dieses Projekt für den Auftraggeber stiften soll. Im einfachsten Fall soll das Projekt einen monetären Nutzen erzielen, z.B. durch den gewinnbringenden Verkauf von Produkten. Nutzen kann aber auch nicht-monetär sein. Wenn ein Unternehmen eine Betriebskinder-tagesstätte einrichtet, dann besteht der erwartete Nutzen u.a. darin, qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Betrieb zu halten. Auch eine Steigerung des Bekanntheitsgrads einer Marke, die Herstellung von

Chancengleichheit für Migranten in der Gesellschaft oder das Erfüllen einer gesetzlichen Vorgabe sind Beispiele für nicht-monetäre Nutzen unterschiedlicher Projekte.

Die umfangreichste Möglichkeit, die Rechtfertigung eines Projekts darzustellen, ist ein vollständiger Business Case. Am Beispiel des Business Case lassen sich zudem sehr schön die unterschiedlichen Philosophien von PMBOK Guide und PRINCE2 aufzeigen: Während der PMBOK Guide den Business Case als von der Projektumgebung vorgegebenen Input für den Project Charter beschreibt, ist der Business Case bei PRINCE2 selbst zentraler Inhalt des Projektauftrags und stellt für alle Entscheidungen im Projekt die entscheidende Referenz dar.

Wie Sie einen vollständigen Business Case erstellen, lesen Sie in der Serie "**So schreiben Sie einen Business Case**" (Schmidt; Ritter, Projekt Magazin 04/2010).

Projektziel (Projektendprodukt, Projektgegenstand, Werk, Deliverable)

Ganz allgemein formuliert besteht ein Projekt darin, den "Zustand A" in einen vorab definierten "Zustand B" zu überführen. Es gibt recht unterschiedliche Herangehensweisen, um diesen "Zustand B" zu definieren. In der deutschsprachigen Literatur dominiert die Vorstellung, dass ein Projekt ein mehr oder weniger komplexes Projektziel zu erreichen hat. Die angelsächsische Literatur spricht meist pragmatisch von "Liefergegenständen" (PMBOK Guide) oder "Produkten" (PRINCE2). Beide Standards bezeichnen damit allgemein die Ausgangsgrößen von Projektprozessen, d.h. sowohl gegenständliche Produkte als auch erbrachte Dienstleistungen.

Je nach verwendetem Standard und abhängig von den zu berücksichtigenden Projektkulturen kann es also sein, dass Sie hier komplexe Zielhierarchien, Leistungsverzeichnisse oder strategische Anforderungen zu dokumentieren haben. Die Vorstellungen der befragten Stakeholder davon, wie ein Projektziel zu beschreiben sei, können sehr umfangreich und abstrakt werden. Um die dadurch möglicherweise entstehenden Diskussionen zu vereinfachen, stellen Sie die Leitfrage, die für die Formulierung dieses Abschnitts im Projektauftrag ausschlaggebend ist:

"Welche überprüfbaren Kriterien müssen erfüllt sein, damit das Projekt abgenommen werden kann?"

Im einfachsten Fall genügt hierfür der einfache Satz: "Im Rahmen des Projekts müssen die im Lastenheft aufgeführten Leistungen erbracht werden." Das genannte Lastenheft wird damit Bestandteil des Projektauftrags.

Oftmals wird in diesem Zusammenhang das Argument vorgebracht, dass es nicht möglich sei, das Projektergebnis hinreichend genau im Vorhinein zu bestimmen. Ich schlage in diesem Fall vor, dann eben nur den Schritt zu beauftragen, den man überblicken kann, z.B. die Analyse des Status Quo, die Erhebung von Anforderungen sowie die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Wenn der Auftraggeber aber unbedingt sofort das noch nicht genau definierbare "Unternehmensweite Managementinformationssystem für KPIs" beauftragen will, dann bleibt Ihnen nur übrig, eben auch die Abnahmekriterien entsprechend vage auszudrücken. Z.B. können Sie darauf hinweisen, dass die Leistungsmerkmale des Managementinformationssystems im Laufe des Projekts einvernehmlich mit den Stakeholdern entwickelt werden – und entsprechend auch die Abnahmekriterien. Ich rate von einem solchen Vorgehen aber dringend ab, da meiner Erfahrung nach eine ungenaue Definition von Abnahmekriterien stets zu schleichendem Funktionszuwachs und Konflikten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer führt.

Zahlreiche Methoden und Empfehlungen, wie Sie bei der Zieldefinition und der Vereinbarung von Ergebnissen vorgehen können, finden Sie im Themenbereich "[Methoden](#) > [Planung](#) > [Ergebnis / Ziel](#)" des Projekt Magazins.

Herangehensweise (Projektlösungsansatz)

Meist gibt es mehrere Möglichkeiten, um die beschriebenen Leistungen zu erbringen. Wenn ein Unternehmen z.B. ein neues Produkt schnell auf den Markt bringen will, ist der einfachste Lösungsansatz, es selbst zu kaufen. Andere Möglichkeiten sind, es in Lizenz zu produzieren, ein eigenes Produkt weiterzuentwickeln oder es vollständig neu zu erstellen.

Der Projektauftrag sollte die grundsätzliche Herangehensweise (bei PRINCE2 wird sie "Projektlösungsansatz" genannt) klar benennen, sofern dies nicht ohnehin schon im Lastenheft geschehen ist. Ansonsten besteht das Risiko, dass der Auftragnehmer zwar die aus seiner Sicht beste Lösung wählt, um die Abnahmekriterien zu erfüllen, diese aber für den Auftraggeber nicht gangbar ist. Einfache Beispiele für "falsche" Lösungsansätze sind die Wahl einer mit der Betriebsumgebung des Auftraggebers nicht kompatiblen Programmiersprache bei Software-Entwicklungen oder die Beauftragung von nicht im Lieferantenverzeichnis des Auftraggebers aufgeführten Lieferanten.

Projektorganisation

Der Projektauftrag an sich erzeugt bereits eine neue Organisationseinheit, sei es innerhalb eines Unternehmens, über Unternehmensgrenzen hinweg oder sogar als eigenständige Projektgesellschaft. Das Zusammenspiel von Auftraggeber und Auftragnehmer in einem Projekt wird selbst dann nicht von den bestehenden Regeln einer Linienorganisation abgedeckt, wenn der Auftraggeber der direkte Vorgesetzte des Auftragnehmers ist. Denn der Inhalt eines Projekts steht außerhalb der sich wiederholenden Linientätigkeit. Ansonsten läge auch kein Projektauftrag vor, sondern lediglich ein Arbeitsauftrag, für den keinerlei zusätzliche Vereinbarungen benötigt würden.

Meist sind in ein Projekt mehrere Organisationseinheiten eingebunden, sodass sich die Rollen der Projektbeteiligten nicht mehr intuitiv ergeben, sondern explizit definiert werden müssen. So ist auch die Projektorganisation im Projektauftrag festzuhalten, denn ohne Benennung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen für die Projektdurchführung würde er völlig wirkungslos bleiben: Niemand wäre für das Erreichen der Ergebnisse verantwortlich und es gäbe niemanden, der das Projekt abnehmen und für beendet erklären könnte.

Der Projektauftrag sollte somit mindestens die beiden wichtigsten Rollen im Projekt, den Auftraggeber und den Projektleiter, namentlich benennen. Weiterhin sollten im Projektauftrag die Zusammensetzung des Projektmanagementteams und die Rollenbeschreibungen geklärt werden. Wenn im PM-Handbuch bereits die Rollen innerhalb der Projektorganisation verbindlich festgelegt sind, so brauchen im Projektauftrag nur noch die Anpassungen, z.B. an die Projektgröße, beschrieben werden.

Beispiel

Wenn das PM-Handbuch für große Projekte optional einen Änderungsausschuss vorsieht, muss im Projektauftrag geklärt sein, ob für dieses Projekt ein solcher Ausschuss eingerichtet werden soll oder nicht.

Übliche Rollen in PM-Teams sind u.a.:

- Auftraggeber / Sponsor / Kunde (DIN 69901, PM3, PMBOK Guide, PRINCE2)
- Lenkungsausschuss (DIN 69901, PM3, PRINCE2)
- Änderungsausschuss (PM3, PMBOK Guide, PRINCE2)
- Projektcontrolling (PM3)
- Projektsicherung (PRINCE2)
- Projektmanager / Projektleiter (DIN 69901, PM3, PMBOK Guide, PRINCE2)
- Teilprojektleiter (PM3)
- Teammanager (PRINCE2)
- Projektbüro (PM3), Projektunterstützung (PRINCE2)

In dieser beispielhaften Aufzählung ist jeweils gekennzeichnet, welche Richtlinien die spezifische Rollenbezeichnung verwenden.

Abhängig von speziellen Anforderungen eines Projekts können noch zahlreiche weitere Rollen hinzukommen, z.B. ein Pressesprecher oder ein Risikomanager. PRINCE2 fordert z.B. obligatorisch einen Benutzer- und einen Lieferantenvertreter als weitere Mitglieder des Lenkungsausschusses.

Ausführliche Informationen über die Rollen innerhalb eines Projekts finden Sie im Themenbereich "[PM im Unternehmen > Rollen / Verantwortlichkeiten](#)" des Projekt Magazins.

Kommunikationsplan (Kommunikationsmanagementstrategie)

Die beste Projektorganisation ist handlungsunfähig, wenn nicht jeder Projektbeteiligte stets die von ihm benötigten Informationen in aktueller Form vorliegen hat. Wenn Kommunikationswege sowie Berichts- und Informationspflichten nicht vereinbart sind, sind die Konflikte zwischen den Projektbeteiligten über Hol- und Bringschuld von Informationen vorprogrammiert. Entsprechende Reibungsverluste führen zu Verzögerungen oder lassen das Projekt sogar scheitern.

Im Projektauftrag sind daher mindestens die Informations- und Berichtspflichten der Beteiligten festzulegen, am besten wird ein vollständiger Kommunikationsplan (PM3, PMBOK Guide) bzw. eine Kommunikationsmanagementstrategie (PRINCE2) erstellt, worauf verwiesen werden kann.

Einen sehr einfachen Kommunikationsplan können Sie z.B. in die Verantwortlichkeitsmatrix integrieren. Wie dies geht ist im Tipp "[Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan](#)" (Angermeier, Projekt Magazin 15/2009) beschrieben.

Übersichtsinformationen der Projektplanung (Projektplan)

Der Projektauftrag sollte auch die für die Entscheider, d.h. die Geschäftsführung oder das Programm-Management, wesentlichen Plandaten enthalten, um ihn sachgerecht beurteilen und mit ihm sinnvoll arbeiten zu können. Wenn das Projekt z.B. Teil eines Programms ist, müssen seine Phasen und Meilensteine mit den anderen Projekten dieses Programms abgestimmt sein.

Zu den Planinformationen auf Projektebene gehören:

- die obersten (meist zwei bis drei) Ebenen des Projekt- oder Produktstrukturplans
- die Phasenaufteilung des Projekts
- Meilensteine, die wesentliche Entscheidungen erfordern oder wichtige Kontrollpunkte sind
- wesentliche Schnittstellen zu anderen Projekten
- das Projektbudget und seine Aufteilung nach Phasen
- der Ressourcenbedarf und seine Aufteilung nach Phasen
- der Zeitrahmen

Anforderungen an das Projektmanagement

Im einfachsten Fall genügt es, auf das geltende PM-Handbuch zu verweisen und ggf. projektspezifische Anpassungen aufzuführen. Verweise auf allgemeine Standards, wie z.B. "Das Projekt ist nach DIN 69901:2009 durchzuführen", wirken zwar beeindruckend, sind aber sinn- und nutzlos, da jeder allgemeine Standard umfassend auf die konkrete Projektumgebung angepasst werden muss.

Wie bei allen anderen Managementsystemen (s.u.) gilt natürlich auch für das anzuwendende PM-System, dass es nur so gut ist, wie seine Umsetzung. Im Projektauftrag sollte daher unbedingt definiert werden, wie die Qualität des vorgeschriebenen Projektmanagements gesichert wird. Dies kann z.B. durch eine Auditierung des Projektmanagements zu bestimmten Zeitpunkten oder bei bestimmten Ereignissen, z.B. Phasenübergängen, gewährleistet werden.

Wenn es kein PM-Handbuch gibt, das man zu Rate ziehen könnte, sollten hier zumindest folgende Punkte definiert werden:

- Planungsmethoden (z.B. Aufwandsschätzverfahren)
- Überwachungsmethoden (z.B. Plan-Ist-Vergleich)
- Steuerungsmethoden (z.B. Änderungsmanagementverfahren)
- einzusetzende Werkzeuge (z.B. Planungssoftware)

Anzuwendende Managementsysteme

Projektmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, die sich nicht auf die Verwaltung von Vorgängen, Meilensteinen und Plänen beschränken darf. Dementsprechend muss der Projektauftrag Informationen enthalten, welche anderen Managementdisziplinen in welcher Ausprägung zu berücksichtigen sind. Mindestens zu berücksichtigen sind das Risikomanagement, das Konfigurationsmanagement und das Qualitätsmanagement.

Risikomanagement

Eine Einigung über das anzuwendende Risikomanagement wird in der Praxis häufig versäumt, das Prinzip "Augen zu und durch" scheint noch sehr weit verbreitet zu sein. Spätestens, wenn ein vorhersehbares Risiko eintritt, ist jedoch schnell der Streit zwischen den Vertragsparteien im Gange, wer die Auswirkungen zu tragen hat. Im Projektauftrag sind daher mindestens die Hauptrisiken und die Verantwortlichkeiten bezüglich der Risiken zu regeln.

Ebenfalls im Projektauftrag sollte die Risikobereitschaft der beteiligten Organisationseinheiten dokumentiert sein, denn diese hat wesentlichen Einfluss auf die Projektdurchführung, z.B. bei der Beurteilung von Änderungsanträgen. Wenn z.B. der Endtermin unbedingt gehalten werden muss, sollten Sie in diesem Projekt tunlichst keine innovativen Ideen austesten.

Konfigurationsmanagement

Ursache für viele Missverständnisse und Reibungsverluste ist ein fehlendes Konfigurationsmanagement. Vielleicht ist das unhandliche Wort "Konfigurationsmanagement" daran Schuld, dass es manche als lästig empfinden, die erbrachten Leistungen (je nach Standard auch "Liefergegenstände", "Werke" oder "Produkte" genannt) überprüfbar zu verwalten. Pragmatisch gesehen geht es ganz einfach darum zu definieren, wie die Projektergebnisse so verwaltet werden, dass sich jeder Projektbeteiligte stets aktuell darüber informieren kann, welchen Status welches Ergebnis hat und wo es zu finden ist. Wenn Sie das Vorgehen nicht bereits im Projektauftrag festlegen, kann ich Ihnen nur noch viel Spaß beim Suchen wünschen.

Ebenfalls zum Konfigurationsmanagement gehört das Änderungsmanagement, d.h. die Beschreibung des Prozesses, wie Änderungsanträge zu erfassen, zu bewerten, zu behandeln und zu dokumentieren sind.

Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement im Projekt definiert letztendlich, wie die im Projekt erstellten Werke überprüft und abgenommen werden. Dies liegt im beiderseitigen Interesse des Auftraggebers und des Auftragnehmers. Da Qualitätsmanagementsysteme nahezu flächendeckend in Unternehmen und anderen Organisationen etabliert sind, genügt meist der Verweis auf das anzuwendende Qualitätsmanagementsystem, ggf. ergänzt um Spezifika, die für das betrachtete Projekt gelten.

Weitere Managementsysteme nach Bedarf

Ggf. sind bei bestimmten Projektarten oder Branchen noch weitere Managementsysteme zu berücksichtigen. Dies könnte z.B. das Umweltmanagement oder das Öffentlichkeitsmanagement sein. Bei Bauprojekten gibt es z.B. den SiGe-Koordinator (Sicherheits- und Gesundheitskoordinator), der für das Management der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes auf der Baustelle verantwortlich ist.

Vertragsbezogene Inhalte

Wenn der Projektauftrag zugleich ein Vertrag zwischen Projektbeteiligten ist, dann sind bei seiner Gestaltung auch die üblichen vertragsrechtlichen Aspekte zu berücksichtigen.

Speziell bei Projekten können zusätzlich folgende vertragsrechtlich relevanten Punkte zu klären sein:

- Durchführung der Abnahmen (z.B. Regeln für stillschweigende Abnahmen)
- Zahlungspläne
- Behandlung von Nachforderungen (Claims-Management)
- Konventionalstrafen
- Mediationsverfahren bei Konflikten

Formale Aspekte

Aufgrund der Bedeutung des Projektauftrags ist es wichtig, bestimmte formale Aspekte zu berücksichtigen. Dabei geht es nicht um Layoutfragen, sondern um Dokumenteneigenschaften, die das Arbeiten mit dem Projektauftrag unterstützen.

Selbstverständlichkeit: Schriftform

Natürlich ist die Schriftform keine gesetzliche Pflicht, schließlich kann ein Vertrag auch mündlich abgeschlossen werden. Aber aus der bisherigen Darstellung sollte hinreichend klar geworden sein, dass ein Projektauftrag seinen Sinn nur in schriftlicher Form erfüllen kann, selbst wenn es sich lediglich um ein internes Projekt handelt.

Versionierung, Paginierung und Gliederung

Bis zu seiner endgültigen Version durchläuft ein Projektauftrag üblicherweise viele Stationen. Er ist ein Arbeitsdokument, an dem viele Personen mitwirken und dessen Bestandteile mehrfach verändert werden können. Um diesen Entstehungsprozess effizient managen zu können, ist es unbedingt notwendig, dass der Projektauftrag in sauber definierten Versionen erstellt wird und dass es möglich ist, seine einzelnen Elemente leicht zu zitieren und zu identifizieren. Neben der Versionierung sollte der Projektauftrag deshalb durch geeignete Zwischenüberschriften gegliedert sein. In Kopf- oder Fußzeile muss neben der Version auch die Seitennummer stehen. Und er sollte ein Inhaltsverzeichnis haben, sobald er mehr als fünf Seiten umfasst.

Deckblatt

Normalerweise haben Sie die Situation, dass in Ihrem Unternehmen mehrere Projekte gleichzeitig durchgeführt werden. Wenn Sie also schnell den Auftrag für ein bestimmtes Projekt finden wollen, dann genügt es nicht, wenn auf jedem Deckblatt lediglich das Wort "Projektauftrag" steht. Um eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, sollten mindestens folgende Informationen auf dem Deckblatt zusammengestellt sein:

- Name des Projekts
- ggf. die Projektnummer bzw. der Projektcode
- Versionsnummer und Erstellungsdatum

Fazit: Der Aufwand lohnt sich

Ein in der Literatur oft hervorgehobenes Charakteristikum von Projekten ist, dass sie risikobehaftet sind. Viele der Projektrisiken haben externe Ursachen, wie z.B. die Wetterbedingungen bei Bauvorhaben. Eines der größten Risiken für den Projekterfolg ist aber der unsachgemäß erstellte Projektauftrag. Dieses Risiko können Sie nun beseitigen, wenn Ihr Projektauftrag die in diesem Artikel beschriebenen Anforderungen erfüllt. Dies bedeutet zwar einen gewissen Aufwand, aber er ist weit geringer, als wenn Sie sich mit den Auswirkungen einer verweigerten Abnahme aufgrund eines unklaren Projektauftrags auseinandersetzen müssen.

Literatur

- Angermeier, Georg: **Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan**, Projekt Magazin 15/2009
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69901 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, Teil 1 bis Teil 5, Berlin, 2009
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement u. Gessler, Michael (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, Nürnberg 2009
- Office of Government Commerce (OGC): Managing Successful Projects with PRINCE2, Norwich (UK) 2009
- Project Management Institute (PMI): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fourth Edition, Newtown Square, Pennsylvania (USA) 2008
- Schmidt, Marty; Ritter, Johannes: **So schreiben Sie einen Business Case**, Teil 1 bis Teil 4, Projekt Magazin 4/2010 bis 7/2010

Fachbeitrag

Get more with less!

Aussagekräftige Statusberichte mit wenig Aufwand erstellen

Statusberichte zu erstellen ist für viele Projektleiter eine eher lästige Arbeit. Zudem werden die Werke vom Empfänger oftmals gar nicht oder nur oberflächlich gelesen. Benötigt der Projektleiter eine wichtige Entscheidung oder will er ein Problem eskalieren, gelingt das ohnehin schneller im Statusmeeting als auf dem schriftlichen Weg. In einem mir bekannten Fall versandte ein Projektleiter fünf Monate lang ein und denselben Statusbericht, den er zudem mit sinnlosem Inhalt gefüllt hatte, bevor dies erstmals jemandem auffiel. Das ist für alle Beteiligten peinlich und auch nicht akzeptabel. Es zeigt außerdem, wie im Extremfall ein wichtiges Werkzeug der Projektkommunikation verschwendet werden kann – und zwar sowohl vom Ersteller als auch vom Konsumenten.

Anders als in anderen Artikeln zum Thema Statusbericht (z.B.: "[Der Statusbericht – ein mächtiges Instrument in der Projektarbeit](#)", Projekt Magazin 05/2002) geht es hier nicht um grundsätzliche Inhalte oder die Ziele, die ich als Projektleiter mit einem Statusbericht verfolge. Vielmehr geht es um das Erstellen von Statusberichten im Hinblick auf das Lean (Project-) Management, also um das "Vermeiden von Verschwendung". Dabei sollten alle Inhalte eine hohe Kundenorientierung haben. Der Ansatz, einen Statusbericht entsprechend dem Lean Aspekt "Get more with less" zu erstellen, verfolgt zwei Ziele:

1. Den Aufwand beim Erstellen minimieren und
2. die Wahrscheinlichkeit maximieren, dass möglichst alle Beteiligten den Bericht vollständig lesen.

Da die meisten Manager nur ungern lesen, begünstigen sich diese beiden Ziele sogar gegenseitig.

So kommen Sie zu einem möglichst schlanken Umfang

Inhalte mit dem Auftraggeber abstimmen

In einem vergangenen Projekt antwortete mir einmal ein Auftraggeber auf die Frage, welchen Umfang der Statusbericht haben soll: "Brauche ich nicht. Hauptsache das ganze wird rechtzeitig fertig!". Mindestens genauso oft gibt es aber auch sehr umfangreiche und präzise Vorgaben, wie ein Statusbericht auszusehen hat. Daher ist es sinnvoll, mit dem Auftraggeber vorab zu klären, über was er unbedingt regelmäßig informiert werden möchte.

Gibt es von ihm keine Vorgaben, kann eine kurze Stakeholder-Abfrage helfen: Z.B. wird ein Projektleiter auf Kundenseite genauer über die Terminsituation und Änderungen informiert werden wollen, ein Projektsponsor dage-

Autor



Udo Wings
Dipl.-Inf., zertifiziert als PMP,
Senior Projektmanager bei
der Unic AG, Leiter von IT-
und organisatorischen Projekten,
internen Projektreviews, Schulungen von
PM und strategisches IT-Management.

Kontakt: udo.wings@unic.com

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

gen eher über die Budgetsituation. Manager des eigenen Unternehmens legen oft den Schwerpunkt auf das Reporting von Risiken und Gegenmaßnahmen. Auch in diesem Fall empfiehlt sich eine Klärung über den Inhalt gleich zu Beginn, um Reklamationen und mehrfaches Umstellen während des Projekts zu vermeiden.

Ausschließlich bei kleinen Projekten oder Teilprojekten empfehle ich als Minimalreport durchaus auch eine schlanke E-Mail mit Rich-Text-Formatierung. Alles was nicht als Anhang geöffnet werden muss, wird eher gelesen. Aber auch das ist mit dem Auftraggeber vorab zu klären.

Datenverfügbarkeit prüfen

Der größte Aufwand beim Erstellen von Berichten ist es, die Daten zu sammeln. Sind diese schwer zugänglich oder die Quellen nicht definiert, besteht ein großes Risiko, keine Ergebnisse liefern zu können.

! Planen bzw. vereinbaren Sie für den Bericht nur Inhalte, die Sie mit wenig Aufwand regelmäßig bereitstellen können (am besten aus den verwendeten PM-Tools). Wünscht der Auftraggeber besondere Kennzahlen oder Grafiken, sollten Sie vor einer Zusage deren Bereitstellung sicherstellen. Andernfalls lehnen Sie diese ab.

Es macht z.B. wenig Sinn, eine regelmäßige "Earned Value Analyse" im Statusbericht zu vereinbaren, wenn auf Arbeitspaketebene keine Ist-Aufwände erfasst werden oder wenn keine Fertigstellungstermine geplant wurden. Eine Erhebung der EVA-Kenngrößen muss so zwangsläufig scheitern.

! Dokumentieren Sie den vereinbarten Inhalt sowie die Struktur und Versandzyklus für den Statusbericht im Projektplan (alternativ kann auch per Hyperlink auf eine Vorlage in der Projektablage verwiesen werden), um die Verbindlichkeit sicherzustellen und spätere Diskussionen zu vermeiden.

Das darf in einem Statusbericht nicht fehlen

Der Statusbericht dient zum einen dazu, den Auftraggeber und den Lenkungsausschuss ausreichend und gezielt zu informieren, andererseits ist er ein Hilfsmittel für den Projektleiter, um das Projekt zu steuern.

Für die Information des Lenkungsausschusses sind folgenden Inhalte dringend erforderlich:

- **Summary** (Formulieren Sie hier das Wichtigste aus Ihrer Sicht in ganzen Sätzen. Dabei können auch andere Themen als Termine, Kosten und Aufwände berücksichtigt werden.)
- **Termine, Kosten, Fertigstellung in Zahlen und als Ampel**
- **Abweichungen vom Umfang / Change Requests**

Damit der Statusbericht den Projektleiter bei der Projektsteuerung unterstützt, sollte Folgendes nicht fehlen:

- **Probleme/ offene Punkte und Risiken** (Hier sollten allerdings nur solche Punkte aufgeführt werden, für die eine Lösung von außen benötigt wird oder aber solche, bei denen bereits Gegenmaßnahmen eingeleitet wurden. Alle anderen führen zu Nachfragen oder "verwässern" die wichtigen Punkte.)

- **zu treffende Entscheidungen mit Alternativen und Terminen**

Darauf können Sie verzichten

In Statusberichten fallen Absätze und Listen auf, die man getrost weglassen kann, außer sie sind explizit gefordert und müssten dann wunschgemäß enthalten sein.

Die "**durchgeführten Aufgaben**" können Sie mit "erreichte Ergebnisse", allenfalls noch mit "abgeschlossene Aufgaben" ersetzen. Ich empfehle hier eher eine Zusammenfassung und den Verweis auf den Detailplan bzw. die Taskliste.

Auch die "**geplanten Aufgaben**" sind im Detail nicht interessant. Kündigen Sie lieber im Prosatext den kommenden Meilenstein oder den Abschluss eines für den Kunden wichtigen Arbeitspakets an.

So sparen Sie beim Erstellen Zeit

Manche Projektleiter – insbesondere unerfahrenere – benötigen viele Stunden, manchmal Tage für die Erstellung eines Statusberichts. Da es sich um eine regelmäßige Aufgabe handelt, ist dies im Hinblick auf das Lean Project Management nicht akzeptabel. Maximal eine Stunde sollte genügen. Mit der anfangs beschriebenen Umfangsver schlankung und einer fest vereinbarten Struktur ist die Zeit sparende Erstellung bereits bestmöglich vorbereitet.

Um bei der Anfertigung möglichst effizient zu arbeiten, sollten Sie folgende Punkte beachten:

- **Beharren Sie nicht auf dem "Einseiten-Prinzip"**
Wenn Sie sich selbst die Bürde auferlegen, den gesamten Bericht auf eine Folie herunter zu brechen, verschwenden Sie unnötig Zeit. Denn bei komplexen Projekten muss oft übermäßig gekürzt werden. Des Weiteren läuft man Gefahr, dass das kompakte Format wichtiger als der Inhalt wird. Zumal der Statusbericht so lediglich der "Berichtspflicht" genügt, Kernaussagen lassen sich damit hingegen nur schwer kommunizieren.
- **Vermeiden Sie möglichst eine bunte Mischung aus Word, Excel und weiteren Quellformaten**
Wenn Sie verschiedene Formate beim Erstellen mischen, führt das zu Mehraufwand, Fehlern und Inkompatibilität beim Öffnen und Lesen.
- **Überlegen Sie sich einmal zu Beginn die Regeln für die Statusampeln**
Bisher kenne ich noch keine vertrauenswürdigen Regeln, um die beliebten Statusampeln für Termin, Kosten, Umfang, Qualität etc. zu berechnen. Hier ist weiterhin Ihre eigene Kreativität gefragt. Sie sollten jedoch nur einmal und zwar zu Projektbeginn überlegen, wie Sie die Ampelfarben bestimmen möchten und dies für den gesamten Projektverlauf beibehalten. Für den Gesamtstatus bewährt sich "Wenn mindestens ein Teilstatus gelb oder rot ist, sollte der Gesamtstatus bereits dieser Farbe entsprechen".

Berichte automatisch generieren

Viele Projektmanagement-Tools bieten die Möglichkeit, Berichte aus den abgespeicherten Daten als Textdokument zu generieren. Auf diese Weise können Sie zusätzlich Zeit sparen. Insbesondere angefallene Aufwände bzw. Kosten sollten dabei unbedingt aggregiert bereitgestellt werden. Eine ansonsten manuelle Zusammenstellung ist müh-

sam und fehleranfällig. Auch offene Punkte, Risiken, Change Requests und aktuelle Meilensteine werden in den meisten Projektumgebungen strukturiert verwaltet und können daher auch automatisch mit generiert werden.

Anschließend müssen Sie "nur" noch das Management-Summary und weitere Texte zu Status oder offenen Punkten ergänzen. Diese manuelle Arbeit lohnt sich auch, um Schwerpunkte zu setzen sowie um Positives oder Kritisches herauszustellen. Bei einer eigenen oder anpassbaren PM-Lösung (Datenbank, PHP, SharePoint) lässt sich die Generierung relativ schlank über eine Word-Vorlage mit Variablen, Makros oder ähnlichen Office-Bordmitteln lösen. Bild 1 zeigt ein Beispiel für einen einfachen Statusbericht, der als Word-Datei aus SharePoint generiert wurde. Die aus SharePoint stammenden eingerahmten Daten sind rötlich hinterlegt.

Projektname: Kennzahlensystem SE

Berichtszeitraum: Mai 2008 **Projektphase:** Fachkonzept

Projektleiter: U. Wings **Auftraggeber:** SE

1. Projektbeurteilung

Management-Zusammenfassung:

Die **verbindliche** Priorisierung der Kennzahlen am 3.6. wird als eine deutliche Verbesserung der Projektsituation eingeschätzt. Die mit Prio 1 genannten Kennzahlen sind inzwischen hinreichend spezifiziert.

Sana IT Services schlägt vor, die Konzeption der BI-Frontends in einem Workshop mit SE (im Vgl. zur Projektplanung) vorzuziehen. Damit könnten restliche Unschärfen bei den Kennzahlen geklärt und die Vorgaben für Datenmodell und ETL besser definiert werden. Voraussetzung ist eine möglichst breite Beteiligung der verschiedenen Nutzerrollen.

Das Thema **Lieferantenbewertung** (Datenerhebung), wird nach Abstimmung mit Konzern-IT zu Ressourcen und Dringlichkeit in einem separaten Projekt abgewickelt.

Kosten	Termin-einhaltung	Zielerreichung/ Qualität	Ressourcen-Bereitstellung	Gesamtprojekt
Status: grün	Status: grün	Status: grün	Status: grün	Status: grün
Trend: konstant	Trend:	Trend: ↑	Trend:	Trend: ↑

Projektfortschritt:

Quantitative Einschätzung erst im nächsten Bericht sinnvoll (aktuell noch zu wenig abgeschlossene Arbeitspakete)

Kosten: (Gesamtprojekt)

	Plan		Ist		Prognose		Abweichung	
	PT	€	PT	€	PT	€	PT	€
Interner Aufwand	138	95.220	29	20.010	138	95.220	0	-
Externer Aufwand		10.000	0	-		10.000	0	-
Investkosten		-		-		-		-
Sonstige Kosten		-		-		-		-
Summe	138	105.220	29	20.010	138	105.220	0	-

Die Anpassung von internen und externen Aufwänden wird erst nach Fachkonzeption abgestimmt. Für die Fachkonzeption werden ca. 4 Tage externe Unterstützung ausreichen.

Termininhaltung:

Die Analyse der Datenquellen kann erst nach Gesprächen mit clinic log (geplant am 4.6.) und Projektmitarbeiter aus SAP EML (Termin asap) abgeschlossen werden.

Aufgrund der verbindlichen Priorisierung der Kennzahlen, teilweise Zurückstellung einzelner in ein Nachfolgeprojekt, ist die Termineinhaltung aus heutiger Sicht nicht gefährdet.

2. Tätigkeiten im Berichtszeitraum

Angegangene Arbeitspakete gemäß Projektplan:

- o Weitere Definition der Kennzahlen in Form von Steckbriefen als Teil des Fachkonzepts
- o Analyse und Dokumentation der Datenquellen
- o Evaluierung der Cognos-Frontends incl. Prototyping für einige Kennzahlen mit Cognos-Berater u

Ergebnisse:

- o Abschluss der Kennzahlensteckbriefe für die Kennzahlen mit Prio 1
- o Dokumentation der Datenquellen eEINS und ECT im Fachkonzept.

Aufgetretene Probleme:

Neben den bekannten offenen Punkten zur Datenqualität (u.a. eClass) werden die jetzt genutzten Excel-Dateien (StArK) als Risiko für eine verlässliche Datenquelle gesehen

Gegenmaßnahmen:

Prüfung, inwieweit mittelfristig eine Pflege im SAP EML (Zusatztabellen zu Artikelstammdaten) machbar ist. Ansonsten Entscheidung über die Realisierung einer eigenen Datenbank mit Pflegeoberfläche in einem der nächsten Statusmeetings.

Bild 1: Beispiel für einen einfachen Standardbericht, der als Word-Datei aus SharePoint generiert wurde (Inhalte aus SharePoint sind rötlich hinterlegt).

! Vor dem Versand oder der Bereitstellung des Dokuments sollte dieses immer in ein neutrales Format (PDF) konvertiert werden. Weniger wegen Manipulationsgefahr, sondern vielmehr um Probleme mit Versionen und Office-Lizenzen bei den Lesern gleich auszuschließen. Schließlich wollen wir, dass der Statusbericht gelesen wird!

Ich empfehle dringend eine Archivierung aller freigegebenen Versionen, um für eventuelle Diskussionen in der Projektzukunft gewappnet zu sein.

Status per "Self-Service" anbieten

In einer weiteren Stufe lässt sich daraus ein "Self Service" für alle Stakeholder anbieten. Ziel ist dabei, den Status jederzeit abrufbar bereitzustellen, insbesondere für die Kernpunkte "Terminsituation", "Kosten", "Zielerreichung", "Risiken" und "offene Punkte". Eine gute Möglichkeit dafür ist ein sog. Projektportal, das alle Daten aktuell bereitstellt und das für alle Beteiligten zugänglich ist.

Das Beispiel in Bild 2 zeigt eine Sharepoint-Seite mit Zusatzprogrammierung. Zusätzlich zu den Statusampeln sind hier die aktuellen und abgeschlossenen Phasen und Meilensteine sowie die aufgelaufenen Kosten abgebildet. Über Links werden weitere Listen mit offenen Punkten und mit Risiken angeboten.

The screenshot displays a SharePoint project portal for 'Intranet Portal (Hauptproj)'. The page is structured as follows:

- Navigation:** Startseite, Über Uns, Mitarbeiter, **Projekte**, Wissen.
- Left Sidebar:** Projektübersicht, Stammdaten, Projektteam, Meilensteine & Phasen, Aufgaben, Dokumente, Projektcontrolling, Meetings, Forum, Tipps & Tricks, Benutzerverwaltung, Papierkorb.
- Main Content Area:**
 - Stammdaten:** Projektname: Intranet Portal (Hauptproj); Projektnummer: 260430_08; Gesamtstatus: (Yellow Ampel); Teilprojekt von:; Kosten: (Green Ampel); Geplanter Start: 1.3.2008; Terminerreichung: (Yellow Ampel); Geplantes Ende: 31.12.2008; Zielerreichung - Qualität: (Green Ampel); Projektstatus: gestartet; Ressourcenbereitstellung: (Yellow Ampel); Projektleitung: Wings, Udo; Aufwand intern (Ist): 79 PT; Kosten extern (Ist): 6958,5,8 €; Letzter Statusbericht: 8.10.2008.
 - Meilensteine & Phasen:**

Phase	Beginn	Fälligkeit & Status
Install & Basis	1.4.08	2.10.08 (Green bar)
Management Handbuch	15.3.08	17.10.08 (Blue bar)
Projektportal	1.6.08	7.10.08 (Green bar)
Migration infonet	15.10.08	15.12.08 (Red bar)
Relaunch Intranet		15.12.08 (Yellow diamond)
 - Nächste Meetings:**

Titel	Anfangsdatum	Endzeit
Statusmeeting Gesamtprojekt	20.11.2008 10:00	20.11.2008 11:00
Statusmeeting Gesamtprojekt	27.11.2008 10:00	27.11.2008 11:00
- Right Sidebar:** Projektteam (Nachname, Vorname, Funktion: Thaut Kathleen TPL, Wadas Andreas, Jung Udo); Dokumente (Letzte 7 Tage): intranet_pagetypen_20081027, AW Aufbau Intranet für den Bereich 2008 neu, INTRANET INTERNET neu.

Bild 2: Ein für alle Beteiligten zugängliches Projektportal mit aktuellen Statusdaten entlastet den Projektleiter beim Erstellen individueller Berichte.

Zwar steigen mit solch einem Projektportal die Anforderungen an den Projektleiter bzgl. der Aktualität seiner Statusdaten, andererseits entlastet es ihn deutlich bei der "Präparierung" der punktuellen Statusberichte. Voraussetzung für solch eine Lösung ist ein entsprechend offenes und vertrauensvolles Projektklima, wie es z.B. oft in agilen Projekten vorherrscht. Der Projektstatus ist in einem solchen Portal jederzeit – also auch in ungünstigen Pro-

jektsituationen – transparent für alle Beteiligten. Da die Erstellung zu einem bestimmten Stichtag entfällt, kann auch z.B. ein unzureichender Status nicht "geschönt" werden.

Erfahrungsgemäß werden sich nicht alle Interessenten "selber bedienen". Insbesondere papierbezogene Charaktere – wie Stakeholder, die kaum ins Projekt eingebunden sind – erwarten eine konventionelle Zustellung. Werden weiterhin regelmäßige Statusberichte erstellt und verschickt, sollte der letzte Report gut sichtbar im Projektportal zur Verfügung gestellt werden.

Einheitliches Format für den internen und externen Statusreport

In vielen Dienstleistungsunternehmen und Organisationen wird ein interner Projektstatusbericht verlangt. Darin enthalten sind aber z.T. Informationen, die nicht für den Kunden gedacht sind. Um auch hier möglichst effizient zu arbeiten, sollte dieser Bericht kein eigenes Format oder gar eine eigene Gliederung erhalten. Ergänzen Sie in diesem Fall lediglich weitere Kapitel im Statusbericht. Sie können dafür entweder den vorliegenden Bericht erweitern oder die interne Ergänzung als Anlage bereitstellen.

Fazit

Mit den beschriebenen Maßnahmen und unter der Berücksichtigung des Lean (Project-) Management, lässt sich die Zeit für die Erstellung eines Projektstatusberichts auf maximal eine Stunde beschränken. Insbesondere durch die folgenden Empfehlungen, können Sie das Reporting schlank halten:

- Beschränken Sie den Inhalt auf ein Minimum. Streichen Sie überflüssige Punkte, außer der Auftraggeber fordert diese explizit!
- Sagen Sie nur Daten zu, die Sie auch effizient bereitstellen können!
- Forcieren Sie eine Berichtsgenerierung oder – in einer weitergehenden Stufe – die Selbstbedienung!

Auf diese Weise wird der Arbeitsaufwand deutlich verringert und die Chance, dass der Bericht von allen gelesen wird, erhöht sich auf ein Maximum.

Fachbeitrag

Alles im "grünen Bereich"?

Der Projektstatusbericht

Kommt Ihnen die folgende Situation bekannt vor?

Auftraggeber: "Na, Müller, wie läuft das Projekt?"

Projektleiter Müller: "Alles im grünen Bereich, Chef!"

Dies ist der wohl kürzest mögliche Projektstatusbericht. Der Auftraggeber fordert vom Projektleiter eine Auskunft über den Status des Projekts und der Projektleiter antwortet mit dem Status eines Ampelindikators. In einem kleinen Familienbetrieb mit 15 Mitarbeitern und nur einem Projekt mag dies genügen, schließlich sieht der Chef persönlich jeden Tag, wie die Projektbeteiligten sich engagieren und was entsteht.

In einem größeren Unternehmen mit mehr Mitarbeitern und einer komplexen Multiprojektumgebung kann diese Art von Projektstatusbericht jedoch fatale Folgen haben. Wenn der Projektleiter z.B. subjektiv davon überzeugt ist, alles im Griff zu haben, wird er dem Auftraggeber verschweigen, dass die Hälfte der Arbeitspakete nicht pünktlich gestartet ist. Er kennt seinen Terminplan und glaubt, dass diese Zuarbeiten auch noch später erfolgen können, ohne den Endtermin zu gefährden. Der Auftraggeber freut sich über die positive Statusmeldung und interpretiert sie als: "Das Projekt läuft wie geplant." Demzufolge weist der Auftraggeber genau die Mitarbeiter, die der Projektleiter für die noch ausstehenden Arbeitspakete benötigen wird, ab nächstem Monat vollständig einem anderen Projekt zu ... und das Unheil nimmt seinen Lauf.

Wozu ein Projektstatusbericht?

Ein Projektstatusbericht dient hauptsächlich zwei Zwecken:

1. Mit ihm soll der Projektleiter Entscheidungsträgern, insbesondere den Mitgliedern des Lenkungsausschusses, alle Informationen über den Stand des Projekts liefern, die diese für später zu treffende Entscheidungen benötigen.
2. Er soll alle Empfänger in die Lage versetzen, ihre mit dem Projekt zusammenhängenden Aufgaben effektiv zu erfüllen.

! Ein Projektstatusbericht darf deshalb nur überprüfte, vollständige und aktuelle Informationen enthalten, die für seine Adressaten relevant sind!

Genau diese Eigenschaften erfüllt die Aussage "Alles im grünen Bereich, Chef!" nicht: Der Auftraggeber erfährt nicht, dass es innerhalb des Projektplans erhebliche Verschiebungen gegeben hat, die Auswirkungen auf die Ressourcenplanung haben. Er kann deshalb seine Aufgabe, das Projekt mit den benötigten Ressourcen zu versorgen, nicht erfüllen und das Projekt gerät in Gefahr, in Verzug zu geraten oder gar zu scheitern.

Autor



Dr. Georg Angermeier

Selbstständiger Berater
und Trainer für PM,
PRINCE2 Practitioner,

Autor Glossar Projekt Magazin

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Trotz seiner Wichtigkeit zählt das Erstellen von Berichten nach meiner Erfahrung zu den unbeliebtesten Tätigkeiten von Projektmanagern. Zum einen, weil es einen hohen Aufwand darstellt, die benötigten Informationen zusammenzutragen, zum anderen, weil viele Projektmanager die Bedeutung des Projektstatusberichts unterschätzen.

Wie aber bereits an dem einfachen Beispiel deutlich wird, ist der Projektstatusbericht ein wichtiges Werkzeug zur Projektsteuerung für den Projektmanager, wenn er ihn richtig einsetzt:

- Die Projektstatusberichte dienen als Argumentationsgrundlage für seine Anträge an den Lenkungsausschuss, z.B. wenn er von diesem eine Mittelfreigabe anfordert.
- Die verdichtete Darstellung der wichtigsten Projektinformationen liefert dem Projektmanager selbst einen wichtigen Orientierungspunkt für seine Planungen und Steuerungsmaßnahmen.
- Die regelmäßige Dokumentation des Projektstatus ist Grundlage für Reviews und hilft dem Projektmanager, unzutreffende Vorwürfe anderer Projektbeteiligter zurückzuweisen.
- Die von der Projektorganisation etwas weiter entfernten Stakeholder erfahren regelmäßig den Status des Projekts und verlieren es dadurch nicht aus den Augen, obwohl es bei ihnen nur untergeordnete Priorität hat.

Aufgrund seiner Bedeutung erscheint es durchaus angemessen, dass der Projektmanager für die Erstellung eines Projektstatusberichts wertvolle Arbeitszeit investiert. Die gute Nachricht ist, dass Sie als Projektmanager diesen Aufwand erheblich minimieren können, wenn Sie rechtzeitig zwei Prinzipien befolgen:

- Legen Sie mit dem Projektmanagement-Team alle Eigenschaften des Projektstatusberichts zu Beginn des Projekts fest! Ziehen Sie auch das Project Management Office oder das Programm-Management hinzu, falls es diese Organisationseinheit bzw. Hierarchieebene gibt.
- Dokumentieren Sie die täglich ablaufenden PM-Prozesse so, dass Sie die benötigten Informationen für einen Projektstatusbericht jederzeit abrufen können!

Der Projektstatusbericht in den PM-Richtlinien

Trotz seiner zentralen Bedeutung behandeln die gängigen PM-Richtlinien den Projektstatusbericht höchst unterschiedlich: Die DIN 69901 (DIN, 2009) erwähnt den Projektstatusbericht mit keinem Wort. Nur sehr knapp stellt die US-amerikanische Norm PMBOK® Guide den Projektstatusbericht als Mittel für das "Performance Reporting" vor, zählt dabei jedoch lediglich mögliche Inhalte wie z.B. die Leistungskennzahlen auf (PMI, 2013, S. 301).

Ausführliche Beschreibungen des Projektstatusberichts finden sich zum einen in "Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)", dem Standardwerk der GPM (GPM, 2009) und zum anderen im Handbuch der britischen PM-Richtlinie PRINCE2™ (OGC, 2009). Auch das deutsche Vorgehensmodell des Bundes für IT-Projekte, das V-Modell® XT beschreibt detailliert die Inhalte und das Erstellen des Projektstatusberichts (V-Modell, 2013).

Allen Richtlinien gemeinsam ist, dass sie zu Beginn des Projekts die Einrichtung des Informations- und Berichtswesens fordern. Die DIN 69901 definiert hierfür den Prozess "Information, Kommunikation, Berichtswesen und Dokumentation planen" (DIN, 2009), gemäß PMBOK® Guide ist ein "Communications Management Plan" zu

erstellen, der wiederum bei PRINCE2™ "Communication Management Strategy" genannt wird. Der Einfachheit halber nenne ich dieses Dokument im Folgenden schlicht "Kommunikationsplan".

! Erstellen Sie vor Beginn des Projekts als Teil des Projektauftrags einen Kommunikationsplan, der die Informationsbedürfnisse der einzelnen Projektbeteiligten berücksichtigt!

Als Basis für die folgenden Ausführungen habe ich zum einen die genannten PM-Richtlinien verwendet, zum anderen habe ich versucht, aus meinen eigenen Erfahrungen beim Schreiben zahlreicher Statusberichte pragmatische Hinweise für das Verfassen eines Projektstatusberichts abzuleiten.

Kommunikationsplan: Vorgaben für den Projektstatusbericht

Bereits im Projektauftrag sollten unter anderem die Informations- und Berichtspflichten der Beteiligten festgelegt werden. Dies geschieht am besten in Form eines Kommunikationsplans (Angermeier, 2012). Dieser sollte für den Projektstatusbericht die folgenden Punkte regeln. Wenn es in Ihrem Projekt keinen Kommunikationsplan gibt, einigen Sie sich mit Ihrem Auftraggeber über diese Punkte, bevor Sie ans Werk gehen.

Berichtszeiträume und Zeitpunkte der Berichterstattung

Im Normalfall werden Projektstatusberichte regelmäßig in definierten Abständen erstellt, z.B. monatlich oder vierteljährlich. Die Berichterstattung erfolgt somit zeitgesteuert, ohne dass jemand den Projektstatusbericht anfordern müsste. Die Häufigkeit der Berichterstattung ist an die Art des Projekts und an die Informationsbedürfnisse des Managements anzupassen. Gründe für eine häufige Berichterstattung sind z.B. hohe Risiken, eine besondere strategische Bedeutung des Projekts oder eine große Anzahl von Stakeholdern mit unterschiedlichen Interessen.

Missverständnisse gibt es in der Praxis durch die unterschiedliche Interpretation der Zeitangaben. Oft werden nur die Berichtszeiträume definiert, z.B. "Die Projektstatusberichte sind als Quartalsberichte zu erstellen." Wenn nicht ergänzt wird, dass der Bericht z.B. fünf Werktage nach Quartalsende vorliegen muss, kann es vorkommen, dass die Quartalsberichte erst zusammen mit dem Projektabschlussbericht abgeliefert werden. Zusätzlich zu den Berichtszeiträumen müssen also unbedingt die Zeitpunkte festgelegt werden, zu denen die Berichte erstellt sein müssen.

Genauso wichtig ist es festzulegen, wie der Berichtszeitraum zu verstehen ist: Soll der Projektstatusbericht über den gesamten bisherigen Projektverlauf bis zum Stichtag berichten oder lediglich über den Zeitraum seit dem letzten Statusbericht? Beide Sichtweisen haben ihre Berechtigung und ggf. muss der Projektstatusbericht auch beide Informationen liefern. So will der Auftraggeber meist nur erfahren, wie das Projekt als Ganzes vorankommt und welche Prognosen es für den weiteren Projektverlauf gibt. Das PMO benötigt hingegen genauere Informationen, um z.B. rechtzeitig unterstützende Maßnahmen ergreifen zu können, wie z.B. zusätzliche Ressourcen zuzuweisen, wenn die Leistung des Projekts absinkt.

Eine mögliche Lösung für diese Frage ist, dass alle Textbestandteile des Berichts sich auf den Zeitraum seit dem vorigen Bericht beziehen und alle Tabellen, Zahlen und Grafiken zusätzlich die Angaben für das Gesamtprojekt darstellen müssen.

Es hängt aber auch von der Projektgröße ab, über welchen Zeitraum der Statusbericht erfolgen soll. Bei einem Kleinprojekt, das nur ein halbes Jahr dauert, erscheint es sinnvoll, dass ein monatlicher Statusbericht stets nur das Gesamtprojekt betrachtet. Bei einem mehrere Jahre dauernden Großprojekt mit jährlichem Statusbericht liefert bereits der Berichtszeitraum von einem Jahr ausreichend Material für ein kleines Buch.

Stichtage

Eine weitere, allerdings weniger bedeutsame Feinheit ist der Unterschied zwischen Berichtszeitraum und Stichtag. Die im Projektstatusbericht enthaltenen Daten stammen aus dem Projektcontrolling, d.h. der Erfassung der Ist-Werte. Wenn nun die Aufwandserfassung z.B. wöchentlich erfolgt, aber Quartalsberichte vorgelegt werden müssen, kann es zu Missverständnissen kommen. Während der pragmatisch denkende Projektmanager die letzte Woche des ersten Quartals dem zweiten Quartal zuschlägt, da die Aufwandserfassung erst im April erfolgte, kann es sein, dass Auftraggeber und Controller den Berichtszeitraum als exakte Zeitangabe für die präsentierten Daten interpretieren. Wenn es auf exakte Zahlen ankommt, sollten also zusätzlich die Stichtage für die Datenerhebung definiert werden.

Ereignisgesteuerte Berichterstattung

Zusätzlich zu den geplanten Terminen ist es möglich, dass zu bestimmten Ereignissen ein Statusbericht zu erstellen ist. Diese Ereignisse sind im Wesentlichen:

- Meilensteinentscheidungen über Abbruch oder Fortführung des Projekts
- Ausnahmesituationen, die den Projekterfolg in Frage stellen

In diesen Fällen sind Entscheidungen des Lenkungsausschusses erforderlich, der hierfür eine aktuelle Entscheidungsgrundlage benötigt. PRINCE2 hat für diese Berichte eigene Bezeichnungen: "Phasenabschlussbericht" und "Ausnahmebericht". Es handelt sich dabei im Prinzip um angepasste Projektstatusberichte, die zusätzliche Informationen und eine Entscheidungsvorlage für die jeweilige Situation enthalten.

Inhalte und Umfang

Der Kommunikationsplan sollte die Gliederung und den Detaillierungsgrad des Projektstatusberichts vorgeben. Dies geschieht am einfachsten über eine verbindliche Berichtsvorlage (siehe Abschnitt "Formale Aspekte") und die Angabe der Projektstrukturebene, bis zu der berichtet werden muss.

Anhand des Projektstrukturplans (PSP), ggf. des Produktstrukturplans, lässt sich der Berichtsumfang und damit auch die Berichtsart leicht festlegen: Wenn die oberste Ebene des PSP im Berichtsumfang enthalten ist, dann handelt es sich um einen Projektstatusbericht, wenn nur einzelne Zweige oder nur einzelne Elemente enthalten sind, dann ist es eben ein Statusbericht eines Teilprojekts oder Arbeitspakets.

Wenn der Projektstatusbericht in verschiedenen Versionen zu erstellen ist (z.B. intern und extern), dann muss hier festgelegt werden, welcher Adressat welche Abschnitte erhalten soll.

Adressaten

Der Kommunikationsplan regelt, welche Rollen, Organisationseinheiten und Personen den Projektstatusbericht erhalten müssen. Da sich im Projektverlauf insbesondere personelle Änderungen ergeben können, sollten Sie niemals einfach den alten Verteiler für den Versand des Projektstatusberichts verwenden, sondern stets von der Projektassistenz den Verteiler anhand des gültigen Kommunikationsplans überprüfen und ggf. aktualisieren lassen.

Häufig erhalten mehrere Interessengruppen den Projektstatusbericht, die nicht nur unterschiedliche Interessen, sondern auch unterschiedliche Befugnisse haben. Im Verteiler ist deshalb auch festzulegen, wer welche Version des Statusberichts (s.o.) erhalten soll.

Beispiele: Top-Manager, die nur indirekt mit dem Projekt befasst sind, sollten nur die Zusammenfassung erhalten. Der Abschnitt über Lessons Learned (s.u.) sollte in der Regel nur im eigenen Unternehmen bleiben. Wenn es mehrere Beteiligte gibt, die verschiedene Business Cases haben, dann muss die wirtschaftliche Bewertung (s.u.) ebenfalls intern bleiben. Der Ressourcenstatus (s.u.) darf nur an Personen gehen, die Einfluss auf die Ressourcenzuweisung haben.

Formale Aspekte

Im einfachsten Fall steht hier der Verweis auf die verbindlich zu verwendende Vorlage für den Projektstatusbericht im PM-Handbuch bzw. auf die projektspezifisch angepasste Vorlage im Projekthandbuch. Darüber hinaus sollte die Art der Verteilung (per E-Mail, ausgedruckt, im Projektportal abgelegt) und der Ablage bzw. Archivierung festgelegt werden. Ich empfehle insbesondere eine einheitliche Wahl des Dateinamens für den Projektstatusbericht, aus dem das Projekt und der Zeitraum hervorgehen.

Bewährte Anforderungen an den formellen Rahmen sind z.B.:

- ein aussagekräftiges Deckblatt mit Projektnamen, dem Wort "Projektstatusbericht", Berichtszeitraum, Stichtag, Erstellungsdatum und Autoren
- ein vollständiges Inhaltsverzeichnis mit Seitenzahlen und Hyperlinks im elektronischen Format
- eine Paginierung
- eine Kopf- oder Fußzeile mit Projektnamen, dem Wort "Projektstatusbericht" und dem Berichtszeitraum

Datenquellen für den Projektstatusbericht

Im Idealfall hat der Projektleiter alle Informationen, die er zur Erstellung des Projektstatusberichts benötigt, bereits in den aktuellen Projektdokumenten zur Hand. Welche Projektdokumente erstellt werden und wie sie benannt sind, hängt vom verwendeten Standard ab. Die folgende Tabelle möglicher Datenquellen erhebt deshalb keinen Anspruch auf Vollständigkeit (Tabelle 1). Vermutlich werden Sie auch manche Dokumente unter einem anderen Namen kennen.

Dokument	Inhalt	Zuständige Rolle
Projektauftrag	Spezifikationen, Budget, Rahmenbedingungen, Business Case, Anforderungen an das Projektmanagement u.ä.	Auftraggeber / Projektleiter
Projektpläne	Terminplan, Projektstrukturplan, Produktstrukturplan, Ressourcenplan	Projektleiter
Controlling-Tools / Projektpläne	Ist-Werte für Arbeitsaufwände und Kosten	Projektleiter / Controller
Leistungsverzeichnis (Produktliste, Qualitätsregister, Produktstatusabfrage o.ä.)	alle zu erstellenden Werke mit ihrem Status, insbes. Abnahmestatus	Projektleiter / Konfigurationsmanager
Risikoliste	Risiken mit Bewertungen, Eigentümern und Maßnahmen	Projektleiter / Risikomanager
Liste Offener Punkte	Änderungsanträge, Entscheidungsvorlagen, Problemmeldungen	Projektleiter / Änderungsausschuss / Lenkungsausschuss
Untergeordnete Berichte	Statusberichte von Teilprojekten und Arbeitspaketen	Teilprojektleiter, Teamleiter, Arbeitspaketverantwortliche
Projekttagbuch	chronologische Notizen über den Projektverlauf	Projektleiter

Tabelle 1: Mögliche Datenquellen für den Projektstatusbericht.

Mögliche Abschnitte und Inhalte eines Projektstatusberichts

Obwohl die folgende Liste der darzustellenden Inhalte auf den ersten Blick sehr umfangreich erscheint, kann ein Projektstatusbericht sehr kurz sein. Die hier aufgeführten Abschnitte beschreiben lediglich den Informationsbedarf bestimmter Stakeholder. Welcher Abschnitt für Ihr konkretes Projekt tatsächlich im Projektstatusbericht notwendig ist und vor allem wie detailliert er ausgeführt werden muss, sollten Sie im Kommunikationsplan definieren.

Zusammenfassung

Die Zusammenfassung richtet sich an Stakeholder, die nicht direkt mit dem Projekt befasst sind, und sollte knappe Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- Welche Ergebnisse wurden bisher erzielt?
- Wie groß sind die Planabweichungen? (Termine, Kosten, Inhalte)
- Welcher Fortschritt soll im nächsten Berichtszeitraum erzielt werden?
- Wie sicher erscheint es, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden kann? (Risiken für Termine, Kosten, Inhalte, Qualität)
- Ist das Projekt insgesamt noch gerechtfertigt? (Nutzen des Projekts)
- Welcher Handlungsbedarf besteht für Auftraggeber / Lenkungsausschuss / Programm-Management?
- Gibt es Besonderheiten zu beachten?

Aus dieser Aufzählung sollte bereits hinreichend deutlich werden, dass es nicht genügt, den Projektstatus mit dem Status eines Ampelindicators zu beschreiben. Selbst wenn ein Projekt perfekt nach Plan läuft, können sich Lenkungsausschuss, Auftraggeber und ggf. Programm-Management keinesfalls untätig zurücklehnen: Sie müssen dafür sorgen, dass das Projekt weiterhin günstige Rahmenbedingungen hat und sie sind in der Verantwortung, dass die Projektergebnisse den im Business Case versprochenen Nutzen erzielen werden. Damit sie diese Aufgaben richtig erfüllen können, benötigen sie mehr Aussagen als nur eine Ampelfarbe.

Ampelindikatoren und grafische Darstellung von Kennzahlen liefern wertvolle Visualisierungen, mit denen vor allem Stakeholder mit geringerem Projektbezug einen schnellen Eindruck vom Projektstatus erhalten. Wenn Sie mit diesen Werkzeugen arbeiten, achten Sie darauf, dass dabei nicht die notwendige Differenziertheit des Projektstatusberichts verloren geht. Verwenden Sie also z.B. mehrere gleichberechtigte Ampeln für die zu beobachtenden Kriterien: Termintreue, Einhaltung des Kostenrahmens, Projektfortschritt, Risikolage usw.

Fortschritte im aktuellen Berichtszeitraum / seit Projektbeginn

Dies ist der wichtigste Abschnitt des Projektstatusberichts und gleichzeitig derjenige, der am einfachsten zu erklären ist. In ihm beantworten Sie ergebnisorientiert die Lieblingsfrage aller Auftraggeber und Vorgesetzten: "Was haben Sie in der letzten Zeit eigentlich gemacht?" Die Antwort entnehmen Sie den Ist-Daten Ihrer Projektpläne gemäß dem Detaillierungsgrad, wie er im Kommunikationsplan vorgegeben ist.

Hier listen Sie folgende Punkte auf:

- Arbeitspakete bzw. Teilaufgaben, die im Berichtszeitraum fortgeführt, gestartet oder abgeschlossen wurden
- Werke (je nach Standard auch: Produkte, Liefergegenstände, Ergebnisse, Leistungen), die im Berichtszeitraum fertiggestellt bzw. abgenommen wurden
- im Berichtszeitraum geplante, aber nicht begonnene Arbeitspakete bzw. Teilaufgaben
- im Berichtszeitraum zur Abnahme vorgesehene Werke, die nicht abgenommen wurden
- während des Berichtszeitraums durchgeführte Steuerungsmaßnahmen, um Abweichungen zu korrigieren (Korrekturmaßnahmen)

Interessant ist auf einer übergeordneten Ebene der Vergleich von Plan- und Ist-Werten. Hierfür gibt es diverse Methoden, um die Projektleistung zu beschreiben. Bekannt ist die Earned-Value-Analyse aus dem PMBOK® Guide (für diese sind die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erforderlich, s.u.) mit ihren vielfältigen Kennzahlen, wie z.B. dem Fertigstellungsgrad oder dem Schedule Performance Index. Möglich ist auch die traditionelle Meilensteintrendanalyse.

Begründen Sie Planabweichungen und legen Sie dar, welche Auswirkungen diese auf die weitere Projektarbeit und das Gesamtprojekt haben werden.

Betriebswirtschaftliche Bewertung

Die PM-Richtlinien behandeln die betriebswirtschaftliche Betrachtung eines Projekts meiner Meinung nach erstaunlich unbekümmert und eher als Beiwerk zur fachlichen Beurteilung. Die Frage, ob das Projekt liquide ist und der Projektleiter z.B. guten Gewissens einen Auftrag vergeben darf, wird in keiner der mir bekannten Richtlinien auch nur erwähnt. Grund dafür könnte sein, dass die Richtlinien die Verantwortung für die Budgetierung und Finanzierung des Projekts weitgehend nach oben delegieren. Auch scheint die Meinung weit verbreitet zu sein, dass die Überziehung des Projektbudgets um bis zu 10% immer noch als Projekterfolg zu werten sei.

Meiner Erfahrung nach verhält es sich in der Praxis aber oft umgekehrt: Eine feste Budget-Obergrenze definiert, was an Arbeiten möglich ist. Weiterhin bestimmt die Finanzierung des Projekts durch Budgetfreigaben, Zahlungen von Kunden oder Fördermittel, ob das Projekt überhaupt arbeitsfähig ist oder unterbrochen werden muss.

Wenn Sie in der glücklichen Lage sind, dass Geld keine Rolle spielt, können Sie natürlich auf diesen Abschnitt verzichten. Ansonsten gehören die folgenden Angaben in Ihren Projektstatusbericht:

- Aufstellung der bis zum Stichtag geplanten Kosten (sog. "Planned Value") gemäß der Projektkostenstruktur, ggf. differenziert nach Gesamtprojekt und Kosten seit dem letzten Bericht
- Aufstellung der bis zum Stichtag angefallenen Ist-Kosten (sog. "Actual Cost") in derselben Strukturierung wie die geplanten Kosten
- Aufstellung der für die tatsächlich durchgeführten Arbeiten geplanten Kosten (sog. "Fertigstellungswert" bzw. "Earned Value") in derselben Struktur.
- Differenzen zwischen Plan- und Ist-Kosten, d.h. Earned Value - Actual Cost sowie Planned Value - Actual Cost. Evtl. wird hier keine Aufschlüsselung nach Kostenstruktur benötigt.
- bis zum Stichtag geplante und realisierte Finanzierung des Projekts (Mittelfreigaben, Kredite, eingegangene Zahlungen, andere Erträge usw.)
- Liquidität des Projekts (d.h. Differenz zwischen eingegangenen Finanzmitteln und Ist-Kosten).
- prognostizierte Gesamtkosten des Projekts
- prognostizierte Gesamtfinanzierung des Projekts

Hier geht es nicht um eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Projekts, sondern ausschließlich darum, ob die anfallenden Kosten gedeckt sind! D.h. auch ein ausschließlich kreditfinanziertes Projekt ist im "grünen Bereich", wenn die Banken die zugesagten Kredite rechtzeitig auszahlen und auch für die Zukunft zusichern. Sie als Projektmanager sind lediglich dafür zuständig, dass die Rechnungen an das Projekt bezahlt werden können und die Stundenabrechnungen der Projektmitarbeiter abgezeichnet werden.

Es liegt in der Verantwortung des Auftraggebers und nicht der des Projektleiters, dass sich die Investition der Trägerorganisation in das Projekt rentiert. Der Projektleiter wiederum muss im Projektstatusbericht dem Auftraggeber alle Informationen liefern, damit dieser seiner Verantwortung nachkommen kann.

Ressourcensituation

Der häufigste Streitpunkt in Projekten stellt die Ausstattung mit Ressourcen dar. Selbst wenn das Projekt hohe Priorität hat und bestens finanziert ist, bedeutet das noch lange nicht, dass dem Projektleiter auch die Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die er benötigt. Dennoch fordert keine PM-Richtlinie, dass im Projektstatusbericht die Ressourcensituation dokumentiert wird. Vielleicht gehen die Richtlinien von einem Idealzustand einer perfekten Trägerorganisation aus, die selbstverständlich einem genehmigten Projekt problemlos alle zugesagten Ressourcen liefert? Ich für meinen Teil habe dies noch nie erlebt.

Im Einzelnen sollten Sie folgende Punkte aufführen:

- Welche Ressourcenkapazität war im Berichtszeitraum für das Projekt eingeplant?
- Welche Ressourcen mit welcher Kapazität standen bis zum Stichtag dem Projekt tatsächlich zur Verfügung?
- Welche bereitstehende Ressourcenkapazität konnte nicht eingesetzt werden (z.B. aufgrund fehlender Spezifikationen)?
- Welche geplanten Arbeiten konnten aufgrund fehlender Ressourcen nicht durchgeführt werden?
- Welche Änderungen für die Ressourcenplanung ergeben sich?

Begründen Sie die Abweichungen vom Ressourcenplan und beurteilen Sie die Ressourcensituation. Aufgrund der Brisanz dieses Themas sollten Sie hier allerdings sorgfältig überlegen, welcher der Adressaten diesen Abschnitt erhalten soll und wie Sie die Bewertung formulieren. Einerseits müssen Sie Ihre eigene Position absichern, indem Sie auf einen Ressourcenmangel aufmerksam machen, andererseits dürfen Sie nicht den Eindruck erwecken, Vorgesetzte und Auftraggeber unter Druck zu setzen.

Änderungsanträge / Offene Punkte im Berichtszeitraum

Anzahl und Inhalt von Änderungsanträgen und anderen vorgebrachten Offenen Punkten (z.B. Mängelrügen, Problembeschreibungen, Claims usw.) geben indirekt Auskunft über die Qualität der Planung, Klarheit der Anforderungen und Risikobelastung des Projekts. Die Berichterstattung über Änderungsanträge und andere Offene Punkte hängt stark von der Projektart und der Branche ab. Im Bauprojektmanagement sollte z.B. über alle Nachforderungen berichtet werden. Bei einer agilen Software-Entwicklung wäre es kaum sinnvoll, die Änderungsanträge bis zur Ebene einzelner Funktionen zu verfolgen.

Mögliche Inhalte dieses Abschnitts sind:

- Änderungen, die den Projektverlauf wesentlich beeinflusst haben oder ihn beeinflussen werden
- Statistik über gestellte, genehmigte, abgelehnte und verschobene Änderungsanträge
- bisherige Kosten für die Durchführung von Änderungen und verbleibendes Änderungsbudgets
- Statistik über zur Entscheidung anstehende, entschiedene und vertagte Offene Punkte

Planungen und Prognosen für den nächsten Berichtszeitraum / das Projekt

Grundsätzlich genügt hier der Verweis auf die aktualisierten Projektpläne. Ergänzend können folgende Punkte bei Bedarf aufgeführt werden:

- wesentliche Arbeitspakete, deren Start, Ausführung oder Abschluss im nächsten Berichtszeitraum geplant ist
- wichtige Werke (Liefergegenstände, Produkte, Leistungen), deren Fertigstellung oder Abnahme im nächsten Berichtszeitraum geplant ist
- Steuerungsmaßnahmen, die im nächsten Berichtszeitraum geplant sind
- Prognosen über die nächsten Meilensteintermine und den Termin für den Projektabschluss
- Prognose über die Ist-Kosten des Projekts
- Bewertung dieser Prognosen

Projektmanagement-Review

Obwohl die Qualität des Projektmanagements ausschlaggebend für das Vorankommen und den Erfolg des Projekts ist, scheint die Darstellung der Projektmanagement-Tätigkeiten und des dafür erforderlichen Aufwands ein Tabuthema zu sein. Zumindest sieht es keine Richtlinie als notwendig an, im Projektstatusbericht über den Status des Projektmanagements zu berichten. Vielleicht liegt dies daran, dass die Tätigkeit des Projektmanagements selbst oft nicht bewusst wahrgenommen wird und manche Auftraggeber den Aufwand dafür als nicht gerechtfertigt ansehen. Es ist durchaus häufig anzutreffen, dass die Kosten für das Projektmanagement nicht explizit ausgewiesen werden, sondern im Gemeinkostenanteil der Stundensätze für die ausführenden Mitarbeiter integriert sind. Die Konsequenz ist klar: Wenn das Projektmanagement nicht überwacht wird, kann es auch nicht verbessert werden!

Die typischen Adressaten dieses Abschnitts sind das Projektmanagement-Team und das PMO. Je höher der Projektmanagement-Reifegrad eines Unternehmens ist, desto sinnvoller ist es, über die Qualität des Projektmanagements zu berichten.

Wenn Sie sich also entschließen, diesen Abschnitt in den Projektstatusbericht aufzunehmen, dann können Sie z.B. folgende Punkte aufnehmen:

- Welche Projektmanagement-Tätigkeiten wurden im Berichtszeitraum durchgeführt?
- Wie hoch ist der Anteil des Aufwands für Projektmanagement am Gesamtaufwand?
- Wie schnell werden Offene Punkte abschließend behandelt (durchschnittliche Bearbeitungszeit)?
- Welche Abweichungen von anzuwendenden Management-Standards gab es?
- Wie beurteilt das PMO die Qualität des Projektmanagements?
- Welche Management-Reviews (Qualitäts-, Konfigurations-, Kommunikations-, Projektmanagement-Reviews u.a.) wurden durchgeführt und zu welchen Ergebnissen führten diese?

Bewerten Sie die Qualität des Projektmanagements und begründen Sie eventuelle Abweichungen von Benchmarks für die oben angeführten Größen.

Risiken / Risikomanagement

Die Informationen für den Abschnitt Risiken / Risikomanagement erhalten Sie aus der Risikoliste (auch Risikoregister genannt) und ggf. dem Projekttagbuch. Falls Sie diese Quellen nicht regelmäßig gepflegt haben, müssen Sie sich bei den Risikoeigentümern erkundigen, welche Änderungen es seit dem letzten Bericht gegeben hat. Die Ausführlichkeit dieses Abschnitts hängt von der Risikobereitschaft der Stakeholder ab: Je höher die Risikobereitschaft ist, desto kürzer kann dieser Abschnitt sein. Da ich diesen Abschnitt bisher nur selten in Projektstatusberichten gefunden habe, scheint die Risikobereitschaft der meisten Projektverantwortlichen ausgesprochen hoch zu sein.

Hauptinhalte dieses Abschnitts sind:

- im Berichtszeitraum eingetretene Risikoereignisse, die ergriffenen Maßnahmen und die Auswirkungen auf das Projekt
- neu identifizierte Risiken
- veränderte Risikobewertungen
- weggefallene Risiken
- durchgeführte Maßnahmen zur Risikobehandlung
- bisherige Kosten für Maßnahmen zur Risikobehandlung und verbleibendes Risikobudget
- aktualisierte Gesamtrisikobewertung des Projekts

Erfahrungen / Lessons Learned

Auch diesen Abschnitt findet man leider nur selten in Projektstatusberichten, obwohl dies einer der sinnvollsten Möglichkeiten ist, Erfahrungswerte zu sichern und an andere Projekte weiterzugeben. Wenn Lessons Learned erst im Projektabschlussbericht zusammengetragen werden, haben andere vielleicht schon denselben Fehler gemacht oder können nicht mehr von einer Verbesserung profitieren, weil sie die entsprechende Aufgabe schon weniger effizient erledigt haben.

Dies gilt insbesondere, wenn mehrere Projekte in einem Programm zusammengefasst sind. Der Projektstatusbericht ist hier das wichtigste Medium für den Informationsaustausch zwischen den Projekten, vorausgesetzt, dass die Projektleiter aller Projekte eines Programms im Verteiler für die Projektstatusberichte stehen.

Wer nach PRINCE2 arbeitet, ist hier im Vorteil: Alle benötigten Informationen für diesen Abschnitt stehen im Erfahrungsprotokoll, d.h. der laufenden Mitschrift der Lessons Learned.

Rechtfertigung des Projekts (Business Case)

Je nach Interpretation der Verantwortlichkeiten des Projektmanagers gehört in den Projektstatusbericht auch eine Aussage darüber, ob in Kenntnis der Ist-Daten das Projekt weiterhin gerechtfertigt ist. Ein nur auf die Durchführung ausgerichtetes Verständnis von Projektmanagement, wie es z.B. der PMBOK® Guide vertritt, wird diese Beurteilung vollständig in die Verantwortung der Berichtsempfänger legen: Diese müssen selbst analysieren und beurteilen, ob der Projektverlauf die weitere Investition in das Projekt rechtfertigt.

Demgegenüber verlangt ein Verständnis von Projektmanagement, welches auch die Trägerorganisation(en) mit einbezieht, dass der Projektleiter den Business Case des Projekts kennt und dieses in seinem Sinne steuert. Demzufolge muss der Projektleiter auch analysieren, in wie weit der Projektverlauf die Annahmen und Prognosen des Business Cases beeinflusst und diese Ergebnisse dem Auftraggeber berichten. Diese Interpretation von Projektmanagement ist am deutlichsten bei PRINCE2 zu finden, weshalb dort in den sog. "Phasenabschlussberichten" ein Abschnitt über die bisherige Erfüllung und die weitere Gültigkeit des Business Case enthalten ist.

Entscheidungs- und Handlungsbedarf

Grundsätzlich gehören Entscheidungsvorlagen, Anforderungen oder Anträge nicht in einen Statusbericht. Schließlich ist der Projektstatusbericht gewissermaßen eine Momentaufnahme des Projekts, während Entscheidungen Prozesse mit verschiedenen Ergebnismöglichkeiten (Annehmen, Ablehnen, Vertagen des Antrags) sind.

Beim V-Modell XT ist die Darstellung des Handlungsbedarfs dennoch Bestandteil des Projektstatusberichts und es empfiehlt: "Der Projektleiter schlägt im Projektstatusbericht einzuleitende Steuerungsmaßnahmen vor und bereitet damit eine Projektfortschrittsentscheidung vor." (V-Modell, 2012).

Logischer erscheint mir hier die Lösung von PRINCE2, das bei bestehendem Handlungsbedarf des Lenkungsausschusses das Format des Ausnahmeberichts definiert. Ich persönlich empfehle, Anträge an den Lenkungsausschuss oder andere Entscheidungsträger nicht im Rahmen eines Projektstatusberichts zu behandeln.

To meet or not to meet? – ein Clash der Projektkulturen

Sollen Projektstatusberichte im Rahmen einer Besprechung dem Lenkungsausschuss und anderen Stakeholdern präsentiert werden?

Je nachdem, ob die Antwort auf diese Frage entschieden "Ja, selbstverständlich!" oder "Nein, das wäre völlig überflüssig!" lautet, können Sie erkennen, in welcher Projektkultur Sie sich befinden.

Traditionelle Projektkulturen besprechen alles persönlich

Projektstatusmeetings sind typisch für eine traditionelle Projektkultur, die Projekte für eine besondere Form des Arbeitens hält. Diese Projektkultur ist geprägt von einer sehr hohen Bewertung der Sozialkompetenz insbesondere des Projektleiters. In ihr ist die Präsentation des Projektstatusberichts nicht nur bloße Informationsweitergabe, sondern ein wichtiger Kommunikationsprozess zwischen den Hierarchien der Projektorganisation. Der

Lenkungsausschuss hat dabei nicht nur die Funktion eines Entscheidungsgremiums, sondern auch ist auch lobende oder tadelnde Autorität.

Die IPMA ist noch stark in dieser traditionellen Projektkultur verhaftet, so finden wir z.B. im PM3 auf Seite 1032 (Gessler, 2009) die Empfehlung, für Projektstatusbesprechungen einen Jour Fixe festzulegen.

Effiziente Projektkulturen besprechen nur Entscheidungen

Der Nachteil dieser Besprechungskultur liegt auf der Hand: Entscheider verbringen wertvolle Zeit damit, mehr oder weniger prägnanten Präsentationen über das Projektgeschehen zu lauschen. Die logische Konsequenz ist daher, dass auf Effizienz getrimmte Projektmanagement-Systeme konsequent auf Informationsmeetings verzichten. Diese Projektkultur versteht Projektarbeit als "business as usual": Selbst für Ausnahmesituationen existieren definierte PM-Prozesse und der Projektleiter ist Projektmanager, d.h. er hat in erster Linie Ausführungsfunktion, nicht Führungsfunktion. Das Credo dieser Projektmanagement-Systeme ist: Entscheider sollen entscheiden! Aus dieser Sicht sind Projektstatusmeetings völlig überflüssig – es genügt, wenn der Projektstatusbericht jedem befugten Stakeholder schriftlich zugeht.

Der sofort erkennbare Haken an diesem Vorgehen ist: Dies kann nur dann gut gehen, wenn die Entscheider entsprechende PM-Kompetenz haben und wissen, dass sie Projektstatusberichte lesen müssen, um bei Bedarf qualifizierte Entscheidungen schnell treffen zu können.

Und natürlich: Die Projektstatusberichte müssen alle wesentlichen Informationen schnell erfassbar darstellen.

Am klarsten ist diese Projektkultur im britischen Projektmanagement-System PRINCE2 verwirklicht. Dort gilt das Prinzip des Management by Exception: Die nächsthöhere Hierarchieebene in der Projektebene wird nur dann beansprucht, wenn es einen konkreten Entscheidungsbedarf gibt, z.B. wenn eine Phase freigegeben werden muss oder wenn abzusehen ist, dass das Projektbudget wahrscheinlich überzogen wird. Wenn alles im sprichwörtlichen "grünen Bereich" ist, dann erhält der Lenkungsausschuss lediglich die vereinbarten Berichte.

Literatur

- Angermeier, Georg: **Das wichtigste Dokument im Projekt. Der Projektauftrag – das muss drinstehen!**, Projekt Magazin 23/2012
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69901 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, Teil 1 bis Teil 5, Berlin 2009
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement u. Gessler, Michael (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, Nürnberg 2009
- Office of Government Commerce (OGC): Managing Successful Projects with PRINCE2™, Norwich (UK) 2009
- Project Management Institute (PMI®): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition, Newtown Square, Pennsylvania (USA) 2013
- V-Modell® XT Autoren: **V-Modell® XT**, Version 1.4, 2012

Fachbeitrag

Konfigurationsmanagement

So schreiben Sie einen Änderungsantrag

Es kann viele Gründe dafür geben, dass man in einem Projekt von der ursprünglichen Planung abweichen will oder sogar muss: Eine Spezifikation kann sich als technisch nicht machbar erweisen, ein Meilensteintermin als nicht realistisch oder eine Kostenstruktur als ungünstig aufgesetzt. Aber auch das Projektmanagement selbst kann sich als veränderungsbedürftig erweisen, z.B. wenn man mit einer Reorganisation des Projektteams die Effizienz der Arbeit steigern möchte.

Ein häufig zu beobachtender Fehler ist, dass solche Änderungen zentraler Planungsinhalte kommentarlos vollzogen werden, ohne dass sie entsprechend dokumentiert und auf weitere Auswirkungen hin untersucht werden. Zu einem professionellen Projektmanagement gehört deshalb auch ein Verfahren zur Behandlung von Änderungsanträgen. Teile eines solchen Verfahrens (das Bestandteil des Konfigurationsmanagements ist) sind z.B. ein **Änderungsausschuss**, der über Änderungsanträge entscheidet oder ein **Änderungsbudget**, das die durch **genehmigte Änderungen** entstehenden Mehrkosten finanziert.

Autor



Dr. Georg Angermeier

Selbstständiger Berater und
Trainer für PM, PRINCE2
Practitioner, Autor Glossar

Projekt Magazin

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Einen Einstieg in professionelles **Konfigurationsmanagement** finden Sie im Beitrag "**Agiles Änderungsmanagement reduziert Kosten und beschleunigt Verbesserungen**", *Projekt Magazin Ausgabe 03/2016*.

Zentrales Steuerungsinstrument für das Änderungsverfahren ist der **Änderungsantrag**, der einerseits eine Entscheidungsvorlage liefert und andererseits das Verfahren selbst dokumentiert.

In der folgenden Darstellung orientiere ich mich stark am Projektmanagementsystem PRINCE2® (TSO, 2009; AXELOS, 2017), das in seinem **Verfahren zur Änderungssteuerung** explizit die Behandlung von Änderungsanträgen beschreibt. In einzelnen Punkten ergänze ich Anforderungen, die in anderen Richtlinien aufgeführt werden oder die ich selbst als sinnvoll erfahren habe.

Wenn Sie – egal in welcher Rolle und in welchem Projektumfeld – die Notwendigkeit sehen, dass im Projekt etwas geändert werden soll, dann unterstützt Sie dieser Beitrag bei der Umsetzung. Er liefert:

- klare Kriterien, in welchen Fällen Sie einen Änderungsantrag schreiben müssen und wann Sie die Änderung einfach umsetzen dürfen, sofern Sie die Befugnis dafür haben.
- eine Beschreibung, welche Elemente ein Änderungsantrag enthalten sollte, damit er von den Verantwortlichen effizient behandelt werden kann.

Darüber hinaus zeigt der Beitrag, dass ein professionelles Konfigurationsmanagement unverzichtbar ist, um Änderungen zu steuern. Es dient zur Verwaltung und Überwachung der zu erbringenden Leistungen und sollte in keinem Projekt vernachlässigt werden.

Beispiel: Ungeplante Artenschutzmaßnahme bei einem großen Infrastrukturprojekt

Zur Illustration soll ein typisches Beispiel aus dem Alltag deutscher Großprojekte dienen: Beim Ausbau einer Bahnstrecke wird eine Population unter Naturschutz stehender Zauneidechsen entdeckt. Diese müssen umgesiedelt werden, was erhebliche Auswirkungen auf den Bauablauf hat. (Ähnlichkeiten mit realen Großprojekten sind weder beabsichtigt noch zufällig, sondern ganz einfach unvermeidlich.)

Wann ist ein Änderungsantrag erforderlich?

Wer in Projekten arbeitet, ändert beständig etwas: z.B. möchte der Entwickler bei einer Hardware-Entwicklung ein anderes Material verwenden, da sich das vorgesehene als ungeeignet erweist. Oder der Kunde möchte bei einer Software-Entwicklung die User Storys neu priorisieren. Muss der Entwickler oder der Kunde nun dafür einen Änderungsantrag stellen?

Das Produkt oder Dokument ist als "Baseline" festgelegt

Als Grundregel gilt: Nur für Änderungen von "eingefrorenen" Produkten oder Dokumenten ist ein Änderungsantrag erforderlich. "Eingefroren" bedeutet, dass das Produkt oder Dokument als "Baseline" (**Bezugskonfiguration**) festgelegt wurde, z.B. indem es für die weitere Bearbeitung im Projekt freigegeben wurde. Wenn also ein Material im Lastenheft vorgegeben ist oder die Priorisierung der User Storys für den weiteren Projektverlauf verbindlich vereinbart wurde, z.B. um Engpassressourcen optimal einzuteilen, dann ist ein Änderungsantrag notwendig.

Grundsätzlich darf jeder Stakeholder eines Projekts – vom Team-Mitglied bis zum Auftraggeber – einen Änderungsantrag stellen. Verpflichtender Adressat aller Änderungsanträge ist der Projektmanager. Dieser muss dann das Verfahren zur Änderungssteuerung in Gang setzen.

Weitere typische Beispiele für Baselines sind: Eine vom Auftraggeber abgenommene Spezifikation, ein vom Lenkungsausschuss freigegebener Phasenplan oder ein geprüftes Zwischenprodukt eines abgeschlossenen Arbeitspakets. Alles andere, was nicht durch eine Baseline festgelegt ist, darf das Projektteam völlig frei gestalten und immer wieder beliebig verändern – vorausgesetzt, dass dies andere festgelegte Grenzen wie Budget, Zeit oder Projektumfang nicht gefährdet. So bedürfen z.B. das eigenverantwortliche Zusammenstellen des Sprint Backlogs oder das Verschieben von User Storys in den nächsten Sprint keines Änderungsantrags, da dies dem beschlossenen, agilen Vorgehen entspricht. Wenn jedoch die Produkterstellung nicht mehr nach Scrum, sondern z.B. nach V-Modell XT erfolgen soll, dann ist ein Änderungsantrag obligatorisch.

Richtlinien des Änderungsmanagements dienen als Informationsquelle

Bevor Sie einen Änderungsantrag stellen, fragen Sie also nach den im Projekt geltenden Richtlinien des Änderungsmanagements, die Bestandteil des Konfigurationsmanagements sind. Leider gibt es hier keine einheitliche

Nomenklatur – das Dokument bzw. der Abschnitt im Projekthandbuch kann sehr unterschiedliche Namen haben: Änderungsmanagementplan (PMBOK® Guide 5th Edition), "Konfigurationsmanagementstrategie" (PRINCE2®:2009) oder "Change Control Approach" (PRINCE2®:2017).

Dort finden Sie z.B. eine Definition, was nun genau als "eingefroren" gilt und wie ein Änderungsantrag behandelt wird. Wenn es eine solche Richtlinie nicht gibt, dann befinden Sie sich im "Wilden Westen des Projektmanagements", d.h. in einer rudimentären Projektumgebung. Wenden Sie sich an den Projektleiter und fragen Sie ihn, wie er die Änderungen im Projekt steuern will.

Ohne Änderungssteuerung drohen jeder Art von Projekten folgende Gefahren:

- Blockade des Projektfortschritts durch gegenläufige Änderungen
- Schleichender Funktionszuwachs und damit verbunden eine Kostenexplosion
- Dauerhafte Verschleppung des Projektabschlusses

Entscheidend dabei ist, dass das Änderungsmanagement an die Anforderungen des jeweiligen Projekts angepasst und dokumentiert wird.

Bestandteile eines Änderungsantrags

Ein Änderungsantrag ist eine Entscheidungsvorlage für den Lenkungsausschuss oder den ihn vertretenden Änderungsausschuss. Der Änderungsantrag muss daher einerseits gewissen formellen Ansprüchen genügen, damit ein geordneter Entscheidungsprozess möglich ist. Andererseits muss er auch den genau richtigen Informationsumfang enthalten, sodass die Verantwortlichen schnell eine fundierte Entscheidung treffen können.

Im Idealfall gibt es für Ihr Projekt bereits eine Vorlage für Änderungsanträge. Die folgenden Ausführungen können Ihnen dabei helfen, sie zielgerichtet auszufüllen und ggf. zu verbessern. Wenn es keine Vorlage gibt, verwenden Sie die folgenden Punkte als Gliederung für Ihren Änderungsantrag:

- Formelle Informationen
- Gegenstand, der geändert werden soll
- Management Summary
- Hintergrund und Kontext
- Gründe, die zum Änderungsantrag führten
- Genaue Beschreibung der beantragten Änderung
- Analyse der Auswirkungen

Folgende Punkte sind im Verlauf des Entscheidungsprozesses vom Projektmanager zu ergänzen:

- Priorität (Dringlichkeit und Wichtigkeit)

- Schweregrad (erforderliche Entscheidungsbefugnis)
- Empfehlung des Projektmanagers
- Getroffene Entscheidung

Formelle Informationen

Natürlich sollte man einen Änderungsantrag so einfach wie möglich halten, ein Mindestmaß an Formalismus ist dennoch unverzichtbar. Die Leitfrage für die Aufnahme von formellen Informationen lautet: Welche Daten sind erforderlich, um den Entscheidungsprozess zu steuern? Zu den formellen Informationen zählen unter anderem:

- Projektkennziffer, Projektname zur Identifizierung des Projekts
- Kennziffer des Änderungsantrags (wird typischerweise vom Projektmanager oder Änderungsausschuss vergeben). Sie dient zur Identifikation des Änderungsantrags im Änderungsprotokoll (PMBOK® Guide) bzw. im Register der Offenen Punkte (PRINCE2®).
- Kurzbezeichnung / Überschrift des Änderungsantrags
- Antragsteller und ggf. weitere beteiligte Personen (mit Kontaktdaten gemäß Kommunikationsplan)
- Datum des Einreichens
- Datum der Entscheidung
- Datum der Erledigung
- Status des Änderungsantrags: Typische Status sind: "eingereicht", "in Bearbeitung", "abgelehnt / genehmigt / zur Wiedervorlage", "abgeschlossen". Weitere Differenzierungen sind möglich, ich rate aber auch hier zur Einfachheit.

Es empfiehlt sich, diese formellen Informationen in eine einfache Tabelle auf der ersten Seite zusammenzufassen. Die ersten drei Punkte eignen sich auch für die Kopfzeile des Dokuments. In der Liste, in der die Änderungsanträge verwaltet werden, sollten diese formellen Informationen ebenfalls stehen.

Gegenstand, der geändert werden soll

Es klingt trivial, ist aber in der Praxis vielfach Ursache für Missverständnisse: Ein Änderungsantrag muss eindeutig den Gegenstand identifizieren, auf den sich die Änderung bezieht. Sie benötigen deshalb als erstes die aktuelle Bezugsconfiguration, auf die sich der Änderungsantrag bezieht. Bezugsconfigurationen können z.B. sein:

- eine freigegebene Spezifikation (Produktbeschreibung)
- eine vom Product Owner freigegebene User Story
- ein zwischen Auftraggeber und Projektmanager vereinbarter Terminplan

Die Bezugskonfigurationen erhalten Sie vom Verantwortlichen für Konfigurationsmanagement – üblicherweise ist das die Projektassistenz. Alternativ kann sie auch vom übergreifenden Produktmanagement gestellt werden. Darüber hinaus benötigen Sie vom Konfigurationsmanagement eine Liste aller im Projekt zu erstellenden Leistungen, die mit der Änderung in Zusammenhang stehen, um die Auswirkungen Ihres Änderungsantrags zu analysieren (s.u.).

Wenn es keine Bezugskonfiguration gibt oder wenn die Bezugskonfiguration die beabsichtigte Änderung erlaubt, dann brauchen Sie keinen Änderungsantrag zu stellen, sondern können Ihre Idee ganz einfach umsetzen – natürlich in Abstimmung mit den beteiligten Personen.

Beispiel – Gegenstand der Änderung

Der Streckenabschnitt zwischen A-Dorf und B-Stadt ist neu zu planen. Die Untertunnelung des Neuhauser Bergs bei Streckenkilometer 452 bis 456 wird um zwei Jahre verschoben, da zunächst die bei Streckenkilometer 451 gefundene Population von Zauneidechsen umgesiedelt werden muss. Die Projektplanung muss um die dafür erforderlichen Maßnahmen erweitert werden. Die Änderung betrifft neben den angeführten Abschnitten im Streckenplan folgende Plandokumente: Terminplan 08.15, Kostenplan 47.11

Management Summary

Jede Entscheidungsvorlage benötigt eine prägnante Zusammenfassung, die es den Entscheidern erlaubt, schnell die wesentlichen Aspekte des Änderungsantrags zu erfassen. Insbesondere müssen sie aus der Zusammenfassung beurteilen können, welche Priorität und welchen Schweregrad der Änderungsantrag hat. Dies ist insbesondere bei Projekten mit vielen Änderungsanträgen notwendig, damit wichtige Dinge nicht durch zahlreiche kleine Anliegen überdeckt werden.

Wie Sie effizient ein **Management Summary** schreiben, erfahren Sie im Beitrag: [So schreiben Sie ein Management Summary für eine Entscheidungsvorlage](#), Projekt Magazin Ausgabe 10/2012.

Hintergrund und Kontext

Falls erforderlich, beschreiben Sie möglichst kurz die Situation und das Umfeld, die zum Verständnis des Änderungsantrags notwendig und hilfreich sind. Hier können Sie z.B. neue Erkenntnisse anführen, die während der Projektdurchführung gewonnen wurden, Einflüsse des Projektumfelds oder eingetretene Risiken.

Beispiel – Hintergrund

Das zu Beginn des Planfeststellungsverfahrens durchgeführte Umweltverträglichkeitsgutachten wies zwar auf Anforderungen des Artenschutzes hin, führte aber keine konkreten, standortbezogenen Maßnahmen auf. Vor einem Monat wies eine Naturschutzorganisation auf den Bestand an Zauneidechsen auf dem betroffenen Streckenabschnitt hin und informierte Kommunal- und Landespolitiker sowie die Öffentlichkeit.

Gründe, die zum Änderungsantrag führten

Um eine fundierte Entscheidung zu ermöglichen, ist der Blick zurück sinnvoll. Wenn es um die Kosten für die Durchführung der Änderung geht, ist es sogar zwingend notwendig, die Ursachen zu ermitteln, welche die Änderung notwendig erscheinen lassen. Dieser Abschnitt liefert somit den wichtigsten Input für ein eventuelles **Nachforderungsmanagement**.

Häufige Gründe, warum Änderungen während des Projekts erforderlich sind:

- Planungsfehler,
- eingetretene Risiken,
- neue Erkenntnisse aus erzielten Zwischenergebnissen oder
- Änderungen im Projektumfeld (z.B. Marktentwicklung).

Achten Sie darauf, dass Sie hier nicht der Auswirkungsanalyse (s.u.) vorweggreifen und bereits Ziele benennen, die mit der Änderung realisiert werden sollen.

Beispiel – Gründe

Bei der Umweltverträglichkeitsprüfung des Bauvorhabens wurden keine Untersuchungen vor Ort durchgeführt, sondern lediglich auf Basis bestehender Dokumente analysiert. Erkenntnisse über darüberhinausgehende Anforderungen des Artenschutzes lagen zum Planungszeitpunkt nicht vor. Die Notwendigkeit für die Durchführung der Umsiedlung begründet sich zum einen aus der Gesetzeslage und zum anderen aus dem Image-Schaden, den ein Verstoß gegen den Artenschutz zur Folge hätte.

Genauere Beschreibung der beantragten Änderung

Der zentrale Inhalt des Änderungsantrags ist meist sehr einfach darzustellen. Schließlich steht mit der Bezugskonfiguration bereits eine Vorlage zur Verfügung, die "nur noch" aktualisiert werden muss.

Beachten Sie hier zwei Dinge ganz besonders:

1. Stellen Sie klar und unmissverständlich dar, worin sich Status quo und der von Ihnen beantragte, geänderte Zustand unterscheiden.
2. Achten Sie darauf, dass die Änderung wirklich vollständig beschrieben wird.

Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen, die Änderung umfassend zu beschreiben:

- Was wird hinzugefügt, was wird weggelassen?
- Wird die Konstruktion verändert?
- Werden andere Materialien verwendet?

- Welche Funktionen des Gegenstands sind von der Änderung betroffen?
- Ändern sich Form oder Größe?
- Ändern sich Mengengerüste?
- Werden Prozessabläufe oder Methoden verändert?
- Sind neue / andere Qualifikationen erforderlich?
- Hat die Änderung Auswirkungen auf das Projektumfeld?

Beispiel – Inhalt

Beantragt wird die Umsiedlung der bei Streckenkilometer 451 gefundenen Population von Zauneidechsen in ein neues Habitat. Die Untertunnelung des Neuhauser Berges und der Ausbau des Streckenabschnitts auf zweigleisigen Verkehr wird um 16 Monate verschoben.

In der Anlage sind die geänderten Streckenpläne sowie der aktualisierte Terminplan 08.15 und der neu berechnete Kostenplan 47.11 beigefügt.

Analyse der Auswirkungen

Der aufwendigste und anspruchsvollste Teil eines Änderungsantrags ist die Analyse der Auswirkungen auf das Projekt. Grundsätzlich sind hier zwei Szenarien gegenüberzustellen:

1. Was ist zu erwarten, wenn der Änderungsantrag abgelehnt wird?
2. Was passiert, wenn der Änderungsantrag genehmigt wird?

Das erste Szenario ist die Fortschreibung des Status Quo unter Berücksichtigung der im Abschnitt "Gründe" aufgeführten Fakten. Dieses Szenario ist normalerweise vom Projektmanager zu liefern, da die Prognose des Projektfortschritts in seinen Verantwortungsbereich fällt.

Um das Änderungsszenario analysieren zu können, benötigen Sie als wichtigsten Input eine Liste aller Elemente des Projekts (Produkte, Dienstleistungen, Arbeitspakete, Meilensteine, Projektmanagementprozesse usw.), die durch den betrachteten Gegenstand beeinflusst werden. Ergänzen Sie diese Liste um Schnittstellen zu anderen Projekten, d.h. beschreiben Sie, wie sich die Änderungen auf andere Projekte auswirken können.

Diese Liste müssen Sie nun systematisch durcharbeiten und diejenigen Elemente identifizieren, die von der Änderung beeinflusst werden. Notieren Sie dabei zugleich, wen Sie hinzuziehen müssen, um die Auswirkungen bewerten zu können.

Oft genügt es, die bestehenden Plandokumente durchzuarbeiten und daraus die Konsequenzen einer Änderung abzuleiten. Zur Analyse komplizierter und komplexer Zusammenhänge gibt es vielfältige Methoden, wie z.B. den Negativen Zweig aus der Theory of Constraints, die FMEA aus dem Maschinenbau oder die Ursache-Wirkungsanalyse.

Die folgenden Beiträge beschreiben Methoden und Vorgehensweisen, um die **Auswirkungen einer Änderung** auf das betroffene Produkt und auf den Projektverlauf zu identifizieren und **analysieren**.

- Methode Negativer Zweig: <https://www.projektmagazin.de/methoden/negativer-zweig>
- Mit FMEA auf der sicheren Seite – ein Praxisbeispiel: https://www.projektmagazin.de/artikel/mit-fmea-auf-der-sicheren-seite-ein-praxisbeispiel_1120158
- Ursachen und Wirkungen in komplexen Projekten visualisieren und analysieren: https://www.projektmagazin.de/artikel/ursachen-und-wirkungen-komplexen-projekten-visualisieren-und-analysieren_1114881

Kosten, Zeit, Umfang, Qualität, Risiko, Nutzen

Die traditionellen Steuerungsgrößen des sog. Magischen Dreiecks sind "Kosten", "Zeit" und "Umfang". PRINCE2® ergänzt diese um die drei zusätzlichen Aspekte "Qualität", "Nutzen" und "Risiko". Während Qualität und Risiko mittlerweile breite Anerkennung als wichtige Aspekte der Projektsteuerung gefunden haben, streiten sich die Vertreter der verschiedenen Projektmanagementsysteme, ob auch der angestrebte geschäftliche Nutzen eine Steuerungsgröße ist, die der Projektmanager zu berücksichtigen hat.

Es gibt allerdings triftige Argumente für die Sichtweise von PRINCE2®. Wenn ein Projektmanager lediglich in den Grenzen seines Projekts denkt, d.h. nicht über das Projektende hinaus, dann wird er insbesondere die Steuerungsgrößen Kosten, Zeit und Umfang zu optimieren versuchen. Damit gefährdet er unter Umständen den Nutzen, den die Projektergebnisse erzielen sollen. Nimmt er z.B. eine Zeitverzögerung in Kauf, um im Budget zu bleiben, kann er damit den Markteintritt eines Produkts verzögern. Durch die Verzögerung wirft das Produkt unter Umständen nicht mehr die erforderliche Rendite ab. Oder er hat den Ehrgeiz, die Deadline halten zu wollen und nimmt dafür hohe Mehrkosten in Kauf – obwohl das Projekt nur vorgezogen wurde, um die Ressourcen gleichmäßiger auszulasten und das übergeordnete Programm das Ergebnis erst später benötigt.

Für eine vollständige Auswirkungsanalyse sind deshalb mindestens folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Kosten sind mit der Änderung verbunden?
- Wird die Projektdurchführung durch die Änderung verzögert oder beschleunigt?
- Wie verändert sich der Leistungsumfang des Projekts?
- Hat die Änderung Auswirkungen auf die Qualität der zu erbringenden Leistungen und Lieferungen?
- Wie beeinflusst die Änderung die Erfolgswahrscheinlichkeit bzw. die Risikobelastung des Projekts?
- Gefährdet oder fördert die Änderung den mit dem Projekt beabsichtigten Nutzen?

Beispiel – Auswirkungen

- *Kosten: 20 Mio. für die Umsiedlung inklusive Einrichtung und Überwachung neuer Habitate; 10 Mio. Verzögerungskosten*

- *Zeit: Verzögerung der Fertigstellung um 16 Monate*
- *Umfang: Erweiterung des Projekts um die Artenschutzmaßnahme sowie Öffentlichkeitsarbeit*
- *Qualität: Bestätigung durch die Naturschutzorganisation, dass der Bau umweltverträglich durchgeführt wurde*
- *Nutzen: Die Verzögerung bewirkt, dass die Fahrzeit von A-Dorf nach B-Stadt vorerst bei 30 Minuten bleibt und der Eingleisbetrieb ebenfalls länger bestehen bleibt.*
- *Risiko: Bei der Durchführung der Umsiedlungsaktion könnten weitere geschützte Arten entdeckt werden, die zu weiteren Maßnahmen verpflichten.*

Priorität (Dringlichkeit und Wichtigkeit)

Nur in den seltensten Fällen werden die Projektbeteiligten ausreichende Kapazitäten haben, um alle Änderungsanträge sofort bearbeiten zu können. Damit weder wichtige Termine für eine Entscheidung verpasst noch unnötig Aufwand für triviale Anliegen getrieben wird, sollte ein Änderungsantrag hinsichtlich seiner Priorität bewertet werden. Zuständig ist hierfür in erster Linie der Projektmanager. Dieser wird aber nach Bedarf die Einschätzung weiterer Experten und insbesondere des Lenkungsausschusses einholen.

Eine wirksame Methode zur Beurteilung der Priorität von Änderungsanträgen ist die sog. **Eisenhower-Matrix** mit den Kategorien Dringlichkeit und Wichtigkeit (siehe Tabelle 1).

Zweck dieser Priorisierung ist es, die dringlichen und wichtigen Änderungsanträge auf die Überholspur zu bringen und die Kapazität der Entscheidungsgremien für diese Fälle freizuhalten.

Im Gegensatz zur normalen Eisenhower-Matrix kann ein Projektmanager aber nicht einfach einen Änderungsantrag der Priorität D in den Papierkorb werfen. Es gibt jedoch keinen Grund, ihn sofort dem Änderungsausschuss vorzulegen und diesen mit unwichtigen Entscheidungen zu belasten. Unwichtige und nicht dringende Änderungsanträge kann der Projektmanager z.B. bündeln und zusammen mit der regulären Berichterstattung den zuständigen Entscheidungsgremien vorlegen.

	weniger wichtig	wichtig
dringend	Priorität C Behandlung nach Möglichkeit delegieren, z.B. an Projektsassistenten oder Teamleiter	Priorität A sofort behandeln und an zuständige Entscheidungsinstanz eskalieren
weniger dringend	Priorität D dokumentieren und für regelmäßig stattfindende Ereignisse sammeln. Z.B. mit Projektstatusbericht zur Entscheidung vorlegen.	Priorität B Bearbeitung planen, zuständige Entscheidungsinstanz vorab informieren

Tabelle 1: Eisenhower-Matrix für Priorisierung von Änderungsanträgen.

Schweregrad (erforderliche Entscheidungsbefugnis)

Auf Basis der Auswirkungsanalyse legt der Projektmanager fest, wer befugt ist, über den Änderungsantrag zu entscheiden. Bleiben die Steuerungsgrößen des Projekts trotz der Änderung im zulässigen Bereich, wird er den

Antrag dem Änderungsausschuss vorlegen. Übersteigen die Auswirkungen der Änderung jedoch die Entscheidungsbefugnis des Änderungsausschusses bzw. des Lenkungsausschusses, kann es sein, dass die Unternehmensführung oder das Programm-Management über den Änderungsantrag entscheiden muss.

Empfehlung des Projektmanagers

Der Projektmanager muss eine Empfehlung abgeben, wie mit dem Änderungsantrag verfahren werden soll. Dabei muss er die verschiedenen Auswirkungen abwägen und die Interessen der Stakeholder berücksichtigen. Nur selten wird eine Entscheidung möglich sein, die allen Interessen gleichmäßig gerecht wird. Neben den beiden einfachen Möglichkeiten der vollständigen Genehmigung oder Ablehnung kann er deshalb auch empfehlen, nur bestimmte Aspekte des Änderungsantrags zu genehmigen oder die Entscheidung auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben, wenn mehr Informationen vorliegen.

Getroffene Entscheidung

Nach abschließender Behandlung sollte auch die getroffene Entscheidung im Änderungsantrag selbst dokumentiert werden. Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

- Meist fallen Entscheidungen differenziert aus, d.h. die beantragte Änderung wird nur teilweise genehmigt oder modifiziert. Es ist wichtig, dass diese Informationen unmittelbar bei der Beschreibung der beantragten Änderung stehen, da ansonsten die Gefahr von Missverständnissen besteht.
- Änderungsanträge sind wichtige Dokumente sowohl für das laufende Projekt, wo sie die Nachverfolgung der Produkthistorie ermöglichen, als auch für die abschließende Projektbewertung oder eine nachträgliche Revision. So lässt sich z.B. aus einer Vielzahl von abgelehnten Änderungsanträgen schließen, dass die Kommunikation mit den Stakeholdern verbessert werden kann, um die Akzeptanz für Projektziel und Projektvorgehen zu erhöhen.

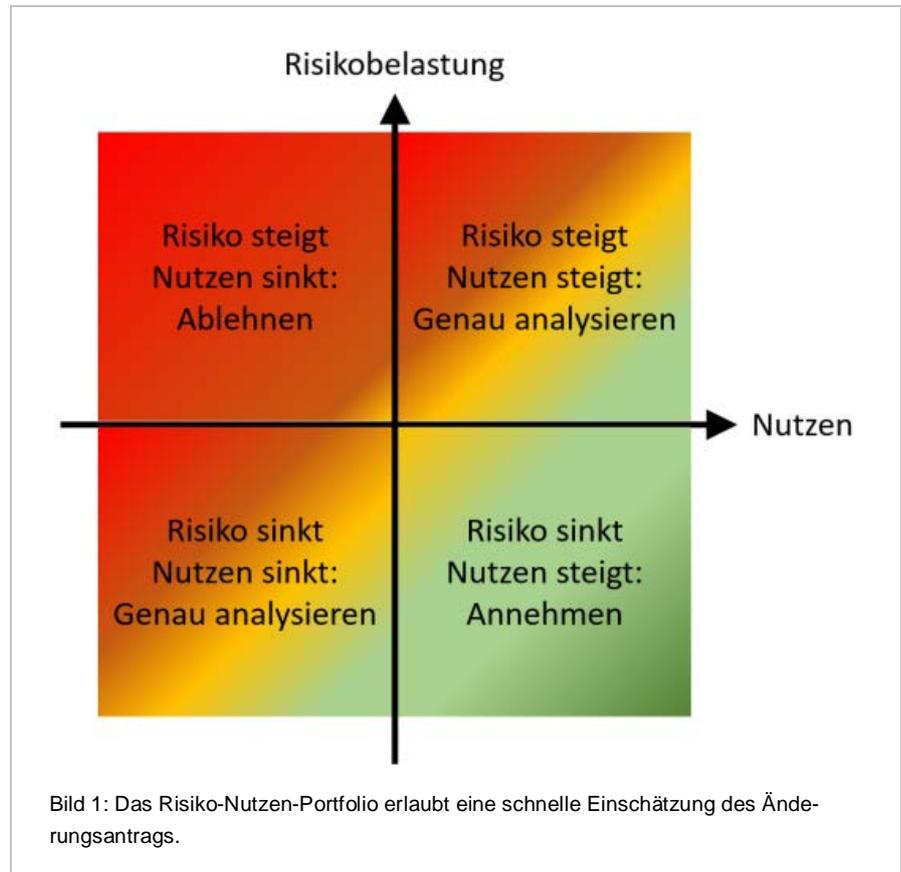
Der richtige Umfang – DIN A4-Blatt oder Studie?

Wenn Sie nun den Eindruck haben, dass das Erstellen eines Änderungsantrags aufwendiger ist als die Beantragung eines ganzen Projekts, dann liegt dies lediglich daran, dass ich hier möglichst vollständig alle Aspekte dargestellt habe. Tatsächlich ist die Bandbreite für Form und Umfang eines Änderungsantrags groß und kann von der Moderationskarte bis hin zu einer umfangreich dokumentierten Machbarkeitsstudie reichen.

Kriterien dafür, wie umfangreich und detailliert ein Änderungsantrag sein soll, liefern die Auswirkungsanalyse und der Schweregrad. Achten Sie dabei ganz besonders auf die Steuerungsgrößen Risiko und Nutzen. Die ideale Änderung verringert die Risikobelastung und erhöht den Nutzen des Projekts. Je mehr Risiken die beantragte Änderung mit sich bringt und je weniger sie den angestrebten Nutzen des Projekts fördert, desto genauer sollte sie untersucht werden (vgl. Bild 1).

Die Auswirkungsanalyse aus Projektsicht bewahrt auch davor, kurzfristige Änderungen vorzunehmen: Der z.B. oftmals anzutreffende Verzicht auf ursprünglich geplante Tests spart im Moment zwar Kosten und ermöglicht es scheinbar, Verzögerungen zu kompensieren. Auswirkung dieser Änderung ist aber eine massive Erhöhung des Risikos, dass Fehler zu spät oder nicht entdeckt werden.

Ein einfacher Indikator ist auch die Zahl der Elemente des Projekts (Produkte, Arbeitspakete usw.), die von der Änderung betroffen sind. Je größer diese ist, desto aufwendiger ist die Auswirkungsanalyse und desto umfangreicher wird der Änderungsantrag sein.



Fazit: Änderungsanträge helfen, das Projekt auf Kurs zu halten

Ein Änderungsantrag ist eigentlich nichts anderes als die Umsetzung des berühmten Spruchs "Erst denken, dann handeln". Die hier beschriebene Systematik eines Änderungsantrags hilft Ihnen dabei, die wichtigsten Aspekte einer Änderung zu berücksichtigen.

Literatur

- The Stationary Office (TSO): Managing Successful Projects with PRINCE2®, 2009
- AXELOS: Managing Successful Projects with PRINCE2®, 2017
- Project Management Institute (PMI): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition, 2003

Effizient Texte verfassen – Schreiben für Projektarbeiter

Projektanträge, Lastenhefte, Arbeitspaketbeschreibungen, Protokolle, Berichte – Projektverantwortliche verfassen laufend Texte. Die Verständlichkeit und Eindeutigkeit dieser Texte hat entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg: Schriftliche Projektdokumente haben im Zweifelsfall immer Vorrang vor mündlichen Absprachen. Mit einfachen Methoden gelingt es auch "Schreib-Muffeln" ihre Anliegen und Ergebnisse in Schriftform verständlich zu übermitteln.

Schreiben unter Zeitdruck und Erfolgszwang

Sie sind Leiter eines kleinen Entwicklungsprojekts. Ihr Team soll für eine Unterwasserkamera eine kostengünstigere Dichtung entwickeln. Am Freitagmorgen – Sie freuen sich schon auf das Wochenende – fängt Sie Ihr Chef ab: "Der Auftraggeber hat mich für Montagvormittag einbestellt – ich brauche dringend einen Projektstatusbericht".

Das Wochenende scheint gelaufen zu sein. Berichte schreiben ist eine Tortur für Sie. Sie sitzen stundenlang vor dem Bildschirm, schreiben eine Satz und löschen ihn wieder. Ihr alter Deutschlehrer scheint auf einmal hinter Ihrem Rücken zu stehen und Sie glauben, ihn murmeln zu hören: "Ergreifen Sie lieber einen technischen Beruf. Schreiben ist nicht Ihre Stärke!"

Wie wäre es, wenn Sie Ihren Bericht in zwei Stunden verfassen und das Wochenende mit Ihrer Familie retten könnten?

Das ist möglich, wenn Sie die folgenden Ratschläge befolgen, die für das Verfassen funktioneller Texte grundlegende Methoden beschreiben. Diese sollen für zwei wesentliche Fragen Hilfestellungen geben:

1. Wie strukturiere ich den Inhalt, so dass alles Wichtige enthalten ist und sich ein roter Faden ergibt?
2. Wie formuliere ich aus dem, was mir auf der Zunge liegt, einen verständlichen Text?

Voraussetzung ist, dass Sie wissen, was Sie schreiben wollen. Hilfestellungen bei der richtigen Wahl der Inhalte für bestimmte Textarten finden Sie in anderen Artikeln im Projekt Magazin, die sich z.B. mit Projektberichten oder Protokollen detailliert befassen. Sie finden diese unten im Literaturverzeichnis aufgelistet. Ebenso wenig geht es hier um stilistische Tipps oder grammatikalische Korrektheit. Hierfür empfehle ich Ihnen das hervorragende Buch von Peter Rechenberg: "Technisches Schreiben".

Lediglich zwei wichtige Stilprinzipien möchte ich an den Anfang stellen. Diese beschreiben die grundsätzliche Herangehensweise beim Verfassen von technischen Texten. Ihre Missachtung ist zu mindestens 80% für Schreibblockaden bei "Nicht-Germanisten" verantwortlich.

Autor



Dr. Georg Angermeier

Selbstständiger Berater und
Trainer für PM, PRINCE2
Practitioner, Autor Glossar

Projekt Magazin

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Nicht für die Schule, sondern für den Chef schreiben

Verständlich, nicht schön

Lösen Sie sich von der Vorstellung, dass Sie "schöne" Sätze verfassen müssen. Kein Deutschlehrer wird sie zu Gesicht bekommen. Ihre Texte müssen vom Leser verstanden werden. Dies ist bereits schwierig genug. Mit einem einfachen Trick können Sie feststellen, ob Ihr gerade geschriebener Satz verständlich ist: Lesen Sie ihn sich selbst laut (!) vor. Machen Sie die Probe aufs Exempel:

Der Auftraggeber stellte, entsprechend den vereinbarten Bedingungen, fünf unterschiedliche Dichtungsprofile aus einem neuen Kunststoffmaterial zusammen mit einem Kameraprototypen zur Verfügung.

Der Auftraggeber stellte die vereinbarten Testobjekte zur Verfügung. Es handelt sich um fünf unterschiedliche Dichtungsprofile und einen Kameraprototypen. Die Dichtungsprofile sind aus einem neuen Kunststoffmaterial gefertigt.

Beim ersten Satz geraten Sie beim lauten Vorlesen unvermeidlich ins Stolpern. Seine Bezüge sind nicht sofort klar und er ist zu lang. Deshalb sind seine Aussagen im Verbesserungsvorschlag auf drei kurze Sätze verteilt.

Eindeutig, nicht abwechslungsreich

Wiederholungen dürfen in Projekttexten sein. Wenn Sie krampfhaft für Abwechslung sorgen und z.B. abwechselnd "Balkendiagramm" und "Gantt-Chart" schreiben, kann dies sogar unnötig verwirren. Der Fachmann könnte hier auf dem Unterschied zwischen den beiden Begriffen bestehen. Der Laie weiß eventuell nicht, dass Sie mit beidem das gleiche Diagramm meinen. Entscheiden Sie selbst:

Das Testobjekt entspricht dem Model XYZ. Die Kamera hat ein Titanium-Gehäuse. Der Prüfling wies Spuren mechanischer Beanspruchung auf.

Woher soll der Leser wissen, dass Testobjekt, Kamera und Prüfling identisch sind – oder meint der Verfasser mit "Kamera" eventuell eine Kamera des Teststands und mit Prüfling die Dichtung?

Es hört sich zwar schlimm an, aber es ist besser, wenn Sie dreimal hintereinander "Das Testobjekt" schreiben, als wenn der Leser etwas falsch versteht.

Der rote Faden: Situation, Problem, Ziel, Aufgabe, Ergebnisse, Lösung

Aber wie bekommen Sie einen vernünftigen Text auf den leeren Bildschirm? Ihr Kopf und Ihr Notizbuch sind voll. Sie wissen eigentlich alles. Nur fehlt Ihnen die Idee, womit Sie anfangen sollen und wie Sie die vielen unterschiedlichen Erkenntnisse sortieren können.

Drama	Technischer Text	Fragestellung	Beispiel
Exposition	Beschreibung der Ausgangssituation	Wer? Was? Wo? Wann?	Der Auftraggeber ABC stellt Unterwasserkameras für professionelle Anwendungen her. Die Modellreihe XYZ ...
Konflikt (Schürzung des Knotens)	Problembeschreibung	Warum muss sich etwas ändern? Welche Gefahren drohen? Welche Chancen bieten sich?	Ein Konkurrent des Auftraggebers bietet Produkte gleicher Qualität günstiger an.
Höhepunkt	Zielsetzung	Was soll erreicht werden? (Lastenheft)	Die Produktionskosten müssen um 5% gesenkt werden. Die bisher verwandte Dichtung
Verzögerung (retardierendes Moment)	Aufgabenstellung	Was ist zu tun? (Pflichtenheft)	Die Kunststoffdichtung N des Herstellers H soll die bisherige Dichtung ersetzen. Es ist zu untersuchen, ob sie die Spezifikation erfüllt.
entscheidende Wendung (Peripetie)	Ergebnisse	Welche Erkenntnisse konnten wir gewinnen, welche Arbeitsergebnisse haben wir erbracht?	Die Kunststoffdichtung N erfüllt unterhalb von 10°C die Spezifikation nicht.
Lösung / Katastrophe	Lösung/ Empfehlung	Was folgt daraus, wie soll weiter verfahren werden?	Wir empfehlen, die bisherige Dichtung weiter einzusetzen.

Tabelle 1: Gliederungsschema des klassischen Dramas und eines technischen Textes stimmen überein.

Sie sind Experte für Kameradichtungen. Schiller war Experte für Textdichtung. Wenn Schiller eine Kameradichtung hätte untersuchen müssen, hätte er Sie gefragt. Fragen Sie doch Schiller, wenn Sie einen Text schreiben müssen! Das klassische Drama liefert uns nämlich eine allgemeingültige Gliederung für die schlüssige Vermittlung von Gedankenfolgen (Tabelle 1).

Mit diesen sechs Punkten haben Sie den "Produktstrukturplan" eines Textes vor sich liegen. Bemühen Sie sich im ersten Schritt gar nicht darum, einen durchgängigen Text zu schreiben. Bei einem Projekt sammeln Sie ja auch zuerst die einzelnen Aufgaben, bevor Sie diese zum Ablaufplan verbinden. Genau so sammeln Sie zunächst alle Einzelinformationen, die für den zu erstellenden Text erforderlich sind. Aber legen Sie diese gleich bei einem der sechs Gliederungspunkte ab.

Sie können z.B. eine Mindmap mit sechs Hauptästen erstellen. Andere haben lieber sechs Blätter Schmierpapier vor sich liegen. Wenn Sie den Bericht gemeinsam mit Ihrem Team erstellen müssen, können es auch sechs Pinnwände sein. Egal wie: Wichtig ist, dass Sie sechs reale Ablagemöglichkeiten für Ihre Informationen haben und nicht nur im Kopf die Aussagen jonglieren.

Jetzt stehen Sie noch vor zwei Problemen:

1. Wie formulieren Sie die Sätze klar und eindeutig?
2. Wie verbinden Sie die Sätze zu einem logischen Text?

Vom Satz-Chaos zum fertigen Text

Klare und kurze Aussagen bilden

Beim Schreiben wollen Sie vernetzte Zusammenhänge durch die lineare Abfolge von Worten übermitteln. Damit der Leser daraus wieder Ihre Aussage verstehen kann, müssen Sie ihre Gedanken zunächst in möglichst kleine, eindeutige Häppchen zerlegen. Das sind Ihre Mosaiksteine, aus denen Sie anschließend den Text erstellen. So wie Mosaiksteine nur eine Farbe haben, so sollen Ihre Sätze nur eine Aussage enthalten. Bilden Sie als erstes einfache Hauptsätze ohne Nebensätze.

Nicht grübeln, sondern schnell schreiben

Da das Material der vom Auftraggeber empfohlenen Kunststoffdichtung N einen hohen thermischen Ausdehnungskoeffizienten hat, erfüllt es nicht die Anforderungen im spezifizierten Temperaturbereich, weswegen Wasser in das Kameragehäuse eindringt.

Diesem Satz merkt man das lange Nachdenken des Autors deutlich an. Er will all sein Wissen auf einmal "überbringen". Für den Leser wird es dadurch aber schwierig, den Inhalt des Satzes zu verstehen.

Komplexe Themen verführen leicht dazu, lange Sätzen zu bilden. Wenn Sie dabei sind, einen Gedanken abzuschließen, kommen sofort neue hinzu, die mit ihm in Verbindung stehen. Packen Sie nicht alle Aussagen in einen einzigen Satz. Formulieren Sie stattdessen für jeden Gedanken einen eigenständigen Hauptsatz und schreiben Sie ihn sofort hin. So verhindern Sie Satz-Ungetüme, die der Leser nicht nachvollziehen kann.

Als Hilfestellung für den Anfang können Sie eine vierspaltige Tabelle verwenden (Tabelle 2). In jede Zeile passt nur ein (Haupt-)Satz. Das schwer verständliche Satzgefüge oben ist damit schnell in vier Sätze zerlegt:

Subjekt	Prädikat	Objekt	Adverbial
Der Auftraggeber	empfiehlt	Kunststoffdichtung N	
Das Dichtungsmaterial	hat	einen hohen thermischen Ausdehnungskoeffizienten	
Wasser	dringt (ein)		in das Kameragehäuse
Kunststoffdichtung N	erfüllt nicht	die Anforderungen	im spezifizierten Temperaturbereich

Tabelle 2: Schema zur Bildung einfacher Hauptsätze.

Der wichtigste Effekt ist dabei, dass Sie das Schreiben deutlich beschleunigen: Es ist wesentlich schneller, einen Gedankensplitter sofort hinzuschreiben als all seine Verzweigungen nachzuvollziehen und diese mit Nebensätzen anzuhängen.

Ursachen und Folgen sortieren, Zusammenhänge darstellen

Sie haben nun alle Aussagen in der Grobstruktur vor sich liegen. Sortieren Sie jetzt die Sätze innerhalb jedes der sechs Gliederungspunkte nach ihren logischen Zusammenhängen. Auf dem Schmierpapier können Sie Pfeile von einer Ursache zu ihrer Folge ziehen. Wenn Sie Kärtchen einsetzen, können Sie diese umsortieren und ebenfalls mit Pfeilen verbinden. In den gängigen Mindmap-Programmen können Sie Verbindungen zwischen den Ästen ziehen. Sobald Sie ein wenig Übung haben, können Sie auch direkt im Textverarbeitungsprogramm die Sätze mit Ausschneiden und Einfügen in die richtigen Zusammenhänge stellen.

Wenn genau eine Ursache und eine Folge zusammengehören, können Sie diese einfach als unabhängige Sätze nacheinander stehen lassen oder jeweils paarweise miteinander verbinden:

Das Dichtungsmaterial hat einen hohen thermischen Ausdehnungskoeffizient. Wasser dringt bei Temperaturen unter 10°C in das Kameragehäuse ein.

Das Dichtungsmaterial hat einen hohen thermischen Ausdehnungskoeffizient, deshalb dringt Wasser bei Temperaturen unter 10°C in das Kameragehäuse ein.

Damit die Sätze schnell zu verstehen sind, dürfen sie nicht mehr als einen Nebensatz enthalten. Mehrfache Ursache-Folgen-Beziehungen stellen Sie daher mit Aufzählungen dar:

Das Dichtungsmaterial hat einen hohen thermischen Ausdehnungskoeffizienten. Dies hat zur Folge:

- *Bei Temperaturen unter 10°C dringt Wasser in das Kameragehäuse ein.*
- *Bei Temperaturen über 40°C verklemt die Dichtung die Kamerarückwand.*

Deshalb erfüllt die untersuchte Kunststoffdichtung N nicht die spezifizierten Anforderungen.

Fast fertig!

Sie haben die sechs Fragenkomplexe beantwortet. Alle Informationen sind in verständliche und eindeutige Sätze gefasst. Alle Sätze stehen in der richtigen Reihenfolge. Nach nur einer Stunde glauben Sie, schon fertig zu sein. Aber wie oben angekündigt, brauchen Sie zwei Stunden. Sie müssen nämlich noch dafür sorgen, dass Ihr Text schnell zu erfassen ist. Zum Glück haben Sie schon kurze, klare und eindeutige Sätze verwendet. Jetzt brauchen Sie nur noch dafür sorgen, dass die wichtigsten Aussagen auffallen. Dies erreichen Sie, indem Sie Inhalte zusammenfassen und die Hauptaussagen nach vorne stellen.

Zum Schluss: Am Anfang zusammenfassen

Der erste Satz eines Absatzes sollte dessen wesentliche Aussage enthalten. Der erste Absatz eines Kapitels den Inhalt desselben zusammenfassen. Das erste Kapitel eines umfangreicheren Textes muss eine Zusammenfassung (Management Summary) sein.

Umgekehrt gilt deshalb: Bei jeder neuen wesentlichen Aussage beginnen Sie einen neuen Absatz. Bei der Darstellung eines neuen Zusammenhangs fangen Sie ein neues Kapitel an.

Wenn Sie z.B. zunächst geschrieben haben:

Die Materialeigenschaften der Kunststoffdichtung N sind von der Temperatur abhängig. Unter 10°C dichtet sie das Kameragehäuse nicht mehr ausreichend für den Unterwassereinsatz ab. Sie erfüllt deshalb unter 10°C nicht mehr die Anforderungen. Dieses Ergebnis ist durch Tests für alle vorliegenden Dichtungsprofile bestätigt ...

dann können Sie für den Querleser leichter erfassbar den Absatz so umstellen:

Die neue Kunststoffdichtung N erfüllt unter 10°C nicht mehr die Anforderungen. Ihre Dichtungseigenschaften sind von der Temperatur abhängig. Unter 10°C dichtet sie das Kameragehäuse nicht mehr ausreichend für den Unterwassereinsatz ab. Dieses Ergebnis ist durch Tests für alle vorliegenden Dichtungsprofile bestätigt ...

Haben Sie dieses Prinzip im Text verwirklicht, dann können Sie für das Management Summary die jeweils ersten Absätze eines jeden Kapitels zusammenkopieren. Ist die Zusammenfassung noch zu lang, dann nehmen Sie von jedem ersten Absatz jedes Kapitels nur den ersten Satz.

Sie müssen das Management Summary eventuell noch sprachlich glätten und ein wenig ergänzen. Aber die wesentliche Funktion muss es bereits in der Rohversion erfüllen, ansonsten stimmt im Text etwas nicht. Vielleicht haben Sie übersehen, bei einem neuen Zusammenhang ein neues Kapitel zu beginnen?

Wenn Sie selbst meinen, der Text sei jetzt perfekt, lassen Sie ihn von jemandem gegenlesen, der oder die nicht unmittelbar mit Ihrer Thematik befasst ist. So erfahren Sie am schnellsten die Lücken in Ihrer Darstellung oder Missverständlichkeiten in der Gedankenführung.

Jetzt sind Sie endlich fertig. Wenn Sie noch etwas Zeit haben, können Sie Ihrem Text ein wenig Spannung verpassen, damit der Leser bis zur letzten Seite durchhält.

Für Profis: Spannung in Berichten

Selbst funktionelle Texte können spannungsfördernde Elemente enthalten, die zum Weiterlesen motivieren. Im Gegensatz zum Krimi darf dies nicht durch das Vorenthalten von Informationen oder durch ineinander verflochtene Handlungen geschehen. Von den zahlreichen literarischen Gestaltungsmöglichkeiten bleiben daher nur wenige übrig, um in funktionellen Texten Spannung zu erzeugen. Zwei von ihnen sind:

1. Der Vorverweis
2. Das Leitmotiv ("Falkentheorie" von Paul Heyse, siehe: http://de.wikipedia.org/wiki/Paul_Heyse)

Der Vorverweis

Wenn Schiller seinen Don Carlos sagen lässt: "O wer weiß, was in der Zeiten Hintergründe schlummert?" so deutet er mit diesem Vorverweis nur nebulös die kommende Tragödie an. In einem technischen Text müssen Sie schon konkreter werden und auf eine spätere Aussage verweisen, z.B.:

Bei der Literaturrecherche fand sich kein Hinweis auf die später identifizierte Temperaturproblematik.

Die eingeplanten Pufferzeiten verhinderten im weiteren Projektverlauf Konventionalstrafen in Höhe von 200 TEuro.

Wenn es sinnvoll erscheint, sollten Sie gleich in Klammern den Verweis auf das entsprechende Kapitel und die Seitenzahl einfügen.

Das Leitmotiv

Paul Heyse beschrieb den Effekt des Leitmotivs in Novellen: Immer wenn etwas für die Handlung Wichtiges passiert, tritt ein bestimmter Gegenstand in Erscheinung. Dadurch entsteht ein gewisser Spannungsbogen. Der Leser will erfahren, wofür dieses Symbol letztendlich steht und was mit ihm zum Schluss der Handlung geschieht. In technischen Texten können solche Symbole oder Leitmotive z.B. sein:

- *Der Vergleich mit einem Konkurrenzprodukt, das sich in der Schlussbewertung als besser/schlechter als das eigene erweist.*
- *Der Beitrag zu einem strategischen Unternehmensziel (z.B. Kostensenkung, Marktposition), der in der Gesamtwertung als besonders groß bzw. als nicht ausreichend nachgewiesen wird.*
- *Die wesentliche Ursache für das Ergebnis und die Lösung des Problems (z.B. das verwendete Material).*

Setzen Sie diese Mittel jedoch nur sparsam und nicht als Selbstzweck ein. Es könnte Ihnen sonst passieren, dass sie künftig alle Projekttexte des Unternehmens als Ghostwriter schreiben dürfen.

Fazit

Für die Struktur und den Stil funktioneller Texte gelten einfache Gestaltungsprinzipien. Ihre konsequente Anwendung erleichtert und beschleunigt die Texterstellung. Eine am dramatischen Aufbau orientierte Gedankenführung eignet sich dafür, den Inhalt für alle in Projekten verwendete Textformen vorab zu strukturieren. Zur schnellen Lesbarkeit eines technischen Texts empfiehlt es sich, die jeweils wichtigste Aussage an den Anfang eines Abschnitts zu stellen und dieses Prinzip auf allen Strukturebenen anzuwenden.

Literatur

- Rechenberg, Peter: Technisches Schreiben (nicht nur) für Informatiker. 2. Aufl. 2003, ISBN 3-446-22472-6
- Hilgenberg, Bernd: Der Statusbericht – Teil 1: Ein mächtiges Werkzeug in der Projektarbeit. Ausgabe 05/02
- Pfeiffer, Astrid: Berichte interessant gestalten. Ausgabe 11/00
- Niklas, Cornelia: Berichte kurz und knapp formuliert. Ausgabe 11/03
- Duwe, Peter: Gezielt Einfluss nehmen mit maßgeschneiderten Projektberichten. Ausgabe 12/03
- Schreckeneder, Berta: Projektabschlussbericht – aussagekräftig und schnell erstellt. Ausgabe 18/04
- Schiller, Friedrich: Don Carlos. Leipzig 1787

Berichte, Briefe und E-Mails

In drei Schritten zum fertigen Text

Auch Texte sind Produkte. Wie jedes andere Produkt müssen sie dem Kunden, hier also dem Leser, Nutzen bringen und bestimmte Qualitätsanforderungen erfüllen. Der Verfasser sollte deshalb Wert darauf legen, seinen Text so aufzubereiten, dass er alle relevanten Informationen enthält und leicht verständlich ist. Doch das ist oft gar nicht so einfach, besonders wenn es um komplexe Themen geht. Vielleicht ist es Ihnen auch schon einmal passiert, dass Sie einen Text formulieren mussten und nicht wussten, wo und wie Sie anfangen sollten. Im Folgenden erhalten Sie eine Anleitung, um Texte zielgruppengerecht und prägnant zu gestalten. Die Empfehlungen sind in erster Linie für lange Texte hilfreich. Allerdings gelten die Grundprinzipien (z.B. Grobphasen, Ausrichtung auf die Zielgruppe) auch für kurze Texte.

Wenn Sie einen Text erstellen, sollten Sie in drei Schritten vorgehen (Zahrt 2008, Teil 3): Entwerfen – Ausformulieren – Verbessern. Aus persönlicher Erfahrung halte ich dieses Vorgehen für sehr sinnvoll, deshalb beschreibe ich das Erstellen eines Textes anhand dieser drei Grobphasen.

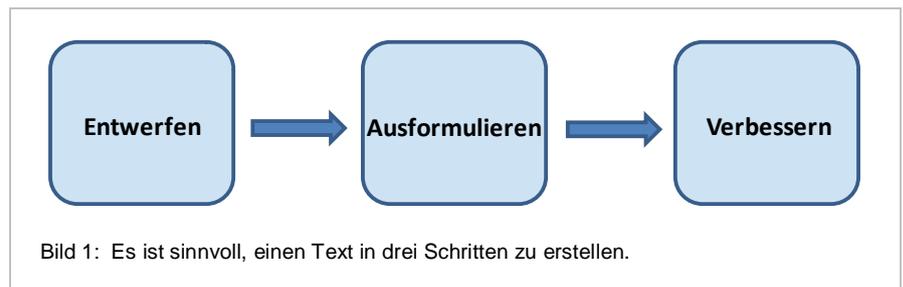
Autor



Jessika Herrmann
Dipl.-Volkswirtin,
Journalistin (FJS),
redaktioneller Themen-
schwerpunkt: Projektmanagement

Kontakt:
redaktion@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren



Entwerfen

Sie können selbst entscheiden, ob Sie den Entwurf für Ihren Text schriftlich niederlegen oder im Kopf vornehmen. Bei komplexen Sachverhalten und längeren Dokumenten ist eine schriftliche Vorbereitung zu empfehlen. Im Folgenden erfahren Sie, welche Aspekte Sie klären sollten, *bevor* Sie zu schreiben beginnen.

Zwei Ausgangssituationen

Wenn Sie sich daran machen, einen Text zu erstellen, sind zwei grundsätzlich Ausgangssituationen möglich.

Zielgruppe ist bekannt	Botschaft ist bekannt
<ul style="list-style-type: none">• Welche Informationen braucht die Zielgruppe? (Information/Botschaft an die Zielgruppe anpassen)• Wie detailliert muss die Information sein? (Detaillierungsgrad an die Zielgruppe anpassen)	<ul style="list-style-type: none">• Für wen ist die Botschaft wichtig? (Zielgruppe bestimmen)• Wie detailliert muss die Information sein? (Detaillierungsgrad an die Zielgruppe anpassen)

Tabelle 1: Zwei Ausgangssituationen.

1. Die Zielgruppe ist bekannt; die konkrete Botschaft/Information nicht.

Beispiel: Sie müssen die Anwohner einer Großbaustelle (Zielgruppe/Empfänger) über das Bauprojekt informieren und überlegen, welche Informationen Sie zusammenstellen sollen (und welche nicht).

Hier ist zu klären: Welche Informationen sind für die jeweilige Zielgruppe wichtig oder interessant? Die Anwohner einer Großbaustelle möchten wahrscheinlich wissen, was gebaut wird (z.B. Schule, Bürokomplex, Wohnanlage), wie lange die Bauarbeiten dauern werden, mit welchen Einschränkungen sie rechnen müssen (z.B. Lärm, Staub, Straßensperrung für Schwertransporte), an wen sie sich mit Fragen oder Beschwerden wenden können usw. Oft hilft es, wenn Sie sich in die Lage der Zielgruppe versetzen und sich fragen: Was würde ich an ihrer Stelle wissen wollen? Welche Informationen wären für mich wichtig?

Manchmal kann man auch direkt bei der Zielgruppe nachfragen, welche Informationen sie benötigt, und den Text entsprechend ausrichten. In jedem Fall sollte man im Text angeben, an wen sich der Leser bei Rückfragen wenden kann.

2. Die Botschaft/Information ist bekannt; die Zielgruppe nicht.

Beispiel: Eine wichtige Mitarbeiterin fällt krankheitsbedingt aus (Botschaft/Information) und Sie überlegen, wer darüber informiert werden muss.

Wenn Sie wissen, welche Botschaft bzw. Information Sie kommunizieren möchten (z.B. Problemmeldung, Abschluss eines Meilensteins, Terminverschiebung), müssen Sie als nächstes die Zielgruppe identifizieren. Dafür müssen Sie die Frage klären: "Für wen ist diese Information wichtig?" Stellen Sie auch die Gegenfrage: "Für wen ist diese Information nicht wichtig?" Auf diese Weise vermeiden Sie, dass Sie Personen benachrichtigen, die mit der Information nichts anfangen können.

Text auf Zielgruppe ausrichten

Egal ob E-Mail, Brief oder Bericht – wie Sie einen Text gestalten, hängt in erster Linie davon ab, für wen er bestimmt ist (z.B. Projektbüro, Abteilungsleiter, Teammitglieder, Controller). Grundsätzlich gilt die Regel:

- Schicken Sie dem Empfänger keine Informationen, die er nicht benötigt.
- Schicken Sie dem Empfänger alle Informationen, die er benötigt.

Das klingt einfach, ist in der Praxis aber oft schwierig (wie man u.a. an den vielen überflüssigen E-Mails sieht, die jeder von uns täglich bekommt). Einen Kosten-Controller (sofern er nicht direkt betroffen ist) interessiert es nun einmal nicht, ob das Projektteam B eine Mediation beantragt hat. Er braucht diese Information nicht und will beim entsprechenden Mail-Verkehr auch nicht auf CC gesetzt werden. Ein anderes Beispiel sind schriftliche Arbeitsaufträge, aus denen nicht

klar hervorgeht, was man denn nun eigentlich tun soll. Hier muss der Empfänger dem Sender nachtelefonieren oder nachlaufen, um sich die fehlenden Informationen zu holen. Dies ist kein effizientes Vorgehen.

Bevor Sie ein Mammut-Dokument an zwanzig Personen versenden, überlegen Sie sich, wer welche Informationen tatsächlich braucht oder explizit möchte. Unterteilen Sie die zwanzig Empfänger in Gruppen, die jeweils dieselben Informationen benötigen. So erhalten Sie am Ende statt eines langen Textes, zwei oder drei kürzere Texte, die auf die jeweiligen Empfänger abgestimmt sind. Alternativ können Sie den Text gliedern und mit aussagekräftigen Überschriften versehen, so dass die Leser sofort erkennen, welche Absätze sie etwas angehen und welche sie überspringen können. Grundsätzlich sind kurze Texte aber vorzuziehen, weil sie weniger abschreckend wirken und eher gelesen werden.

Detaillierungsgrad anpassen

Auch der Detaillierungsgrad des Textes sollte sich an der Zielgruppe ausrichten. Während die Controller beispielsweise sehr spezifische Daten über das Projekt benötigen, möchte das Top-Management oft nur wissen, ob alles nach Plan läuft. Darüber hinaus kann ein Leser einen Text nur dann verstehen, wenn er seinem Wissensniveau entspricht. Wenn Sie sich an Fachleute wenden, können Sie Vorkenntnisse voraussetzen und sich knapper fassen, als wenn Sie den Text für Fachfremde schreiben. Hier müssen Sie Hintergründe und Kausalitäten evtl. erklären.

! Verstehen Sie jeden Text als eine Dienstleistung, die Sie erbringen. Der Kunde ist Ihr Empfänger, nach seinem Bedarf sollten Sie den Text ausrichten. Als Autor haben Sie mehr Arbeit, wenn Sie Ihre Texte zielgruppenorientiert erstellen. Auf Empfängerseite spart eine zielgruppengerechte Kommunikation aber viel Arbeit und Zeit.

Kernbotschaften festlegen

Überlegen Sie, welches die wesentlichen Aussagen Ihres Textes sind, also die Kernbotschaften. Oft handelt es sich dabei um Forderungen, z.B. die Bitte um eine Entscheidung oder um Unterstützung. Halten Sie die Kernbotschaften am besten schriftlich in einer Liste fest. Jede sollte sich in einen Satz fassen lassen. Beispiele für Kernbotschaften sind:

- Wir benötigen mindestens vier zusätzliche Mitarbeiter für die Tests.
- Im Vertragsentwurf sind die Nutzungsrechte für den US-Markt zu prüfen und ggf. neu festzulegen.
- Ich kann Ihre Anfrage frühestens in einer Woche beantworten.

Kernaussagen mit Hintergrundinformationen unterfüttern

Die Empfänger sollen Ihre Botschaft verstehen, Ihren Empfehlungen folgen und Ihre Forderungen (möglichst schnell) erfüllen. Dies kann nur gelingen, wenn Sie den Empfängern alle Informationen zur Verfügung stellen, die sie benötigen. Die Empfänger brauchen Hintergrundinformationen. Nur so können sie den Sachverhalt verstehen, einordnen und seine Bedeutung bzw. Dringlichkeit begreifen. Benötigen Sie beispielsweise dringend eine Entscheidung vom Top-Management, reicht es oft nicht, wenn Sie schreiben:

"Wir brauchen von Ihnen eine Entscheidung darüber, ob wir das Angebot von Lieferant N akzeptieren."

Der Top-Manager fragt sich möglicherweise: Wer ist überhaupt Lieferant N? Arbeiten wir nicht schon immer mit Lieferant L zusammen? Warum müssen wir das also entscheiden? Bis wann? Wo liegt überhaupt das Problem?

Damit der Leser ein umfassendes Bild erhält, müssen Sie an sein Vorwissen anknüpfen. Hat er kein Vorwissen (oder ist Ihnen sein Wissensstand nicht bekannt), müssen Sie auch die aktuelle Lage und das Problem schildern. Notieren Sie deshalb zu jeder Kernaussage relevante Hintergrundinformationen. Diese sollten alle Fragen beantworten, welche sich für den Leser aus dem

Sachverhalt ergeben können. Am besten setzen Sie die Hintergrundinformationen zu Ihren Kernaussagen auf die Liste, so vergessen Sie nichts Wichtiges (Bild 2).

Liste: Kernaussagen und Hintergrundinformationen

Wir brauchen vier weitere Mitarbeiter

- andernfalls: Endtermin in Gefahr
- Einsatzbereich: Testen
- Start/Ende des Einsatzes (Datum angeben)
- Qualifikationen: ...
- Vorschläge für Mitarbeiter: Frau Brandt, Herr Pahl, Herr Ludwig, Herr Rohl

Anfrage bzgl. Umrüstdauer kann ich noch nicht beantworten

- Grund: Herr Müller ist der einzige, der Bescheid weiß, ist aber im Urlaub
- frage ihn nach Urlaub (07.01.2009), beantworte Anfrage nach Rücksprache

Kunde hat Abnahmetermin verschoben

- Neuer Termin
- Auswirkungen auf Endtermin: keine
- ...

Bild 2: Kernaussagen und Hintergrundinformationen kann man in einer Liste festhalten

Funktionen von Hintergrundinformationen

Hintergrundinformationen können folgende Funktionen erfüllen:

- Folgen aufzeigen
Beispiel: "Wir benötigen mindestens vier zusätzliche Mitarbeiter für die Tests. Andernfalls können wir den geplanten Endtermin nicht einhalten." Oder: "Es muss entschieden werden, ob wir die Zusammenarbeit mit Lieferant L fortsetzen. L hat zweimal hintereinander minderwertige Ware geliefert, die wir zurückgehen lassen mussten. Bei weiteren Lieferproblemen ist der Abschlusstermin nicht mehr zu halten."
- die Kernaussage begründen
Beispiel: "Ich kann Ihre Anfrage frühestens in einer Woche beantworten. Vorher liegen uns die Auswertungen leider nicht vor, weil ..."
- die Kernaussage belegen bzw. mit Zahlen und Fakten untermauern
Beispiel: "Das Projektjahr 2008 war erfolgreich. Insgesamt wurden 19 Projekte durchgeführt und 1.950.000 Euro Gewinn erwirtschaftet."
- Die Kernaussage konkretisieren
Beispiele: "Es gibt fünf wesentliche Lessons Learned: Erstens, zweitens, drittens ..." Oder: "Unser Kunde, die 123 GmbH, hat die Abnahme von Meilenstein 13 verschoben. Ursprünglicher Termin war Freitag, der 09.01.2009, neuer Termin ist Mittwoch, der 14.01.2009."

Allgemeine oder firmenspezifische Vorgaben beachten

Gibt es allgemeine oder unternehmensinterne Standards oder Vorgaben für bestimmte Texte (z.B. Projektberichte, Sitzungsprotokolle, Projektvorschläge, Beschwerden usw.), sollten Sie diese erfüllen. Werden in Ihrem Unternehmen bestimmte Formatvorlagen zur Verfügung gestellt (z.B. für Statusberichte oder Ressourcenanforderungen), dann verwenden Sie diese.



Bevor Sie zu schreiben beginnen, listen Sie alle Informationen auf, die der Text enthalten muss (Kernbotschaften und Hintergrundinformationen). Falls vorhanden, beachten Sie besondere Vorgaben und Standards und verwenden Sie die Formatvorlagen Ihres Unternehmens.

Sinnvolle Gliederung

Unterteilen Sie alle Texte – ob kurz oder lang – zur besseren Übersicht in Abschnitte. Das gilt insbesondere für Texte, die am Bildschirm gelesen werden. Erstellen Sie die Gliederung, bevor Sie zu schreiben beginnen.

Eine Kernbotschaft

Um die Gliederung zu entwerfen, nehmen Sie die Liste zur Hand, auf der Sie alle Kernbotschaften und Hintergrundinformationen notiert haben, die Sie den Empfängern vermitteln möchten. Überlegen Sie, was die Kernbotschaft Ihres Schreibens ist. (Beispiel: "Abnahme von Meilenstein 13 wurde verlegt auf den 14.01.2009."). Setzen Sie die Kernbotschaft an den Anfang Ihres Textes.

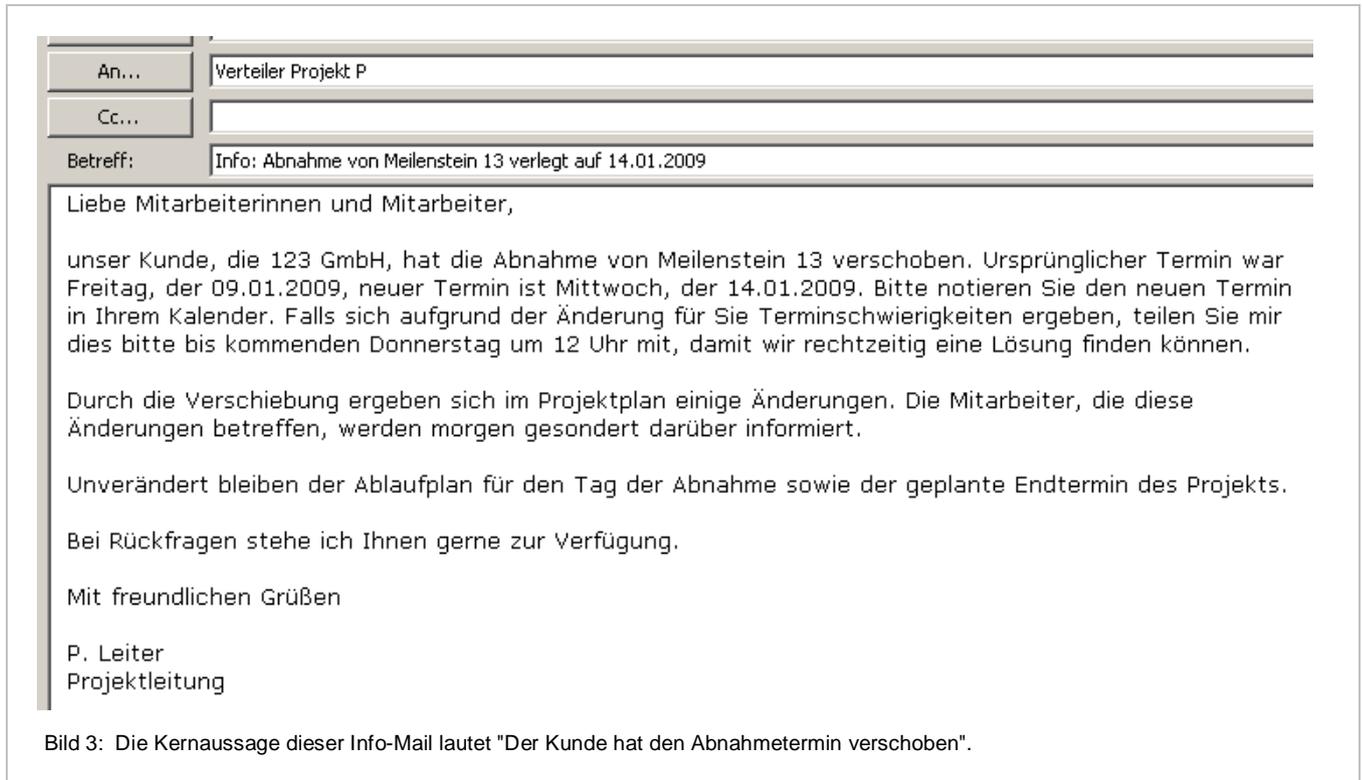
Mehrere Kernbotschaften

Wollen Sie einer Zielgruppe mehrere Kernbotschaften vermitteln, widmen Sie im Text jeder Kernbotschaft eine eigene Überschrift. Zu Beginn des Textes fassen Sie die Kernbotschaften unter einem Überbegriff zusammen (siehe Anhang, Beispiel 1). Falls das nicht geht, listen Sie alle Kernbotschaften kurz auf, so dass der Leser weiß, was ihn erwartet (siehe Anhang, Beispiel 2). Bei komplexen Themen ist es sinnvoll, die einzelnen Punkte wiederum in Unterpunkte zu unterteilen und zu nummerieren (siehe Anhang, Beispiel 3).

Das Wichtigste zuerst

Wer einen Brief, eine Mail oder ein anderes Dokument erhält, möchte als erstes wissen: Um was geht es überhaupt? Machen Sie es nicht spannend (ein Geschäftstext ist kein Krimi), sondern beantworten Sie diese Frage sofort am Anfang des Textes.

Ich habe einmal einen dreiseitigen Brief gelesen, den ein Mitarbeiter an seinen Vorgesetzten geschrieben hat. Darin listete er alle wichtigen Verdienste und Arbeiten seiner zwanzigjährigen Betriebszugehörigkeit auf und betonte immer wieder, mit wie viel Engagement er sich eingebracht habe. Erst am Ende von Seite zwei stand, um was es dem Mitarbeiter ging: Er war bei einer Entscheidung, die seinen Arbeitsbereich betraf, übergangen worden und wollte sich beschweren. So berechtigt die Beschwerde des Mitarbeiters war, so unüberlegt war der Aufbau seines Briefes. Wer zwei Seiten lesen muss, ohne zu wissen, was das eigentlich soll, ist spätestens nach einer Seite ungeduldig und verärgert. Halten Sie sich deshalb an das "Climax-First"-Prinzip: Das Wichtigste kommt zuerst. Bei Mails und Briefen sollte der Leser außerdem auch aus der Betreffzeile den Inhalt erkennen können (Bild 3).



Das "Climax-First"-Prinzip gilt einerseits für den Gesamttext, andererseits auch innerhalb des Textes für jeden einzelnen Abschnitt. Nennen Sie zu Beginn jedes Abschnitts seine wesentliche Aussage (siehe Anhang, Beispiel 2).

Ausformulieren

Wenn Sie sich darüber im Klaren sind, welche Kernbotschaften und Hintergrundinformationen Sie vermitteln möchten, können Sie damit beginnen, den Text zu formulieren. Beim Schreiben sollten Sie einige Aspekte beachten, die dem Empfänger das Verständnis Ihres Textes erleichtern. (Siehe hierzu auch Zahrnt 2008, Teil 3.)

Sprache und Wortwahl

Sprache und Wortwahl richten sich nach den Lesern. Verstehen nicht alle Empfänger Deutsch, verfassen Sie den Text in der jeweiligen Konzernsprache (z.B. Englisch). Erstellen Sie den Text für Ihre Firmenkollegen, können Sie intern gebräuchliche Abkürzungen oder Begriffe verwenden (*"Die Lieferung ist Q5 – A17/100."*). Richtet sich der Text (auch) an Externe, sollten Sie ihn allgemein verständlich formulieren (*"Die Qualität der Lieferung ist mangelhaft. 17 von 100 gelieferten Teilen entsprechen nicht unseren Qualitätsanforderungen."*).

Wenden Sie sich ausschließlich an Fachleute, können Sie Fachsprache verwenden. Gehören auch Laien zur Zielgruppe, sollten Sie auf Fachsprache verzichten bzw. Fachbegriffe kurz erklären. Nehmen die Erklärungen überhand, sollten Sie überlegen, zwei Texte zu verfassen: den einen für die Fachleute, den anderen für die Empfänger ohne Fachwissen. Das wichtigste Kriterium ist, dass alle Empfänger den Text verstehen können. Wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass ein Empfänger den Text nicht unbedingt verstehen muss, sollten Sie prüfen, ob er die Informationen überhaupt benötigt – und ihn ggf. von der Empfängerliste streichen.

Deutsch statt Denglisch

Wenn Sie einen Text auf Deutsch verfassen, verwenden Sie nicht zu viele Anglizismen. Darunter leiden der Lesefluss und die Verständlichkeit. Für Begriffe wie "Internet", "Hardware" oder "E-Mail" gibt es keine gängigen deutschen Worte, deshalb kann man sie ruhig stehenlassen. Andere Worte wie "Input", "Bottleneck" oder "managen" sollte man aber ersetzen, je nach Kontext z.B. durch "Vorschlag", "Engpass" oder "bewältigen".

Kurze Sätze

Der Leser kann kleine Informationshappen leichter aufnehmen und verstehen als Bandwurmsätze, bei denen er am Ende nicht mehr weiß, um was es am Anfang gegangen ist. Vermeiden Sie deshalb lange Sätze, die über vier, fünf oder noch mehr Zeilen reichen. Halten Sie die Sätze kurz (Bild 3) und fassen Sie am besten jeden Gedanken in einen eigenen Satz. Die Notizen zu Ihren Kernbotschaften helfen Ihnen dabei.

Aktiv statt Passiv

In Berichten und Dokumenten verwenden Mitarbeiter oft das Passiv:

"Liefertermine und –konditionen für die Rohlinge wurden bei Lieferant L angefragt. Die Antwort wurde noch nicht geschickt. Die Maschine M wurde uns am 04.12.2008 übergeben. Sie wurde probetalber am 05.12.2008 umgerüstet, um herauszufinden, wie lange die Umrüstung dauert."

Wenn Sie im Passiv schreiben, ist das für den Leser weniger eingängig, da er nicht weiß, wer handelt. Er kann die Informationen nicht so gut aufnehmen, weil der Text in seinem Kopf keine Bilder entstehen lässt. Bilder entstehen leichter, wenn der Text im Aktiv verfasst ist und der Leser erfährt, wer was tut:

"Herr Müller aus Abteilung A hat bei Lieferant L die Liefertermine und –konditionen für die Rohlinge angefragt. L hat noch nicht geantwortet. Am 04.12.2008 hat Herr Schmidt von Firma F uns die Maschine M übergeben. Auf Anweisung von Frau Mayer, Abteilungsleiterin Produktion, haben die Mitarbeiter der Frühschicht die Maschine probetalber umgerüstet, um herauszufinden, wie lange die Umrüstung dauert."

Verben statt Substantive verwenden

Texte, in denen viele Substantive vorkommen, bleiben oft relativ unkonkret und erlauben Interpretationen. Der Leser kann sie deshalb leichter missverstehen. Oft enthalten sie auch viele Passiv-Konstruktionen, so dass der Leser nicht erfährt, wer handelt.

"Die Strategieorientierung der Projektauswahl ermöglichte eine zügige Priorisierung der Projekte."

Damit der Leser die Information leichter versteht, sollte man statt der Substantive besser Verben verwenden. Dadurch wird der Text lebendiger, die Information wird eindeutiger und leichter verständlich:

"Die Mitglieder des Gremiums bewerteten die Projekte nach ihrem jeweiligen Beitrag zur Unternehmensstrategie. Auf diese Weise konnten sie die Projekte zügig priorisieren."

Verben nach vorne stellen

Verben bzw. Hauptverben sollten möglichst weit vorne im Satz stehen, damit der Leser gleich weiß, um was es geht. Schreiben Sie also nicht:

"Frau Müller hat alle technischen Geräte in Raum 14, alle Drucker der Marke M in den Abteilungen Einkauf, Verkauf und Qualitätssicherung sowie sämtliche PC-Laufwerke im dritten Stockwerk des Gebäudes G 101 ausgetauscht."

Das Hauptverb "ausgetauscht" steht am Ende, so dass sich dem Leser die Aussage des Satzes erst spät erschließt. Viel angenehmer liest sich dagegen:

"Frau Müller hat folgende Geräte ausgetauscht:

- *Alle technischen Geräte in Raum 14.*
- *Alle Drucker der Marke M in den Abteilungen Einkauf, Verkauf und Qualitätssicherung.*
- *Alle PC-Laufwerke im dritten Stockwerk des Gebäudes G 101."*

Konkret schreiben

Sobald die Leser Ihren Text interpretieren müssen, um ihm eine Aussage zu entnehmen, besteht die Gefahr, dass Missverständnisse entstehen. Halten Sie Ihren Text deshalb möglichst konkret, verzichten Sie auf Metaphern und bildliche Sprache. Schreiben Sie beispielsweise nicht:

"Das Arbeitspaket A42 ist aus dem Ruder gelaufen. Herr Meier hat hier deshalb das Steuer übernommen."

Hier soll über die Bilder "aus dem Ruder laufen" und "das Steuer übernehmen" ein Sachverhalt vermittelt werden. Freilich weiß der Leser nun grob, um was es geht. Konkret ist die Information aber nicht. Was bedeutet "aus dem Ruder laufen" in diesem Fall? Das eigentliche Problem ist nicht genannt. Der Leser erfährt also nicht, ob der Abgabetermin in Gefahr ist oder bereits überzogen wurde, ob andere Probleme bestehen und was die Gründe dafür sind. Es wird auch nicht klar, was mit "das Steuer übernehmen" gemeint ist. Um was wird Herr Meier sich nun konkret kümmern und wie weit reicht seine Verantwortung? Um solche Fragen gar nicht erst entstehen zu lassen, schreiben Sie lieber:

"Das Arbeitspaket A42 konnte nicht rechtzeitig zum 10.12.2008 fertiggestellt werden, da Frau Schmidt überraschend erkrankt ist und kurzfristig kein Ersatz zur Verfügung stand. Herr Meier wird die Qualitätsprüfung übernehmen und bis zum 16.12.2008 abschließen."

Verbessern

Um einen Text zu verbessern, gibt es zwei Möglichkeiten: Die erste besteht darin, dass Sie den Text erst einmal liegen lassen und ihn mit zeitlichem Abstand (bei langen Texten mindestens ein Tag) nochmals durchlesen. So werden Ihnen Tippfehler, sachliche Fehler, mögliche Unstimmigkeiten im Aufbau oder unverständliche, komplizierte Formulierungen eher auffallen, als wenn Sie den Text "in einem Schwung" erstellen.

Die zweite Möglichkeit ist, den Text einer anderen Person zur Durchsicht zu geben und das Feedback in den Text einzuarbeiten. Wenn Ihr Probe-Leser seine Aufgabe ernst nimmt und den Text aufmerksam und kritisch liest, wird er in der Regel ein paar Passagen entdecken, die nicht ganz verständlich sind und bei denen er überlegen musste, was Sie damit ausdrücken wollten. Oft wundert man sich als Autor darüber, dass Aussagen, die einem selbst vollkommen selbstverständlich und klar vorkommen, für den Leser Fragen aufwerfen.

Um diese "blinden Flecken" der eigenen Wahrnehmung zu finden, ist nichts besser, als eine zweite Meinung. Am besten ist es, wenn Sie beide Möglichkeiten der Textverbesserung anwenden.

Kurze Texte (z.B. E-Mails) lässt man in der Regel nicht einen Tag liegen, man gibt sie auch keiner dritten Person zur Durchsicht. Dafür fehlt im Alltagsgeschäft die Zeit. Vor dem Versenden sollte man aber auch kurze Text noch einmal sorgfältig durchlesen.

Fazit

Wenn Sie einen Text erstellen, ist es sinnvoll, sich an die drei Schritte "Entwerfen – Ausformulieren – Verbessern" zu halten. Legen Sie Ihre Kernbotschaften fest und passen Sie den Text inhaltlich und sprachlich an die Zielgruppe an. Überlegen Sie, welche Informationen die Empfänger benötigen, um Ihre Botschaft korrekt zu verstehen, und welche Informationen für die Empfänger unwichtig sind. Wenn Sie Ihre Texte bewusst auf die Zielgruppe ausrichten und überlegt formulieren, können Sie Rückfragen und Missverständnisse verringern und die Kommunikation verbessern.

Literatur

- Zahrnt, Christoph: IT-Projektverträge: Erfolgreiches Management, dpunkt Verlag 2008
- Herrmann, Jessika: Tipp: Deutsch statt Denglisch, Projekt Magazin, Ausgabe 23/2008
- Herrmann, Jessika: Tipp: Texte klar und verständlich formulieren, Projekt Magazin, Ausgabe 15/2008
- Angermeier, Georg: Effizient Texte verfassen – Schreiben für Projektarbeiter, Projekt Magazin, Ausgabe 24/2004
- Sick, Bastian: Der Dativ ist dem Genitiv sein Tod, Kiepenheuer & Witsch, 2006
- Reiners, Ludwig: Stilkunst: Ein Lehrbuch deutscher Prosa, Verlag C.H. Beck, 2004; siehe hier insbesondere "18 Regeln des Papierstils", S. 148 oder unter <http://golfforum.de/poesie/18-regeln-des-papierstils/>
- Schneider, Wolf: Deutsch fürs Leben – Was die Schule zu lehren vergaß, Rohwolt Verlag, 1994

Anhang

Beispiel 1: Kernbotschaften in einem Überbegriff zusammenfassen

Sehr geehrte Frau M, sehr geehrter Herr H,
anbei erhalten Sie den ausführlichen Statusbericht für Projekt P.

Plan: Soll/Ist

Wir befinden uns mit der Durchführung des Projekts fünf Tage in Verzug. Grund ist ...

Stimmung beim Kunden

Die Stimmung beim Kunden ist weiterhin gut (8 auf der 10er Skala). Die Kommunikation (tägliche Kurzberichte, wöchentliche Treffen) funktioniert sehr gut und trägt dazu bei, dass ...

...

Beispiel 2: Kernbotschaften zu Beginn des Textes einzeln auführen

06.11.2008

Sehr geehrte Damen und Herren,

die folgenden Punkte bedürfen dringend einer Klärung:

- Soll die Zusammenarbeit mit Lieferant L fortgesetzt werden?
- Es gibt noch keinen Ersatz für die erkrankte Projektassistentin.
- Uneinigkeit mit Kunden K bei der Vertragsauslegung (§ 24 Abs. 3).
- ...

Wir brauchen eine Entscheidung darüber, ob wir die Zusammenarbeit mit Lieferant L fortsetzen oder einen neuen Lieferanten beauftragen sollen. L hat zweimal hintereinander minderwertige Ware geliefert, die wir zurückgehen lassen mussten. Dies hat zu einer dreiwöchigen Verzögerung im Projektplan geführt. Die Verzögerung hat sich bisher nicht auf den geplanten Abschlusstermin ausgewirkt, bei weiteren Lieferproblemen ist der Abschlusstermin aber nicht mehr zu halten. Verzugsstrafen wären die Folge.

Lieferant N hat uns ein Angebot unterbreitet und uns Stückproben geschickt (Qualitätsbericht siehe Anhang). Damit N die nächste anstehende Bestellung pünktlich liefern kann, braucht er die Beauftragung bis zum 17.11.2008. Falls wir die Zusammenarbeit mit L fortsetzen, muss L bis zum 20.11.2008 beauftragt werden, um pünktlich liefern zu können.

Ich empfehle, N zu beauftragen. Die Stückproben sind von sehr hoher Qualität. N wurde vor drei Monaten nach xyz zertifiziert. Außerdem hat unsere Mitarbeiterin Frau W vor drei Jahren mit N zusammen gearbeitet und sehr gute Erfahrungen hinsichtlich Service, Kommunikation, Produktqualität und Pünktlichkeit gemacht.

Bitte teilen Sie uns Ihre Entscheidung bis zum 12.11.2008 schriftlich mit, damit wir die Beauftragung rechtzeitig vornehmen können.

Noch kein Ersatz für erkrankte Projektassistentin

Trotz mehrmaliger Nachfrage hat die Personalabteilung noch keinen Ersatz für die erkrankte Projektassistentin benannt. Der Projektassistent M wird für mindestens vier weitere Wochen ausfallen. Wir benötigen dringend Ersatz, um die Organisation zu bewältigen. Insbesondere sind bereits in diesem Monat die für März geplanten Kundenpräsentationen zu organisieren (Einladungen, Hotelbuchungen usw.). Das Anforderungsprofil sowie eine Liste mit passenden Personalagenturen liegen der Personalabteilung seit dem 28.10.2008 vor (siehe Anhang).

Da unsere Nachfragen nichts bewirken, bitten wir Sie dringend darum, die Personalabteilung auf die Dringlichkeit dieser Angelegenheit hinzuweisen. Wir benötigen den Ersatz spätestens zum 10.11.2008. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Projekt sich verzögert oder die Kundenpräsentationen verschoben werden müssen bzw. von weniger Kunden besucht werden.

Der Kunde K hat uns darauf hingewiesen, wir seien laut Projektvertrag § 24 Abs. 3 dazu verpflichtet, ...

Beispiel 3: Komplexe Texte sollten gegliedert und nummeriert werden

<ol style="list-style-type: none">1. Einleitung2. Projekte 2008<ol style="list-style-type: none">2.1. Projekt A<ol style="list-style-type: none">2.1.1. Stammdaten (Projektart, Kunde, Laufzeit, Budget usw.)2.1.2. Verlauf (Planerfüllung)2.1.3. Ergebnis (Business Case, Kundenzufriedenheit usw.)2.1.4. Lessons Learned2.2. Projekt B<ol style="list-style-type: none">2.2.1. Stammdaten3. ...4. Fazit5. Dokumentenanhang	<ol style="list-style-type: none">1. Einleitung2. Projekte 2008<p>Im Jahr 2008 haben wir insgesamt 12 Projekte begonnen und abgeschlossen. Sieben Projekte, die 2007 gestartet wurden, konnten 2008 abgeschlossen werden. Acht Projekte, die 2008 gestartet wurden, laufen bis ins Jahr 2009 oder darüber hinaus. Ein Projekt, das 2008 gestartet wurde, musste abgebrochen werden. ...</p><ol style="list-style-type: none">2.1. Projekt "PPP"<ol style="list-style-type: none">2.1.1. Stammdaten<p>Projektart: ... Kunde: ... Laufzeit: ... Budget: ... Teamgröße: ... usw.</p>2.1.2. Verlauf<p>Insgesamt ist das Projekt ohne größere Probleme verlaufen. Lediglich die Abnahme von Meilenstein 5 erwies sich als problematisch, da ...</p>2.1.3. Ergebnis<p>Das Ergebnis des Projekts ist sehr zufriedenstellend. Erstens konnte das Ergebnis in der geplanten Zeit und mit dem geplanten Budget erreicht werden. Zweitens wurde der geplante Gewinn von 350.000 Euro übertroffen. Der tatsächliche Gewinn liegt bei 354.000 Euro. Drittens fiel das Feedback des Kunden äußerst positiv aus (siehe Feedback-Bogen im Anhang). Ein weiteres Projekt hat er bereits beauftragt. Der Kunde lobte besonders ...</p>2.1.4. Lessons Learned<p>Zu diesem Projekt gibt es fünf wesentliche Lessons Learned: ...</p>2.2. Projekt "Einführung Software SW 1"<ol style="list-style-type: none">2.2.1. Stammdaten<p>...</p>3. ...4. Fazit<p>Das Projektjahr 2008 ist in der Gesamtschau erfolgreich verlaufen. Insgesamt wurden 19 Projekte erfolgreich abgeschlossen und 1.950.000 Euro Gewinn erwirtschaftet.</p>5. Dokumentenanhang
--	---

Tipp

Texte klar und verständlich formulieren

Viele Menschen tun sich schwer, Texte so zu verfassen, dass sie für den Leser leicht verständlich sind. Grundsätzlich gilt: Jeder Text sollte möglichst einfach geschrieben sein. So wie die Bibel. Hätte der Genesis-Autor einen "gehobenen Schreibstil" gepflegt, hieße es dort vielleicht:

"Am Anfang erfolgte seitens Gottes sowohl die Erschaffung des Himmels als auch die der Erde. Die letztere war ihrerseits eine wüste und leere und es ist auf derselben finster gewesen, und über den Flüssigkeiten fand eine Schwebung der Geistigkeit Gottes statt." (Reiners 2004).

So etwas liest natürlich niemand. Deshalb heißt es in der Genesis auch:

"Am Anfang schuf Gott Himmel und Erde; die Erde aber war wüst und leer. Finsternis lag über der Urflut und Gottes Geist schwebte über den Wassern."

Wer eine wichtige Botschaft verkünden will, sollte eine klare Sprache verwenden. Im Folgenden erfahren Sie, mit welchen drei Regeln Sie Ihre Texte verständlicher und einfacher formulieren können.

1. Kurze Sätze

In vielen Texten gibt es Sätze, die über vier, fünf oder sogar noch mehr Zeilen laufen. Hier schleichen sich leicht Grammatikfehler ein. Doch selbst wenn die Sätze fehlerfrei sind, kann der Leser sie meist nicht auf Anhieb verstehen und muss sie zweimal lesen:

"Der Lieferant B und der Lieferant K werden sowohl durch das Projektbüro als auch durch den Projektleiter koordiniert, weshalb sich aufgrund mangelnder Abstimmung zwischen beiden Stellen bereits zwei Doppellieferungen ergeben haben, die einerseits das Modul K3 und andererseits das Modul P4 betreffen und das Projektbudget mit ca. 5.000 Euro zusätzlich belastet haben, ohne dass sie an den Kunden weitergegeben werden können."

Auch komplizierte Zusammenhänge lassen sich verständlich darstellen. Dabei helfen kurze Sätze. Um kurze Sätze zu schreiben, machen Sie sich zunächst klar, welche "Kernbotschaften" Sie dem Leser vermitteln möchten, z.B.: Die Lieferanten B und K werden sowohl vom Projektbüro als auch vom Projektleiter koordiniert. Projektbüro und Projektleiter stimmen sich nicht ausreichend ab usw. Jede Kernbotschaft ist ein Satz.

Anschließend kümmern Sie sich um die Logik: Für den Leser sollte erkennbar sein, in welcher Reihenfolge die Ereignisse stattgefunden haben und welche Kausalzusammenhänge bestehen (Ursache, Wirkung). Ist die Logik klar, können Sie auch mal zwei Kernbotschaften miteinander verbinden, z.B. wenn ein Kausalzusammenhang besteht. Auf diese Weise ist der Text flüssig zu lesen und wirkt nicht abgehackt:

"Die Lieferanten B und K werden sowohl vom Projektbüro als auch vom Projektleiter koordiniert. Da sich Projektbüro und Projektleiter nicht ausreichend abstimmen, gab es bereits zwei Doppellieferungen: Die Module K3 und

Autor



Jessika Herrmann

Dipl.-Volkswirtin,
Journalistin (FJS),
redaktioneller Themen-
schwerpunkt: Projektmanagement

Kontakt:

redaktion@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

P4 liegen jeweils zweifach vor. Dadurch sind zusätzliche Kosten in Höhe von 5.000 Euro entstanden, die nicht an den Kunden weiter gegeben werden können."

Überlegen Sie vor dem Schreiben, welche Kernbotschaften Sie vermitteln möchten, legen Sie die Reihenfolge der Botschaften fest und machen Sie Ursachen und Wirkungen transparent. Für den Leser sollte auch klar werden, ob Sie Tatsachen wiedergeben ("Die Kosten sind deshalb gestiegen.") oder eine Vermutung äußern ("Ich vermute, das ist die Ursache für die gestiegenen Kosten.").

2. Aktiv statt Passiv

An der Universität lernt man einen wissenschaftlichen Schreibstil. Dieser ist u.a. davon geprägt, dass der Schreiber im Passiv formuliert, nicht im Aktiv. Es entstehen Sätze wie:

"Das AV-Gerät wurde von Dr. Müller von der ABC GmbH zur Verfügung gestellt. Für den Transport wurde es am 7. Oktober vor Ort abgebaut und zu unserem Standort in Berlin in die Halle 3 gefahren, wo es am 8. Oktober aufgebaut wurde. Mit Ab- und Aufbau war Team 12 beauftragt."

Solche Texte wirken oft einschläfernd, weil ständig die Worte "wurde", "wurden", "war", "waren" oder "wird" auftauchen. (Damit bildet man den Passiv.) Ein Text im Aktiv dagegen ist wie eine kleine Geschichte. Es tauchen Personen auf, die Dinge *tun*. Das Gerät wird nicht mehr von Herrn Dr. Müller zur Verfügung gestellt, sondern Herr Dr. Müller wird aktiv und handelt: Herr Dr. Müller stellt das Gerät zur Verfügung. Der Leser kann sich die Ereignisse, die Personen und ihre Handlungen leichter vorstellen. Im Kopf des Lesers entstehen Bilder. Durch den Aktiv wird der Autor gezwungen, den betreffenden Sachverhalt sehr konkret zu schildern, schwammige Formulierungen wie sie oft in Passivkonstruktionen auftauchen, werden vermieden. Ein Text im Aktiv ist also interessanter und leichter verständlich und vermittelt dem Leser mehr Informationen.

"Herr Dr. Müller von der ABC GmbH in Stuttgart stellte das AV-Gerät zur Verfügung. Am 7. Oktober baute Team 12 das AV-Gerät in Stuttgart ab. Die Spedition S transportierte das Gerät am selben Tag zu unserem Standort in Berlin und lud es in Halle 3 ab. Team 12 baute das Gerät dort am 8. Oktober auf."

In technischen Texten kommen oft keine Personen vor. Stattdessen geht es um Systeme, Tools oder Spezifikationen. Diese können aber oft nicht handeln wie Personen, deswegen lassen sich hier nicht alle Passivkonstruktionen vermeiden. Es ist aber sinnvoll, ihre Anzahl zu verringern. In Tabelle 1 sind Formulierungen aufgeführt, die man statt Passivkonstruktionen verwenden kann.

Passivkonstruktion	Mittel der Umformulierung	Umformulierung
Im System werden alle Arbeitszeiten erfasst.	Handelnde Person/Personen nennen	Im System erfasst der Ressourcenmanager die Arbeitszeiten aller Mitarbeiter.
Die Kostenkontrolle wird mit Microsoft Project vorgenommen.	"erfolgen"	Die Kostenkontrolle erfolgt mit Microsoft Project.
Mit dem Thermometer T wird sichergestellt, dass die Temperatur x °C nicht überschritten wird.	"sich lassen"	Mit dem Thermometer T lässt sich sicherstellen, dass die Temperatur x °C nicht überschreitet.
Mit diesem Gerät wird die Dicke bis auf 1/10 mm genau eingestellt	"Es ist möglich ..."	Mit diesem Gerät ist es möglich, die Dicke bis auf 1/10 mm genau einzustellen.
Im System werden alle Eingaben auf Vollständigkeit geprüft; ggf. wird eine Fehlermeldung an den Controller gesendet.	Dinge handeln lassen. Hier muss man aufpassen, dass man die handelnden Dinge nicht zu sehr personalisiert. So kann ein Computer z.B. nichts "andeuten". Eine Fehlermeldung kann "auf dem Bildschirm erscheinen", aber nicht "den Projektleiter auf ein Problem aufmerksam machen." Ein Tool kann keine "Daten zur Verfügung stellen", aber mit Hilfe des Tools "lassen sich die benötigten Daten gewinnen oder errechnen."	Das System prüft automatisch alle Daten auf Vollständigkeit und sendet eine Fehlermeldung an den Controller, wenn eine Angabe fehlt.

Tabelle 1: Passivkonstruktionen umformulieren.

3. Verben statt Substantivierungen

Substantivierungen sind unnötige Substantive. Man erkennt sie daran, dass sie oft auf "-ung" enden und dass ihnen ein Genitiv folgt: "Die Bereitstellung der Gelder", "Die Abarbeitung des Arbeitspakets" oder "Das Aufnehmen von Verhandlungen". Hier hat der Autor aus einem Verb (bereit stellen, abarbeiten, aufnehmen) ein Substantiv gemacht. Ein Text, der viele Substantivierungen enthält, ist oft abstrakt, d.h. er hat eine relativ geringe Informationstiefe. Der Leser versteht deshalb nicht, was der Schreiber konkret aussagen möchte, und es ergeben sich leicht Missverständnisse. Außerdem verführen Substantivierungen dazu, im Passiv zu schreiben:

"Durch die adäquate Zuweisung der zusätzlichen Mitarbeiterressourcen zu den Teilprojekten war eine Beschleunigung der Durchführung des Projekts und die Einhaltung des Endtermins möglich."

Die Aussage dieses Satzes ist nicht eindeutig. Die Formulierung "adäquate Zuweisung" lässt Raum für Interpretationen. Es ist z.B. nicht klar, ob die zusätzlichen Mitarbeiter den Teilprojekten zugewiesen wurden, die terminlich am weitesten im Rückstand lagen, oder ob sie den Teilprojekten abhängig von ihrer Qualifikation und Erfahrung zugeteilt wurden – oder ob beides der Fall war. Der Schreiber kann für mehr Klarheit sorgen, indem er statt der Substantive Verben verwendet und die handelnden Personen nennt:

"Der Ressourcenmanager wies die zusätzlichen Mitarbeiter den Teilprojekten zu, die in Verzug geraten waren. Bei der Zuweisung berücksichtigte er die Qualifikationen und Erfahrungen der Mitarbeiter. So war es möglich, die Projektdurchführung zu beschleunigen und den Endtermin zu halten."

Vermeiden Sie Substantivierungen. Wenn Sie den Text von Anfang an im Aktiv verfassen, werden Sie automatisch weniger Substantive und mehr Verben verwenden.

Literaturempfehlung

- Reiners, Ludwig: Stilkunst: Ein Lehrbuch deutscher Prosa, Verlag C.H. Beck, 2004; siehe hier insbesondere "18 Regeln des Papierstils", S. 148 oder unter <http://golfforum.de/poesie/18-regeln-des-papierstils/>
- Sick, Bastian: Der Dativ ist dem Genitiv sein Tod, Kiepenheuer & Witsch, 2006
- Schneider, Wolf: Deutsch fürs Leben – Was die Schule zu lehren vergaß, Rohwolt Verlag, 1994

Methodensteckbriefe zum Berichten und Dokumentieren



Sprint Review

S.115



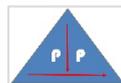
Project Canvas

S.121



Projektlandkarte

S.132



Pyramidales Präsentieren

S.140

Mach dein Projekt!

Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

Sprint Review



Englische Bezeichnungen

Sprint Review

Kurzdefinition

Das Sprint Review ist in Scrum ein verpflichtendes Meeting zum Informationsaustausch am Ende eines jeden Sprints. Sein Ziel ist es, die Ergebnisse des abgelaufenen Sprints vorzustellen und diesbezüglich Feedback von den Stakeholdern einzusammeln. Der auch als "Demo" bezeichnete Sprint Review dient zur Überprüfung der zuletzt erstellten Produktinkremente und – wenn nötig – zur Anpassung des Product Backlogs. Die Sprintziele werden hierfür mit den erzielten Ergebnissen abgeglichen, indem der Product Owner jedes Backlog-Item hinsichtlich der **Definition of Done** verifiziert.

Einsatzmöglichkeiten

- Der Sprint Review ist ein fester Bestandteil des agilen Frameworks Scrum und wird immer am Ende eines Sprints durchgeführt.
- Review-Meeting in anderen Vorgehensmodellen: Review Meetings, die analog zur Methode des Sprint Reviews aufgebaut sind eignen sich auch außerhalb von agilen Vorgehensmodellen zum Austausch zwischen Umsetzungsteams und Kunden.

-
- Vorteile
- + Das Entwicklungsteam erhält die Möglichkeit, die geleistete Arbeit direkt den relevanten Stakeholdern und dem Product Owner vorzustellen und dadurch unmittelbares Feedback zu erhalten.
 - + Es erfolgt ein direkter Austausch zwischen Entwicklungsteam, Management sowie den Anwendern bzw. Kunden. Dies ist auch im Sinne eines aktiven Risikomanagements.
 - + Änderungswünsche können direkt adressiert und eingeplant werden, Ideen für weitere Funktionalitäten werden gemeinsam eruiert.
 - + Das Meeting bedarf keiner großen Vorbereitung, da keine Präsentation erstellt werden muss, sondern lediglich das erstellte Produkt präsentiert wird.
 - + Die Motivation, das Sprintziel zu erreichen, steigt für das Team, da nur fertige, lauffähige Produkte präsentiert werden dürfen.

-
- Nachteile / Risiken / Grenzen
- Die Gruppe der Teilnehmer kann unter Umständen sehr groß werden (über 40 Personen). Dies hat zur Folge, dass der zeitlich vorgegebene Rahmen von vier Stunden (s.u.) bei großen Gruppen oft nicht eingehalten werden kann.
 - Die richtige Besetzung des Sprint Reviews ist essentiell. Sollten beispielsweise das Management oder Schlüsselkunden fehlen, kann der Wert des erstellten Produkts nicht zweifelsfrei verifiziert werden.
 - Geringe Präsentationsfertigkeiten der Entwickler können zu mangelnder Akzeptanz und Verständnisproblemen bei den Zuschauern führen.
 - Mangelnde Bereitschaft des Managements zur Teilnahme an Sprint Reviews, da diese als nicht wichtig genug eingestuft werden.
 - Das Sprint Review wird als Freigabe-Meeting missbraucht.

-
- Voraussetzungen
- Dem Sprint Review muss ein abgeschlossener Sprint vorangehen.
 - Das Scrum Team (Product Owner, Scrum Master und Entwicklungsteam) muss vollständig anwesend sein.

-
- Qualifikation
- Der Scrum Master muss die Regeln von Scrum sowie des Sprint Review kennen und sie bei Bedarf den Teilnehmern des Sprint Review erklären können.
 - Der Product Owner sollte als Leiter des Review über Moderationskenntnisse verfügen.
 - Die das Inkrement vorstellenden Entwickler sollten grundlegende Präsentationsfähigkeiten besitzen.

-
- Benötigte Informationen
- Sprint Goal inklusive Sprint Backlog Items und zugehöriger Definition of Done. Dies entspricht den Aufgaben, die das Entwicklungsteam geplant hatte, im abgelaufenen Sprint umzusetzen.
 - Das potentiell auslieferbare Inkrement, d.h. die Software, die das Team im vorangegangenen Sprint tatsächlich umgesetzt hat.
 - Aktueller Product Backlog
 - Aktueller Release Plan
-

- Ergebnisse
- Dediziertes Feedback an das Entwicklerteam zum Produktinkrement
 - ggf. aktualisiertes Product Backlog
 - ggf. angepasster Release Plan
 - ggf. aktualisierte Definition of Done
-

Benötigte Hilfsmittel Je nach Art der Präsentation sollten Flipcharts, Whiteboards oder Beamer bereitstehen.

Bei der Auswahl des Raumes ist darauf zu achten, dass alle Teilnehmer die Demonstration gut sehen können. Entsprechend sollte ein ausreichend großer Raum reserviert werden. Falls räumlich möglich, eignet sich hierfür auch ein Entwicklerbüro, da Entwicklern die Präsentation in "heimischen Gefilden" oft leichter fällt.

Benötigte Hilfsmittel, um das Inkrement zu präsentieren:

- Rechner und Software zur Darstellung von Programmen oder Funktionen
 - bei Bedarf Betriebsmittel zur Präsentation von mechanischen Elementen
-

Durchführung **Schritt 1: Scrum Master und Product Owner bereiten den Sprint Review vor**

Der **Scrum Master** ist in erster Linie für die Vorbereitung des Sprint Reviews verantwortlich. Neben organisatorischen Punkten wie der Raumreservierung, sollte er vorab Informationen über die erstellten Produktinkremente allen Teilnehmern zur Verfügung zu stellen. Dies ermöglicht es dem Publikum, sich optimal auf den Termin vorzubereiten. Ferner sollte er mögliche Fragen des Entwicklerteams an den Product Owner bzw. die Stakeholder sammeln und zusammenstellen.

Der **Product Owner** ist für die "Gästeliste" zuständig, d.h. er lädt die benötigten Stakeholder ein wie z.B. das Management, Entwickler aus anderen Teams, Kunden und Anwender.

Bei einer Sprintlänge von einem Monat wird ein Sprint Review von vier Stunden vorgeschlagen. Bei kürzeren Sprints verringert sich die Dauer im entsprechenden Verhältnis.

Um zu vermeiden, dass das Sprint Review als Freigabe-Meeting missbraucht wird, sollte der Product Owner die umgesetzten Backlog Items bereits vor dem Meeting freigeben. Die Freigabe erfolgt immer durch den Product Owner gemäß der Definition of Done und nicht durch andere Stakeholder. Sollten aufgrund des Stakeholder-Feedbacks Änderungen nötig werden, sind diese über ein neues Product-Backlog-Item einzusteuern.

Schritt 2: Scrum Master und Product Owner eröffnen das Review

Zu Beginn des Sprint Reviews stellt der Scrum Master die Teammitglieder und den Ablauf des Meetings vor. Es empfiehlt sich besonders bei großen Teilnehmerzahlen eine Agenda mit klaren Zeitvorgaben. Anschließend berichtet der Product Owner kurz, welche Produkte bzw. Produktinkremente während des vergangenen Sprints gemäß der Definition of Done erstellt wurden. Er erläutert darüber hinaus das Sprintziel im Gesamtkontext des Projekts. Es muss deutlich werden, dass der Sprint Review "das Meeting" des Product Owners ist. So sollte der Product Owner den bislang erzielten ROI (Return on Invest) des erstellten Produkts beleuchten. Ebenfalls ist es sinnvoll, das Publikum zu konstruktivem Feedback während des Sprint Reviews zu ermutigen.

Schritt 3: Product Owner moderiert das Review

Der Product Owner erläutert vorab, welche User Stories erfolgreich im Sprint umgesetzt wurden und welche nicht. Es empfiehlt sich, dies direkt am aktuellen Product Backlog zu demonstrieren. Nicht fertiggestellte Backlog-Items sind nicht Inhalt der Demonstration. Diese Aktivitäten sollten zurück in das Product Backlog wandern, neu geschätzt werden und in einem der folgenden Sprints abgearbeitet werden.

Das Entwicklungsteam stellt nun alle erfolgreich umgesetzten einzelnen Inkremente vor. Die Art der Präsentation obliegt hierbei den einzelnen Teammitgliedern. Es empfiehlt sich allerdings, die Demonstration nicht z.B. mit Screenshots, sondern in einer realen Betriebsumgebung durchzuführen.

Während der Demonstration sollten möglichst viele der beteiligten Personen Feedback zum demonstrierten Inkrement geben. Das Scrum Team nimmt das Feedback auf und lässt selbiges in die Weiterbearbeitung und folgenden Sprints einfließen. Verbesserungshinweise zu den Themen Qualität und Performance werden im Meeting abgestimmt und in die Definition of Done aufgenommen. Diese Diskussionen sind das Herzstück und der wichtigste Punkt des Sprint Reviews. Nicht die Demonstration der Ergebnisse, sondern der offene Diskurs über den aktuellen Stand des Produkts ist der primäre Zweck des Meetings.

Schritt 4: Product Owner und Scrum Master schließen das Review

Der Product Owner entscheidet über die Produktivnahme des gezeigten Inkrements als in sich abgeschlossenen, funktionalen Baustein.

Der Scrum Master verabschiedet die Teilnehmer mit dem Hinweis auf das nächste Sprint Review.

Neue, während des Meetings erstellte Backlog Items werden im nächsten **Sprint Planning** dem Standardvorgehen entsprechend geschätzt und eingeordnet.

Tipps für die Praxis

- Verwenden Sie maximal eine Stunde Vorbereitung pro Teilnehmer.
- Die Mitglieder des Scrum Teams sollten dem Feedback aller Anwesenden, speziell von potentiellen Anwendern, offen gegenüberstehen.
- Beziehen Sie bei der Präsentation / Demo die Gäste mit ein! Dies erhöht die Aufmerksamkeit im Publikum.
- Ein Probelauf der Demo (Zugänge, Login-Daten usw. prüfen!) erhöht die Sicherheit des Teams bei der Live-Präsentation.
- Notieren Sie die Agenda für alle sichtbar auf einem Flipchart oder Whiteboard, um dem Publikum während der Demonstration einen visuellen Anker des Programms zur Verfügung zu stellen.
- Wenn aus der Diskussion ein neues, zu implementierendes Feature entsteht, dann müssen Sie es unbedingt als eigenes Product Backlog-Item formulieren.
- Halten Sie sich als Scrum Master zurück! Greifen Sie nur ein, wenn es um Erklärungen rund um das Scrum Framework geht.
- Sollten die Teilnehmer des Sprint Reviews nur bedingt Feedback liefern, können Sie ggf. visuelle Tools, wie z.B. die Happiness Metric (Quelle: <https://www.scruminc.com/happiness-metric-wave-of-future/>, besucht am 04.03.2016) einsetzen.

Varianten

Sprint Review als Video-Konferenz

Sollten eine persönliche Teilnahme relevanter Beteiligter nicht vor Ort möglich sein, ist es auch denkbar – wenn auch nicht ideal – Sprint Review Meetings über Video-Konferenz-Systeme mit der Möglichkeit zum Screen Sharing durchzuführen.

Fachartikel

(Anleitungen und Anwendungsbsp.)

Scrum – eine Einführung

Methode – Ausgabe 21/2009 – von Ralf Wirdemann

Häufige Stolperfallen in Scrum

Fachbeitrag – Ausgabe 11/210 – von Thomas Lieder und Katja Roth

Scrum in SAP Projekten einsetzen. Teil 1: Projektinitiierung und Planung

Fachbeitrag – Ausgabe 14/2015 – von Claus Kolb

weitere Artikel ...

(siehe unter: www.projektmagazin.de/methoden/sprint-review)

Herkunft

Scrum wurde in den frühen 1990er Jahren durch Ken Sutherland und Ken Schwaber erdacht (veröffentlicht unter dem Namen: "SCRUM Software Development Process"). Die Ausarbeitung der Idee basiert auf der Publikation "**New New Product Development Game**", in der Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka 1986 die Entwicklung eines gemeinsamen Ziels durch Iterationen beschrieben. Besondere Schwerpunkte waren hierbei Geschwindigkeit und Flexibilität. Die aktuell gültige Version von Scrum ist im sogenannten "Scrum Guide" dokumentiert, der in mehreren Sprachen frei zum Download auf der Website www.scrumguides.org zur Verfügung steht.

Ergänzende Methoden

Sprint Retrospektive – weiteres Scrum-Meeting

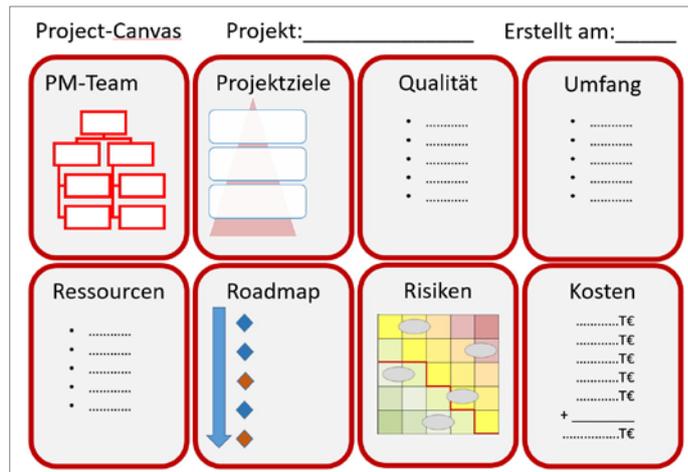
Sprint Planning – weiteres Scrum-Meeting

Workshop – zur Vorbereitung und Moderation des Review Meetings

Autor: Christian Botta

erstellt am: 10.04.2016

Project Canvas



Englische Bezeichnungen

Project Canvas

Kurzdefinition

Die Project Canvas (engl.: Canvas=Leinwand) ist ein Plakat mit den zentralen Rahmendaten eines Projekts. Diese sind in thematischen Blöcken strukturiert, so dass die Betrachter einen schnellen Überblick erhalten. Die Project Canvas ist ein lebendes Dokument und begleitet das Projekt während seiner gesamten Laufzeit.

Einsatzmöglichkeiten

- Projektinitiierung im Rahmen eines Projektstartworkshops
- Präsentation des Projekts vor Entscheidern
- Einführung von neuen Projektbeteiligten
- Projektreviews
- Programm- und Projektportfoliomanagement

Vorteile

- + Die übersichtliche Darstellung der zentralen Projektinformationen bietet eine schnelle Orientierung für alle Stakeholder.
- + Das haptische Arbeiten an einem Plakat unterstützt die Zusammenarbeit der Teammitglieder bei der Projektdefinition.

- + Die physische Präsenz als Wandaushang unterstützt das Projektmarketing.
- + Die starke Strukturierung unterstützt die Effizienz von Projektstartworkshops

Nachteile / Risiken / Grenzen

- Stakeholder können den irreführenden Eindruck erhalten, dass das Projekt einfach zu steuern ist.
- Wichtige Eigenschaften oder Risiken, die nicht im Fokus der Ersteller lagen, können übersehen und dadurch zu spät wahrgenommen werden.
- Werden zu viele Informationen des Projekts in Form von mehreren Canvas' (Produkte, Organisation usw.) abgebildet, ist der Vorteil der Übersichtlichkeit gefährdet.

Voraussetzungen

- Im Minimum müssen die erforderlichen Rahmendaten zur Projektinitiierung definiert sein.
- Empfehlenswert ist ein dokumentiertes Projektmanagementsystem, von dem die Canvas abgeleitet werden kann.
- Die Projektkultur muss auf Kooperation der Projektbeteiligten und auf transparente Informationspolitik setzen

Qualifikation

Der Moderator sollte fundierte Kenntnisse im Projektmanagement haben, um die Bedeutung der einzelnen Abschnitte korrekt erklären zu können und um die Beiträge der Teilnehmer richtig bewerten zu können. Moderationserfahrung ist insbesondere bei größeren Arbeitsgruppen dringend zu empfehlen.

Benötigte Informationen

- Anforderungen des verwendeten Projektmanagementsystems an Initiierung und Definition eines Projekts
- Falls vorhanden: Vorlage für die Project Canvas
- Informationen über Hintergründe des Projekts (z.B. Letter of Intent, Marktdaten, technische Daten, Programmbeschreibung)
- Expertenwissen der Beteiligten über den Projektgegenstand und die Rahmenbedingungen des Projekts
- Falls bereits vorhanden: Projekthandbuch (Projektakte, Project Charter, Projektleitdokumentation o.ä.)

Ergebnisse

- Eckdaten des Projekts in einer ausgefüllten oder aktualisierten Project Canvas
- Evtl. Maßnahmenliste
- Evtl. weitere Dokumente des Projektmanagements, z.B. Änderungsanträge

- Benötigte Hilfsmittel
- Moderationswand (Pinnwand mit Paketpapier, Whiteboard o.ä.) in ausreichender Größe (empfohlen ca. DIN A0)
 - Stifte in unterschiedlicher Dicke und verschiedenen Farben
 - Moderationskarten / Haftnotizen in ausreichender Zahl und evtl. verschiedenen Farben
 - Falls vorhanden: Vorlage für Project Canvas

Durchführung

Dieser Abschnitt beschreibt die Definition und das erstmalige Ausfüllen einer Project Canvas in Form eines Projektstartworkshops. Verwenden Sie hierzu ergänzend die Methode "**Workshop**". Die Verwendung für andere Einsatzbereiche wird im Abschnitt "Varianten" (s.u.) skizziert.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur noch die grammatikalisch männliche Form (Teilnehmer, Moderator) verwendet. Es sind dabei aber stets Personen jeden Geschlechts gemeint.

Schritt 1: Definieren Sie Ihre Project Canvas!

Wenn das Projektmanagement-Handbuch Ihrer Organisation bereits eine Project-Canvas-Vorlage zur Verfügung stellt, genügt es, sich mit den einzelnen Blöcken vertraut zu machen und bereits ausgearbeitete Beispiele als Anregung zu analysieren.

Gibt es für die Anwendung einer Project Canvas noch keine Vorgaben, können Sie eine der allgemein verfügbaren Vorlagen (s.u. "Weitere Informationen") verwenden, diese an Ihre Bedürfnisse anpassen oder eine eigene Canvas entwickeln.

Stellen Sie sich dabei folgende Leitfragen:

- Wer wird mit der Project Canvas arbeiten?
- Wem wird die Project Canvas präsentiert?
- Was ist der zentrale Informationsbedarf dieser Personen?

Mögliche Informationsblöcke einer Project Canvas

Identifizieren Sie zunächst die möglichen Informationsblöcke. Im Folgenden werden typische Blöcke vorgestellt und kurz beschrieben. Kurze Empfehlungen helfen Ihnen, die Relevanz für Ihr Projekt zu bestimmen. Die Priorität der für ein Projekt relevanten Themenblöcke hängt ab von Projektart, Branche und Projektumfeld. Es kann deshalb nicht die eine Project Canvas für alle Projekte geben. Bei einer Produktentwicklung werden die neuen Funktionen im Fokus stehen, bei der Durchführung einer Großveranstaltung hingegen evtl. die Werbekampagne.

Header

Jede Canvas benötigt unbedingt ein Minimum an Stammdaten des beschriebenen Inhalts. Hierzu gehören:

- Art der Canvas – in diesem Fall: "Project Canvas"
- Eindeutige Bezeichnung des betrachteten Management-Objekts – in diesem Fall: Name und ID des Projekts
- Datum der Erstellung

Weitere Stammdaten können erforderlich sein, z.B. die Ersteller der Canvas oder die Trägerorganisation des Projekts.

Stakeholder / Projektorganisation / Team

Meist an erster Stelle in einer Project Canvas werden die Rollen und Personen benannt, die für das Projekt verantwortlich sind. Es kann sinnvoll sein, diesen Block aufzuteilen, z.B. in Projektorganisation und Stakeholder des Umfelds. Großen Einfluss auf die Gestaltung dieses Blocks hat, ob es sich um ein internes oder externes Projekt handelt.

Häufig aufgeführte Rollen sind:

- Entscheidende Rollen: Auftraggeber / Lenkungsausschuss / Benutzervertreter / Lieferantenvertreter
- Steuernde Rollen: Projektmanager / Teilprojektleiter / Teammanager
- Unterstützende Rollen: Projektunterstützung / Projektassistenz
- Sichernde Rollen: Projektcontrolling / Projektsicherung / Qualitätssicherung

Die Angabe der Projektorganisation kann in Form einer einfachen Liste oder eines Organigramms erfolgen.

Ziele

Die Angabe von Projektzielen ist typisch vor allem im deutschen Sprachraum und für Projektmanagement gemäß IPMA. Im angloamerikanischen Raum liegt der Fokus auf dem Output des Projekts, d.h. den Liefergegenständen (PMBOK® Guide) bzw. Projektendprodukt und Produkten (PRINCE2®). Bei PRINCE2® tritt an Stelle des Ziels der erwartete Nutzen des Projekts (s.u.).

Wenn Sie zur Projektdefinition das Konzept der Projektziele verwenden, dann achten Sie darauf, diese **SMART** zu formulieren und klar zu priorisieren.

Gründe / Optionen

Die Angabe von Gründen, warum ein Projekt angestoßen wurde, und von Handlungsoptionen alternativ zum betrachteten Projekt ist typisch für das angloamerikanische Projektmanagement, insbesondere bei PRINCE2®. Gründe sind dabei Fakten, die in der Vergangenheit liegen, z.B. der Umsatzrückgang eines Unternehmens, das Entstehen einer neuen Gesetzeslage oder das Auftreten eines neuen Wettbewerbers.

Optionen sind mögliche Reaktionen auf die erkannten Gründe, z.B. verschiedene Projekte und insbesondere die Fortschreibung des Status quo, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird.

Es kann sein, dass Sie hierfür zwei getrennte Blöcke benötigen.

Nutzen / Business Case / Strategiebeitrag

Anstelle der Zieldefinition tritt bei PRINCE2® der durch das Projekt angestrebte Nutzen für die Trägerorganisation. Dort ist der Nutzen eine der sechs Steuerungsgrößen im Projekt. Im PMBOK® Guide Fifth Edition wird einleitend auf den Business Case Bezug genommen, der dem Projekt zugrunde liegt, allerdings wird er bei der Projektdurchführung nicht weiter berücksichtigt. In der IPMA ICB 4.0 befasst sich das Competence Area "Perspective" mit dem Strategiebeitrag des Projekts und der Einbindung in die Governance der Trägerorganisation.

Die Inhalte dieses Blocks werden meist in Form einfacher Stichpunkte dargestellt. Unbedingt erforderlich ist, dass der Nutzen messbar beschrieben wird. Dies muss nicht unbedingt in monetären Einheiten erfolgen, auch geeignete Kennzahlen (z.B. Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 5) können Nutzen quantifizieren.

Liefergegenstände / Projektendprodukt / Leistungsumfang

Grundsätzlich alle PM-Systeme fordern die Angabe und Spezifikation der zu erstellenden Werke eines Projekts. Allerdings unterscheiden sie sich in Nomenklatur und Verständnis, wie der Leistungsumfang eines Projekts beschrieben und spezifiziert wird. Im einfachsten Fall ist dies ein Produktstrukturplan, der für die Canvas in etwa die ersten beiden Ebenen umfasst.

Für die Project Canvas sollte der Leistungsumfang des Projekts möglichst prägnant benannt werden.

Anforderungen / Qualitätskriterien

Ergänzend zur Benennung des Leistungsumfangs sollte eine Canvas auch die Kriterien benennen, nach denen der Kunde die Projektergebnisse bewertet. Dies sind letztendlich die Abnahmekriterien für das Projekt als Ganzes.

Dieser Block kann unterschiedliche Priorität haben. Wenn der Projektgegenstand bereits sehr klar definiert ist, dann können die Qualitätskriterien in den Block "Leistungsumfang" integriert werden. Wenn es noch nicht möglich ist, die Liefergegenstände zu spezifizieren, kann der Block "Anforderungen" am Anfang sogar an dessen Stelle treten.

Lösungsansatz

Je nach Innovationsgrad und Komplexität des Projekts ist es relevant, das gewählte Vorgehen zu charakterisieren. Typische Angaben zum Lösungsansatz sind, ob bestimmte Komponenten selbst neu entwickelt, von Auftragnehmern entwickelt oder auf dem Markt gekauft werden. Hier ist auch der Platz, den Einsatz neuer Materialien oder Produktionsverfahren (z.B. 3D-Druck statt Fräsen) anzugeben. Bei einem "Routineprojekt" mit einem Standardvorgehen ist dieser Block evtl. nicht für die Canvas erforderlich.

Kosten / Budget / Finanzierung

Je nach Anforderung der Trägerorganisation und der Entscheider sind sehr unterschiedliche Darstellungsweisen für die finanziellen Aspekte eines Projekts erforderlich. Ggf. muss dieser Block in zwei (z.B. Kosten und Finanzierung) oder sogar mehr Blöcke aufgeteilt werden.

Die einfachste Darstellung umfasst folgende Zahlen:

- geschätzte Projektkosten (ggf. mit Angabe der Unsicherheit)
- genehmigter finanzieller Puffer
- bereitgestelltes Änderungsbudget
- bereitgestelltes Risikobudget

Risiken und Chancen

Projekte sind eine Prognose in die Zukunft und zeichnen sich deshalb durch Unsicherheit aus. Unsicherheiten können sowohl Bedrohungen als auch Chancen darstellen. Für eine Beurteilung des Projekts ist die Kenntnis der wichtigsten Unsicherheiten, insbesondere der wichtigsten Risiken bedeutsam.

Für Risiken und Chancen gibt es verschiedene Darstellungsmöglichkeiten. Eine weit verbreitete und intuitiv verwendbare Visualisierung von Risiken ist die sogenannte **Risikomatrix**. Aber auch einfache Listen für Risiken und Chancen sind eine gute Darstellungsform.

Termine / Meilensteine / Roadmap

Die geplanten Termine für Beginn und Ende des Projekts, eine etwaige Phaseneinteilung und zentrale Meilensteine runden die Canvas ab und geben den Betrachtern wichtige Orientierung.

Eine oft verwendete Darstellung ist ein über die ganze Breite der Canvas gehender Zeitstrahl, der die Roadmap des Projekts visualisiert.

Schritt 2: Bereiten Sie die Project Canvas vor!

Nehmen Sie sich unbedingt die notwendige Zeit, um die Canvas vor dem Workshop in geeigneter Weise vorzubereiten! Dies kann auf verschiedene Weise geschehen. Sie können mit dicken Permanentmarkern die Canvas z.B. auf zwei Bögen Packpapier aufzeichnen, die Sie mit Klebeband zu einem großen Plakat zusammengeklebt haben. Befestigen Sie dann dieses Plakat mit Kreppband an der Wand (Achtung: Testen Sie vorab, dass die verwendeten Filzstifte nicht durch das Packpapier hindurch die Wand verschmutzen!).

Eine weitere Möglichkeit ist, mit Papierbögen der Größe DIN A3 oder DIN A2 die einzelnen Blöcke darzustellen (Überschriften, evtl. vorbereitete Tabellen oder Diagramme) und diese dann auf Pinnwänden zur Canvas zusammenzustellen.

Wenn Sie die technischen Möglichkeiten haben, können Sie die Canvas auch mit einem Präsentationsprogramm erstellen (oder eine fertige Vorlage verwenden) und diese dann großformatig (min. DIN A2, besser DIN A0) ausdrucken.

Schritt 3: Erklären Sie dem Team die Bedeutung der Blöcke!

Damit Sie die einzelnen Blöcke der Project Canvas im Team sinnvoll ausfüllen können, ist es erforderlich, dass alle ein gemeinsames Verständnis von der Methode, der Bedeutung der einzelnen Blöcke und ihrer Zusammenhänge haben. Präsentieren Sie daher den Teilnehmern die Project Canvas und erklären Sie am besten mit Beispielen die Bedeutung der einzelnen Blöcke.

Gehen Sie dabei insbesondere auf folgende Aspekte ein:

- Wer sind die Adressaten der Canvas? (Z.B.: Geschäftsführung, andere Projektteams, Lieferanten usw.)
- Wofür wird die Canvas während des Projektlebenszyklus' gebraucht?
- Wie detailliert sollen die Informationen sein?
- Wie genau können bestimmte Informationen zum jetzigen Zeitpunkt sein (grobe Schätzung oder möglichst präzise Kalkulation)?

Schritt 4: Erläutern Sie die Hintergründe des Projekts!

Geben Sie den Teilnehmern einen Überblick über die verfügbaren Informationen zum Projekt. Hierzu zählen z.B.:

- Entstehung der Projektidee
- frühere Projekte, die einen ähnlichen Inhalt hatten

- aktuell laufende Projekte, die im Zusammenhang mit dem betrachteten Projekt stehen
- wirtschaftliches, politisches und soziales Umfeld, das Einfluss auf das Projekt haben kann
- durchgeführte Machbarkeitsstudien, Marktanalyse oder andere vorbereitende Aktivitäten für das Projekt

Im Idealfall nimmt der Kunde bzw. Auftraggeber am Workshop teil und kann diesen Schritt übernehmen.

Schritt 5: Füllen Sie gemeinsam mit dem Team die Canvas aus!

Die einfachste Vorgehensweise ist das gemeinsame Brainstorming für jeden Themenblock der Project Canvas. Geben Sie sich jeweils eine fixe Zeit vor (z.B. fünf bis zehn Minuten) und sammeln Sie von den Teilnehmern die Beiträge zum behandelten Thema (z.B. Kosten) ein. Notieren Sie die Beiträge z.B. auf Haftnotizen und kleben sie diese in den jeweiligen Block. Diskutieren Sie nach dem Brainstorming die Beiträge und einigen Sie sich, welche Beiträge die Bedeutung haben, in der Canvas zu verbleiben. Sammeln Sie die nicht verwendeten Beiträge z.B. für anschließende Detailplanungen.

Weitere Möglichkeiten zum Ausfüllen der Canvas sind u.a.:

- Ausarbeitung einzelner Canvas-Blöcke in Gruppenarbeit mit anschließender Präsentation und Beschlussfassung
- Moderiertes Brainstorming für alle Blöcke gleichzeitig mit anschließender Diskussion und Beschlussfassung
- Aufteilen des Workshops in drei Abschnitte. Als erstes die Präsentation der Canvas im Team. Anschließend Delegation von Planungsaufgaben an Teams mit vereinbarten Terminen. Endgültige Erstellung der Canvas im Rahmen eines Abschlussworkshops.

Führen Sie während des Workshops eine eigene Pinnwand oder Flipchart, auf die Sie Fragen bzw. Offene Punkte notieren, die während des Workshops nicht geklärt werden können.

Schritt 6: Dokumentieren und übertragen Sie die erarbeiteten Inhalte!

Je intensiver der Workshop verlief, desto "abgenutzter" wird die Project Canvas sein. Korrekturen und schlecht leserliche Eintragungen verringern den Nutzwert der Canvas.

Für ein sehr kurz laufendes Projekt können Sie diese Canvas dennoch unverändert verwenden und z.B. direkt an einem geeigneten Ort (z.B. mit Krepp-Klebeband an eine Wand im Arbeitsraum des Projektteams) aufhängen. Wenn das Projekt länger als ein Vierteljahr dauert oder sogar mehrere Phasen hat, dann sollten Sie die Project Canvas unbedingt in "Reinschrift" übertragen. D.h. erstellen Sie eine zweite Canvas und übertragen die Informationen so, dass auch ein unbeteiligter Betrachter die Canvas leicht nachvollziehen kann. Fotografieren Sie dennoch die originale Canvas, um den "Spirit" ihrer Erstellung festzuhalten.

Wenn die Canvas auch für Präsentationen z.B. für Projektreviews (s. Abschnitt "Varianten") verwendet werden soll, so empfiehlt es sich, die einzelnen Blöcke als Folien einer Präsentation abzubilden.

Die einzelnen Blöcke liefern Input für viele weitere Projektdokumente, z.B. den Terminplan, den Kommunikationsplan oder die Risikoliste. Tragen Sie dafür Sorge, dass diese Informationen unverzüglich übertragen werden. Dies ist zum einen wichtig, damit die entstandene Motivation erhalten bleibt, zum anderen gewährleisten Sie damit, dass keine Uminterpretation bei der Übertragung stattfindet.

Schritt 7: Vereinbaren Sie die Umsetzung!

Mit dem Ausfüllen der Project Canvas haben die Beteiligten den Rahmen und die Vorgaben für die einzelnen Blöcke definiert. Für die konkrete Planung und Durchführung des Projekts sind noch viele weitere Schritte erforderlich, wie z.B. die Ausarbeitung von Spezifikationen bzw. des Backlogs oder die Ressourcenplanung.

Je nach organisatorischem Rahmen des Projekts können Sie diese weiteren Schritte bereits im Rahmen des Workshops durchführen oder erst nachdem die erforderlichen Entscheidungen der Geschäftsführung getroffen wurden.

In jedem Fall sollten Sie definieren, wer der Eigentümer der Project Canvas ist (z.B. der Auftraggeber oder der Projektmanager) und das Projekt vorantreiben wird.

-
- Tipps für die Praxis
- Versuchen Sie, die Canvas so einfach wie möglich zu halten. Vier Blöcke können bereits ausreichend sein. Mehr als acht Blöcke führen die Methode ad absurdum.
 - Üben Sie das Ausfüllen der Canvas mit einem sehr einfachen Beispielprojekt (z.B. Durchführung einer Party).
 - Wenn Sie beim gemeinsamen Ausfüllen der Canvas bei einem oder mehreren Blöcken keine Einigkeit erzielen können oder Unklarheiten deutlich werden, brechen Sie die Bearbeitung dieser Blöcke ab. Als Projektleiter ist es Ihre Aufgabe, diese Punkte mit den Stakeholdern (insbes. Lenkungsausschuss) zu klären und dem Team zu kommunizieren.
 - Seien Sie sich immer klar über die aktuell geforderte und mögliche Genauigkeit. Eine Kostenschätzung ist zum Zeitpunkt einer Projektidee bestenfalls innerhalb einer Größenordnung möglich. Für eine Projektgenehmigung muss das beantragte Projektbudget (inklusive Puffer, Risikobudget und Änderungsbudget) hingegen klar sein.

- Sie sollten in jeden Block zumindest eine vernünftige Annahme schreiben und diese als solche kennzeichnen. Vermeiden Sie nach Möglichkeit, "unbekannt" oder "ist noch zu klären" in einen Block zu schreiben.

Varianten

Projektreview

Bei Phasenübergängen und dem Projektabschluss führt der Lenkungsausschuss ein Projektreview durch, um das Projekt zu bewerten. Auch weitere Reviews, z.B. durch die Qualitätssicherung, können im Laufe des Projekts stattfinden. Die initiale Project Canvas kann dabei die Referenz für die Beurteilung des aktuellen Projektstatus' liefern. Eine im Sinne eines Projektstatusberichts aktualisierte Project Canvas eignet sich ausgezeichnet für eine Präsentation des Projektfortschritts vor den Reviewern.

Programm- oder Portfoliomanagement

Die komprimierte und übersichtliche Darstellung der Project Canvas eignet sich ebenfalls für die Anforderungen des Multiprojektmanagements. Für Programm- bzw. Portfoliomanager ist es besonders wertvoll, wenn alle Projekte in einer einheitlichen Form präsentiert werden. Dadurch können sie Projekte besser miteinander vergleichen und klare Priorisierungen vornehmen.

Die Project Canvas' der Projekte liefern dabei den Input für das Management eines Programms oder Portfolios.

Fachartikel

(Anleitungen und Anwendungsbsp.)

Der Project Canvas – wirksames Werkzeug zur Projektdefinition

Methode – Ausgabe 11/2015 – von Frank Habermann

Mit dem Product Canvas den Kundennutzen stets im Blick

Methode – Ausgabe 16/2016 – von Benjamin Seidler

Das Role Model Canvas – Rollen schnell und gemeinsam definieren

Tipp – Ausgabe 07/2016 – von Reinold Botta

weitere Artikel ...

(siehe unter: <https://www.projektmagazin.de/methoden/project-canvas>)

Herkunft

Alexander Osterwalder und Yves Pigneur schlugen 2009 die "Canvas" (engl. = Leinwand) als Instrument für die Entwicklung von Geschäftsmodellen vor. Die "Business Modell Canvas", bestehend aus neun sog. Building Blocks (Osterwalder A. und Pigneur Y.: Business model generation – a handbook for visionaries, game changers, and challengers, 2010, John Wiley & Sons, Hoboken), verbreitete sich schnell und animierte viele Autoren dazu, weitere Canvas-Modelle zu erstellen.

Neben diversen Vorschlägen für eine Project Canvas gibt es mittlerweile auch Product Canvas oder Service Canvas.

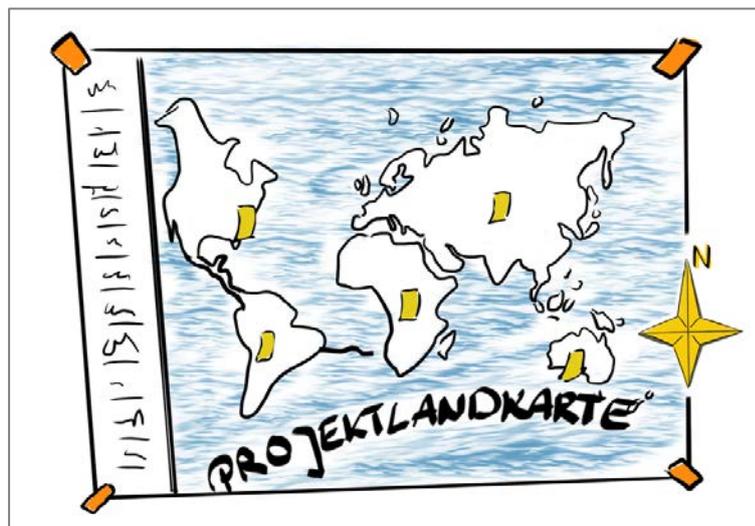
Ergänzende Methoden

- **Brainstorming** – zum Sammeln der Beiträge
 - **Umfeldanalyse** – zur Identifikation und Bewertung von Stakeholdern
 - **Projektstrukturplanung** – zur Definition des Umfangs
 - **Phasen-Meilenstein-Planung** – zur Planung der Roadmap
 - **Risikomatrix** – zur Präsentation von Risiken
 - **Rollen-Canvas** – weiterer Canvas zur Rollendefinition
-

Autor: Dr. Georg Angermeier

erstellt am: 18.06.2017

Projektlandkarte



Englische Bezeichnungen

Visual Project Map

Kurzdefinition

Die Projektlandkarte visualisiert Projektinformationen und ihre Zusammenhänge. Die Visualisierung in Form einer Landkarte ist einfach umzusetzen und stellt die oft komplexen Zusammenhänge einprägsam dar. Die Projektlandkarte ist ein individuell gestaltbares Werkzeug, das in der Initiierungsphase genauso wie in der Durchführungsphase hilfreich sein kann.

Einsatzmöglichkeiten

- Auftragsklärung: Unterstützung der Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer
- Berichterstattung über den Projektfortschritt
- Stakeholdern, insbes. neuen Mitarbeitern, schnelle Orientierung über das Projekt geben
- Projektmarketing
- Arbeitsgrundlage für Projekt-Workshops

- Treffpunkt für Projektbeteiligte

Vorteile	<ul style="list-style-type: none">+ einfache, verständliche und einprägsame Darstellung von Projektinformationen+ geringer organisatorischer und materieller Aufwand+ ggf. wirkungsvoller als ein Reporting mit standardisierten Vorlagen+ fördert bei der Erstellung die Kreativität und den Zusammenhalt im Team+ begünstigt den Austausch im Team und über Teamgrenzen hinweg+ Die visuelle Darstellung spricht die Betrachter emotional an und bewirkt eine positive Einstellung zum Projekt.+ Die Landkarte weckt die Aufmerksamkeit der Betrachter und wirkt implizit werbend für das Projekt.
----------	--

Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none">- Der Erfolg der Methode lebt von der Kreativität und der Anpassung an die Organisation bzw. das Projekt.- Nicht alle Menschen sind visuellen Ansätzen gegenüber sofort positiv gestimmt. Rechnen Sie deshalb auch mit anfänglicher Ablehnung, wenn Sie die Landkarte zum ersten Mal einsetzen.
-------------------------------	--

Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Die Erstellung und die Umsetzung erfordern Mut der Initiatoren, da es sich nicht um ein Standardvorgehen handelt.• Offenheit der Organisation für neue Methoden• Die Gestalter der Projektlandkarte sollten mit dem Projekt sehr gut vertraut sein.• Platz für die Präsentation der Landkarte an einem zentralen Ort. Eine Projektlandkarte muss sichtbar sein!
-----------------	--

Qualifikation	Die Methode erfordert keine besondere Qualifikation. Erfahrung mit Visualisierungsmethoden ist hilfreich.
---------------	---

Benötigte Informationen	<ul style="list-style-type: none">• Alle aktuell vorhandenen dokumentierten Projektinformationen, insbes. Stammdaten des Projekts• Wissen der Teilnehmer über Hintergründe des Projekts und nicht dokumentierte Projektinformationen
-------------------------	---

Ergebnisse Visualisierung des Projektstands und / oder der Projektzusammenhänge in Form einer Landkarte

-
- Benötigte Hilfsmittel
- Große Fläche für die Erstellung der Landkarte. Hierfür ist grundsätzlich jedes Material geeignet, auf das man zeichnen kann: große Papierbögen, Kunststoffflächen, Glasscheiben, Holztafeln.
 - Evtl. Beamer zur Projektion der Basislandkarte auf die Zeichenfläche
 - Für die Zeichenfläche geeignete Stifte bzw. Farben
 - ggf. Haftnotizen oder Aufkleber für aktuelle Informationen über das Projekt
 - Befestigungsmaterial zum Aufstellen oder Anbringen der Projektlandkarte

Durchführung

Das Erstellen und das Arbeiten mit einer Projektlandkarte ist ein kreativer Prozess, der nicht nach einem einheitlichen Schema wie das Ausfüllen eines Formulars abgearbeitet werden kann. Im Folgenden stelle ich Ihnen exemplarisch die Erstellung einer Projektlandkarte vor. Bitte sehen Sie dieses Vorgehen als Inspiration und nicht als festgelegtes Schema an. Gestalten Sie die Projektlandkarte und das Arbeiten mit ihr ganz nach Ihren Bedürfnissen und lassen Sie Ihrer Kreativität freien Spielraum.

Ich empfehle, die Projektlandkarte im Team zu erstellen. Einerseits stärkt es das Gemeinschaftsgefühl, gemeinsam ein greifbares Werk zu produzieren. Andererseits ist die Projektlandkarte Teamprodukt, welches das Bild des Teams nach außen repräsentiert.

Für die Moderation der gemeinsamen Erstellung der Projektlandkarte können Sie z.B. die Methode **Workshop** einsetzen.

Im begleitenden Beispiel betrachten wir eine Projektlandkarte für ein weltweites Rollout-Projekt. Die Standorte werden hierbei auf einer Weltkarte visualisiert.

Schritt 1: Bestimmen und zeichnen Sie das "Gelände"!

Die Projektlandkarte stellt eine Metapher Ihres Projekts dar. Basis dieser Metapher und der zu erstellenden Landkarte ist das ausgewählte Gelände, das gemeinsam "kartographiert" wird. Überlegen Sie gemeinsam, welche Landschaft, welches Gelände, welche räumliche Metapher am besten zu Ihrem Projekt passt. Dies kann eine zum Projekt passende, tatsächliche Region sein. Bei einem weltweiten Rollout-Projekt bietet es sich natürlich an, eine Weltkarte als Basis zu nehmen.

Aber auch fiktive Karten wie z.B. eine Seekarte mit mehreren Inseln oder eine Phantasielandschaft können eine wunderbare Wirkung erzielen. Genauso ist es möglich, ein einzelnes räumliches Element zu verwenden wie z.B. eine Mara-

thonstrecke, einen Flusslauf, einen Berg usw. Entscheidend ist: Das ausgewählte Gelände muss zu Ihrem Projekt passen.

Achten Sie als Moderator darauf, dass die Teilnehmer die Methode nicht ins Lächerliche abgleiten lassen oder abwertende Metaphern wählen. Wenn z.B. ein Teilnehmer eine Müllhalde als Gelände vorschlägt, sollten Sie diese Äußerung kritisch hinterfragen (z.B. "Warum glaubst Du, dass unser gemeinsames Projekt einer Müllhalde gleichen wird?") und einen ernsthafte bzw. positive Gegenposition einnehmen (z.B. "Ich möchte, dass wir unser Projekt zu einem blühenden Garten machen! ")

Technische Hinweise zur Erstellung des Geländes

Grundsätzlich gilt die Regel: Je größer, desto besser. Im Laufe der Erstellung, vor allem aber mit fortschreitendem Projekt wird die Landkarte immer detailreicher. Seien Sie deshalb großzügig mit dem Platz und lassen Sie genügend Leerräume für spätere Ergänzungen.

Als Minimalgröße einer Projektlandkarte empfehle ich ein Flipchart-Papier.

Lösen Sie sich vom Anspruch, dass die Karte grafisch perfekt sein muss. Weitaus wichtiger ist es, dass die Basislandkarte zum Projekt passt (s.o.). Um eine ansprechende Karte zu gestalten können Sie folgende Möglichkeiten einsetzen:

- Projizieren Sie das gewählte Basismotiv mit dem Beamer auf Ihre Zeichenfläche. Pausen sie die Ränder ab und erstellen Sie so Ihre Basislandkarte.
- Falls Sie über einen Großformatdrucker oder -plotter verfügen, können Sie damit die Basislandkarte oder Teile davon ausdrucken.
- Schneiden Sie die Länder aus Papier aus und kleben Sie diese auf die Zeichenfläche

Dies sind nur Vorschläge – natürlich können Sie viele weitere Techniken einsetzen oder ganz einfach die Basislandkarte frei Hand zeichnen.

Schritt 2: Tragen Sie Projektstammdaten auf der Karte ein!

Wählen Sie zusammen die relevanten Stammdaten des Projekts aus, die auf der Landkarte zu sehen sein sollen. Dies ist sinnvoll, um den Kontext der Karte schnell erfassbar zu machen. Zu den Projektstammdaten zählen unter anderem:

Projektname	Projektcode	Projekt-ID
Projektleiter	Auftraggeber	Projektteam
Start-Datum	Ziel-Datum	Budget

Tabelle 1: Mögliche Projektstammdaten zur Charakterisierung der Projektlandkarte

Wo sie diese Informationen anbringen ist Ihnen überlassen. Meine Empfehlung lautet: Grenzen Sie diese Informationen deutlich vom Rest ab. Eine Möglichkeit wäre, dass sie diese Daten in einem separaten Kasten oder Rahmen repräsentieren.

Schritt 3: Zeichnen Sie die Projekt-Highlights als Landmarken ein!

Erarbeiten Sie sich nun gemeinsam das Gelände, indem Sie die wichtigsten Elemente Ihres Projekts an den passenden Stellen eintragen. Sie können dies in einer freien Gruppenarbeit durchführen, d.h. jeder schnappt sich einen Stift und im direkten Austausch untereinander tragen die Teilnehmer im Wechsel die Highlights des Projekts ein.

Insbesondere bei größeren Teams und umfangreicheren Projekten können Sie ebenso in einem moderierten, schrittweisen Prozess die Projektlandkarte erstellen. Z.B. können Sie als erstes die wichtigsten Stationen bzw. Meilensteine eintragen, dann Einflussfaktoren aus dem Umfeld und zuletzt besondere Gefahrenpunkte.

Der Kreativität des Teams sind dabei keine Grenzen gesetzt – abhängig von gewähltem Gelände und den Eigenschaften des Projekts sind hier vielfältige Darstellungsweisen möglich.

Hier einige Anregungen bzw. Überlegungen für die Gestaltung der Highlights:

- Sie können die Landmarken direkt einzeichnen oder in unterschiedlicher Form aufkleben (z.B. auch mit dreidimensionalen Objekten, die aus Moderationsmaterialien geformt werden).
- Verwenden Sie verschiedene Schriftgrößen und -farben, um die Highlights zu charakterisieren
- Überlegen Sie, wie Sie Zusammenhänge zwischen einzelnen Highlights visualisieren können.
- Wägen Sie sorgfältig ab, wie viele Detailinformationen pro Highlight tatsächlich notwendig sind. Verwenden Sie bei Bedarf eine Legende, die sich außerhalb der Landkarte befindet.

Beispiel

Beim globalen Rolloutprojekt gestaltet sich die Darstellung der Highlights ziemlich einfach, indem die unterschiedlichen Standorte auf der Weltkarte eingezeichnet werden.

Schritt 4: Dynamische Informationen

Die Projektlandkarte ist ein lebendes Werk, egal in welcher Phase des Projekts Sie diese verwenden. Aktualisieren Sie deshalb in regelmäßigen Abständen oder zu besonderen Ereignissen die Projektlandkarte, so dass sie stets dem aktuellen Stand des Projekts entspricht. Hierfür stehen Ihnen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Einige davon sind:

Status- und Fortschrittsanzeigen

Hierfür eignen sich die traditionellen Ampel-Indikatoren oder die im Business-Kontext weit verbreiteten sog. "Harvey-Balls" (Kreise mit unterschiedlich ausgefüllten Sektoren). Passend zur Landkarte ist die Symbolisierung der "Projektwetterlage": Hierzu befestigen Sie Symbole des Wetterberichts (z.B. Sonnenschein für Planerfüllung, Regen oder Gewitter bei Verzögerungen, Starkwind bei Hindernissen usw.)

Abhängigkeiten und Einflüsse

Die einfachste Visualisierung von Abhängigkeiten und externen Einflüssen bieten Pfeilsymbole. Um die Aktualisierbarkeit zu gewährleisten sollten Sie nach Möglichkeit aufklebbare und wieder entfernbare Materialien verwenden. Geeignete Visualisierungen sind auch Sticker mit einprägsamen Symbolen – z.B. einen Paragraphen auf einem roten Sticker für eine rechtliche Auseinandersetzung.

Beispiel:

In unserem Beispiel können dynamische Rollout-Informationen mit Hilfe von Klebezetteln auf der Landkarte angebracht werden, z.B. mit dem Fertigstellungsgrad pro Standort.

Möglich ist auch, die Projektphasen mit Kontinenten gleichzusetzen und eine Route zwischen den Kontinenten zu skizzieren. Auf ein Haftnotiz malen Sie dann einen Heißluftballon und lassen diesen über die einzelnen Kontinente – sprich: Projektphasen – "fliegen"

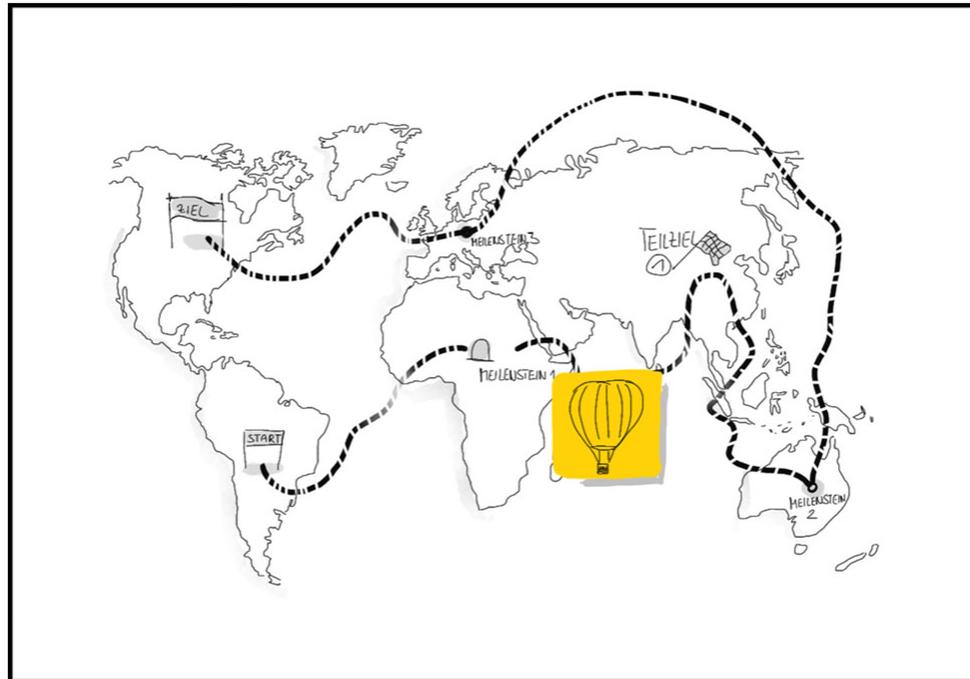


Bild 1: Visualisierung des Projektfortschritts in Form einer Weltreise mit dem Heißluftballon

Schritt 5: Das Platzieren

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die visuelle Landkarte ist ihre Positionierung. Überlegen Sie deshalb gemeinsam mit dem Team, wo Sie die Landkarte am besten aufhängen. Es sollte ein von den Projektbeteiligten stark frequentierter Ort sein, damit sie ihren Zweck als Kommunikationszentrum des Projektteams erfüllen kann. Stimmen Sie diesen Ort auch mit dem Auftraggeber ab, falls er bei der Erstellung der Karte nicht ohnehin dabei ist.

Richten Sie auch eine Möglichkeit ein, wie die Betrachter der Karte Feedback geben können – z.B. mit einer Pinnwand oder einem Whiteboard.

Achten Sie darauf, dass die Landkarte gut betrachtet werden kann. Sie sollte in Sichthöhe befestigt und blendfrei beleuchtet sein. Mögliche Aufstellorte sind z.B.:

- Kaffeeküche, Cafeteria
- Mitten im Projektbüro – achten Sie darauf, dass der erste Blick beim Betreten des Büros auf die Landkarte fällt.
- Bürotür des Projektleiters oder des Auftraggebers
- Neben zentralen Aushängen
- Bei Projekten, die alle Mitarbeiter betreffen, ist auch ein Aushang am Eingang der Kantine denkbar.

Tipps für die Praxis

- Überladen Sie Ihre Landkarte nicht! Sehen Sie die Landkarte als Chance, sich auf das Wesentliche zu reduzieren. Die Projektlandkarte ist weder ein Allheilmittel noch kann sie weitere notwendige Dokumentationen ersetzen.

- Ich rate davon ab, die Projektlandkarte zu digitalisieren. Sie würde dadurch zum einen ihren Charme des Selbstgemachten verlieren und zum anderen nicht mehr die gemeinsame Kommunikation vor der Karte fördern.
- Die Landkarte muss nicht perfekt sein – Ziel ist es nicht, ein Kunstwerk zu erstellen, sondern Kommunikation zu fördern und den Austausch zu erleichtern. Es wird sie niemand fragen, ob irgendwelche Grenzen 1:1 abgebildet sind, ob Städte an den exakt richtigen Punkten eingezeichnet wurden.
- Die visuelle Landkarte ist ein emotionales Werkzeug und sie ist individuell. Lassen Sie sich und Ihrem Team freien Lauf, seien Sie kreativ, benutzen Sie Farben, Hilfsmittel und gestalten Sie somit Ihren "visuellen Projektanker".

Varianten

Retrospektiven oder Lessons Learned

Auch eine Retrospektive oder Lessons-Learned-Auswertung können Sie mithilfe einer visuellen Landkarten durchführen. Generieren Sie z.B. eine Landschaft mit Bergen und Tälern, mit Schluchten oder Bächen, die überquert werden mussten und versehen Sie dieses Gesamtbild mit den entsprechenden Notizen.

Projektlandkarte im Kick-Off

Sie wollen einen Projektstart einmal anders? Dann zeichnen sie gemeinsam mit dem Auftraggeber und dem Team eine Projektvision in Form einer Projektlandkarte. Sie können einen groben Weg definieren und diesen während des Projekts bei Bedarf anpassen.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Die visuelle Landkarte – den Projektfortschritt stets im Blick

Tipp – Ausgabe 22/2015 – von Christian Botta

Herkunft

Daniel Reinold und **Christian Botta** entwickelten die Projektlandkarte, um Projekte intuitiv und einprägsam zu visualisieren.

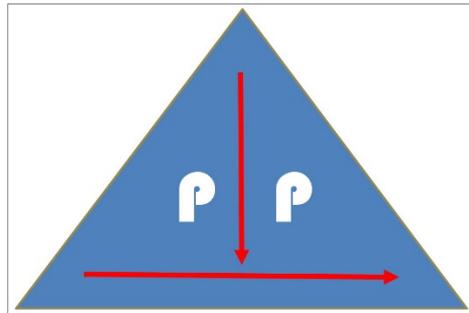
Ergänzende Me-
thoden

- **Sprint Retrospektive** – Mögliche Verwendung der Projektlandkarte
- **Lessons Learned** – Mögliche Verwendung der Projektlandkarte
- **Rollen-Canvas** – ergänzende Methode zur Visualisierung der Projektorganisation
- **Project Canvas** – ergänzende / alternative Methode zur Darstellung zentraler Projektinformationen

Autor: Christian Botta

erstellt am: 30.07.2017

Pyramidales Präsentieren (PP)



Englische Bezeichnungen

Pyramid Presentation

Kurzdefinition

Beim Pyramidalen Präsentieren wird die Präsentation von der Kernaussage ausgehend aufgebaut. Diese wird Schritt für Schritt durch Teilaussagen konkretisiert und dabei immer weiter detailliert. Die Kernaussage stellt dabei gewissermaßen die Spitze der Pyramide dar, die auf einer sich nach unten verbreitenden Argumentationsbasis steht.

Einsatzmöglichkeiten

- Alle Präsentationen im Projekt
- Projektberichte
- Präsentation einer Entscheidungsvorlage, z.B. Änderungsantrag

Vorteile

- + Die Zuhörer können die Kernaussagen der Präsentation gemäß ihrer Priorität unmittelbar erfassen.
- + Die Präsentation erhält eine leicht nachvollziehbare Struktur und macht dadurch auch komplexe Inhalte nachvollziehbar.
- + Erspart den Zuhörern das Herausfiltern von Inhalten.
- + Der Präsentator erkennt schnell inhaltliche Unklarheiten und kann diese bei der Vorbereitung gezielt beheben.
- + Die Präsentation kann an das Informationsbedürfnis der Zuhörer angepasst werden.
- + Die Orientierung am roten Faden erleichtert die Vorbereitung und Abstimmung.

mung der Präsentation.

- + Die klare Struktur gibt den Zuhörern Orientierung und vermeidet dadurch unnötige Nachfragen.
- + Der Präsentator hat ein klares Konzept und kann sich immer schnell in der Präsentation orientieren.

Nachteile / Risiken / Grenzen

- Die stark am Ergebnis orientierte Präsentation ist nicht für Lehrveranstaltungen geeignet, welche die Entwicklung der Inhalte nachvollziehbar machen sollen.
- Die Methode ist nicht einsetzbar, wenn sich der Inhalt nicht rational vermitteln lässt.
- Bei emotionalen Entscheidungssituationen greift die Methode nicht.

Voraussetzungen

Das Thema muss dafür geeignet sein, in einer logischen Struktur aufbereitet zu werden.

Qualifikation

Es sind keine besonderen Qualifikationen erforderlich.

Benötigte Informationen

- Gegenstand oder Thema, das präsentiert werden soll
- Informationen über Ursachen des aktuellen Stands
- Informationen über Auswirkungen von möglichen Handlungen
- Mögliche Szenarien (optional)
- Empfohlene Maßnahmen (optional)

Ergebnisse

- Durchgängige Argumentationslinie
- Präsentation

Benötigte Hilfsmittel

- Papier und Stift
- Software für Textverarbeitung
- Software für Präsentation

Durchführung

Die Pyramidale Präsentation stellt Ergebnisse dar. Diese können Erkenntnisse, Vorschläge oder Maßnahmen sein. Die Präsentation wird dabei vertikal so strukturiert, dass ausgehend vom Wesentlichen die Details dargestellt werden. Die dadurch entstehenden Ebenen werden, wie in Bild 1 schematisch dargestellt, anschließend horizontal nach einer logischen Struktur gegliedert.

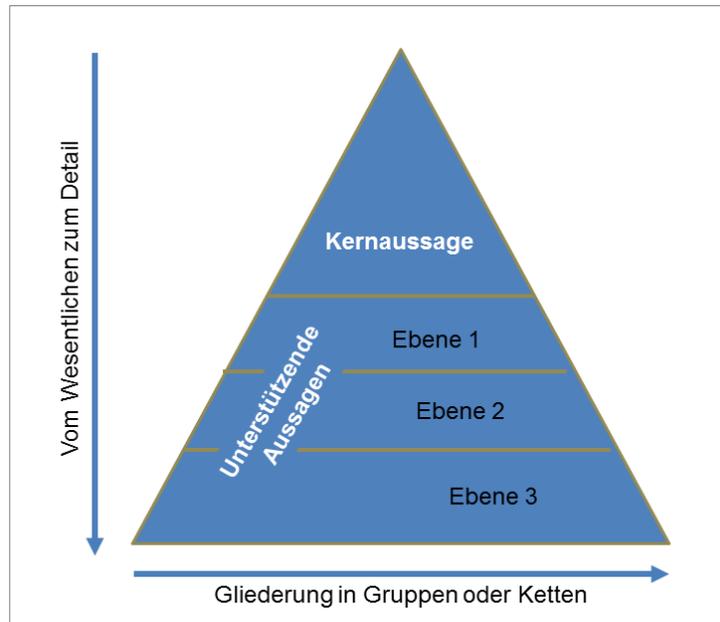


Bild 1: Struktur der Pyramidalen Präsentation

Die dadurch entstehende, pyramidenförmige Struktur kann theoretisch bis ins Unendliche fortgesetzt werden. Welche Detaillierungstiefe gewählt wird, hängt von der Zielgruppe und dem Format der Präsentation (z.B. Impulsreferat, Entscheidungsvorlage, Abschlussbericht usw.) ab.

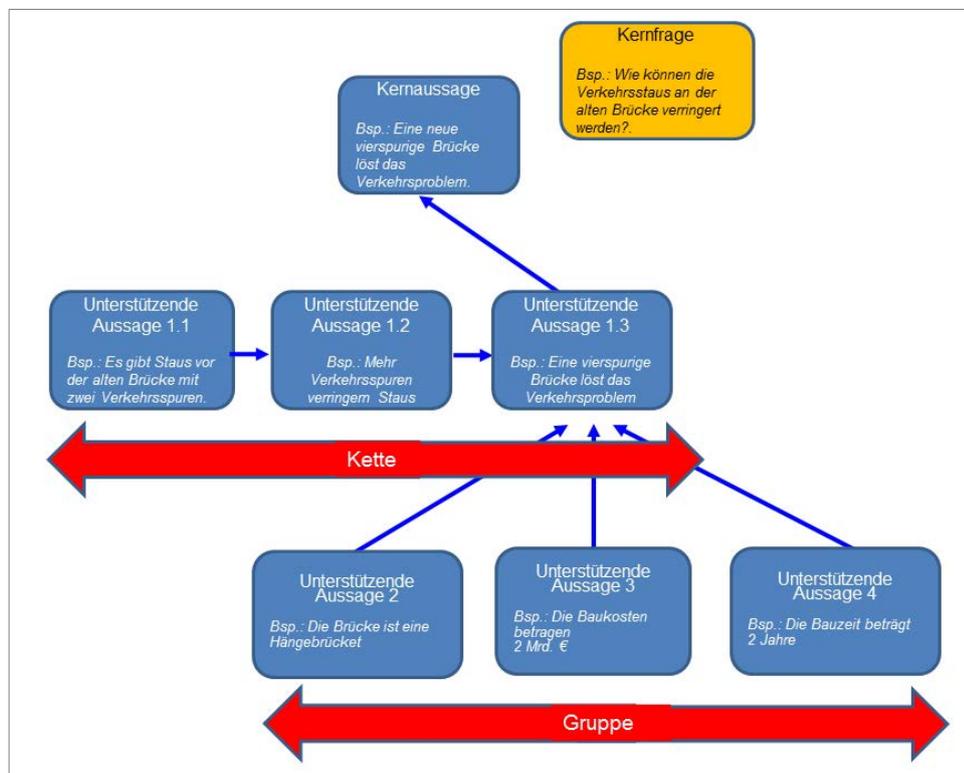


Bild 2: Aufbau einer Pyramidalen Präsentation

Die Struktur wird in Form einer Gliederung dokumentiert. Die Kernaussage steht an der Spitze. Die weiteren Aussagen werden hierarchisch dieser Aussage zugeordnet. Bild 2 zeigt dies an einem einfachen Beispiel eines Infrastrukturprojekts (Erweiterung einer Brücke auf vier Fahrspuren).

Schritt 1: Ermitteln Sie die Kernaussage!

Die Kernaussage bringt den Inhalt der Präsentation auf den Punkt. Sie enthält alle wichtigen Informationen, ohne diese jedoch im Detail zu erläutern. Sie wird als Aussage formuliert und besteht aus einem kurzen, prägnanten Satz, im Beispiel lautet sie: "Eine vierspurige Brücke löst das Verkehrsproblem."

Die Kernaussage wird aus der Kernfrage des oder der Teilnehmer ermittelt. Die Pyramidale Präsentation geht von den Erwartungen der Teilnehmer aus und gibt eine Antwort auf deren Kernfrage. Sie ermitteln die Kernfrage, indem Sie sich in die Lage des Empfängers versetzen und dessen Informationsbedürfnis aufschreiben. Formulieren Sie seine Erwartungen als offene Frage. Bei einer Gruppe von Zuhörern ermitteln Sie die Kernfrage eines jeden einzelnen Teilnehmers oder von Teilnehmergruppen. Arbeiten Sie dann die Kernfrage heraus, durch die sich alle Teilnehmer angesprochen fühlen.

Sollen die Teilnehmer über einen Sachverhalt informiert werden, dann fasst die Kernaussage die Information in einem aussagekräftigen Satz zusammen, dies ist z.B. bei einem Statusbericht über das Projekt der Fall. Sollen dagegen die Teilnehmer nach der Präsentation etwas tun, z.B. eine Entscheidung fällen, dann enthält die Kernaussage einen Appell an die Teilnehmer.

Weitere Beispiele für Kernaussagen

- Das Projekt wird den vereinbarten Funktionsumfang mit einer Verzögerung von zwei Wochen liefern.
- Wir empfehlen den Kauf des Baugrundstücks zur Erweiterung der Zentrale.
- Die Expansion der geschäftlichen Aktivitäten nach Fernost hat keine Erfolgsaussichten.

Schritt 2: Formulieren Sie unterstützende Aussagen!

Jede Kernaussage wird durch weitere Aussagen unterstützt. Diese Teilaussagen werden, falls erforderlich, wieder durch weitere Aussagen unterstützt. Auf diese Weise entsteht eine Pyramide aus Argumenten. Aussagen strukturieren die Kernaussagen und werden genauso wie diese formuliert. Für die nächst tiefer liegende Ebene stellen die unterstützenden Aussagen wiederum die übergeordneten Kernaussagen dar. Die Pyramide kann Top-Down oder Bottom-Up aufgebaut werden.

Der Top-Down-Ansatz

Wenden Sie den Top-Down-Ansatz an, wenn Sie bereits die Kernaussage Ihrer Präsentation haben, diese aber noch konkretisieren und begründen müssen. Bei diesem Vorgehen arbeiten Sie die Aussagen auf jeder Ebene systematisch heraus.

So gehen Sie vor:

1. Schreiben Sie die Kernaussage an die Spitze.
2. Formulieren Sie Fragen, die sich aus der Kernaussage ergeben.
3. Schreiben Sie für jede Frage eine Antwort unter die Kernaussage. Daraus ergeben sich die unterstützenden Aussagen.
4. Wiederholen Sie dies solange, bis die Aussagen die erforderliche Detailtiefe erreicht haben.

Der Bottom-Up-Ansatz

Gehen Sie bottom-up vor, wenn Sie viele Details haben, diese aber noch nicht zu einer Kernaussage zusammenfassen können.

Schreiben Sie zunächst alle Argumente auf, die Sie vorbringen möchten. Hierfür können Sie z.B. die Methoden **Brainstorming** oder **Mind Mapping** verwenden.

Anschließend clustern Sie die Argumente. Dafür gelten folgende Regeln:

- Inhaltlich zusammengehörende Argumente werden zu einem Cluster zusammengefasst.
- Cluster mit Aussagen der gleichen Detaillierungstiefe stehen auf einer Ebene.
- Cluster mit einer größeren Detaillierung stehen auf der darunter liegenden Ebene.

Ziehen Sie eine Schlussfolgerung: Die Schlussfolgerung fasst alle Cluster in einer Kernaussage zusammen. Sie ist die Antwort auf die Frage: Auf welche Aussage lassen sich alle Argumente verdichten? Dies ist die Kernaussage der Präsentation.

Beginnen Sie jetzt wie oben beschrieben top-down die Kernfrage mit einem Frage-Antwort-Dialog zu durchdenken. Damit überprüfen Sie die bereits bottom-up entwickelte Struktur nochmals aus einem hierarchischen Blickwinkel heraus.

Schritt 3: Überprüfen Sie die logische Struktur der Pyramide!

Die Teilaussagen untermauern die Kernaussage entweder als Gruppe oder Kette. Überprüfen Sie die Aussagen, ob sie die logischen Kriterien für **Gruppen** oder **Ketten** erfüllen. Dadurch erkennen Sie nicht schlüssige Teile der Präsentation.

Überarbeiten Sie die Aussagen so lange, bis diese die Kriterien erfüllen.

Eine Gruppe untergliedert die Kernaussage durch gleichrangige Aussagen

In einer Gruppe werden unterstützende Aussagen zusammengefasst, die in Ihrer Gesamtheit eine Aussage auf der übergeordneten Ebene detaillieren. Dabei werden folgende Typen von Aussagen unterschieden:

- **Komplementäre Gruppe:** Dies sind sich ergänzende Aussagen, welche einzelne Aspekte der Kernaussage beschreiben. Aussagen einer komplementären Gruppe lassen sich mit dem Wort "und" verbinden. Z.B.: *Die neue Brücke ist eine Betonkonstruktion **und** kostet 2 Mrd. € **und** die Bauzeit beträgt 2 Jahre.*
- **Alternativen:** Sie beschreiben unterschiedliche Möglichkeiten, wie die Kernaussage erfüllt werden kann und schließen sich gegenseitig aus. Alternativen lassen sich mit dem Wort "oder" im Sinne von "entweder oder" verbinden. Z.B.: *Die Brücke kann als Stahlkonstruktion **oder** als Betonkonstruktion realisiert werden.*
- **Optionen:** Optionen stehen nebeneinander, aber schließen sich gegenseitig nicht aus. Z.B.: *Die Brücke hat einen separaten Fußgängerweg. Die Brücke hat einen Kanal für Versorgungsleitungen.*
- **Prozesse:** Prozesse sind aufeinander aufbauende Schritte zum Ziel. Durch sie wird eine Folge von Aussagen beschrieben, die eine zeitliche Reihenfolge bilden. Z.B.: *Im Projekt wird **zunächst** ein Lastenheft erstellt **dann** das Pflichtenheft **dann** die Zeitplanung für den Bau der Brücke.*

Die Aussagen müssen die folgenden logischen Anforderungen erfüllen:

- Sie müssen als Aussagen mit einem vollständigen Satz formuliert sein.
- Aussagen müssen voneinander sprachlich unabhängig formuliert werden und inhaltlich unabhängig sein.
- Die Aussagen müssen bedeutungsvoll formuliert sein.
- Alle Aussagen zusammen müssen erschöpfend sein, um die Aussage, die sie unterstützen, zu beschreiben.

Die Anordnung der Aussagen sollte nach ihrer Relevanz für die Unterstützung der Teilaussage geordnet sein, da die Aufmerksamkeit der Teilnehmer bei den ersten Aussagen am größten ist.

Formulieren Sie auf jeder Ebene nicht mehr als sieben Aussagen zur Unterstützung einer Kernaussage. Das Gehirn des Menschen kann in der Regel maximal sieben parallele Aussagen auffassen. Werden mehr Aussagen formuliert, so besteht die Gefahr, dass nicht alle wahrgenommen werden. Sind mehr als sieben Aussagen auf einer Ebene erforderlich, dann ist es besser, diese zu Gruppen zusammenzufassen und eine weitere Ebene zu bilden.

Eine Kette verknüpft die Teilaussagen durch zwingende logische Argumente

Bei der Kette wird durch die Schlussfolgerung die unterstützte Aussage wiederholt. Dadurch erhält der Empfänger eine logische Begründung für die Aussage. Die Kette beruht auf der klassischen Logik, die zwei in einer Beziehung stehende Aussagen miteinander verknüpft. Die Verknüpfung in einer Kette kann durch eine Implikation oder einen sogenannten Syllogismus erfolgen.

Implikationen

Implikationen sind Wenn-Dann-Beziehungen. Z.B.: *Wenn der Umsatz steigt, erhöht sich der Gewinn des Unternehmens.* Damit die Wenn-Dann-Beziehung schlüssig ist, muss sie auch umkehrbar sein, z.B.: *Wenn sich der Gewinn verringert hat, ist der Umsatz gesunken.* Implikationen beschreiben einen eindeutigen Zusammenhang zwischen zwei Aussagen. Gibt es daneben noch andere Zusammenhänge, dann ist die Implikation keine zwingende Schlussfolgerung mehr. Z.B. wenn der Gewinn auch durch Kosteneinsparungen steigen kann.

Syllogismen

Dabei werden zwei Prämissen formuliert, die unabhängig voneinander wahr sind und durch ein Mittelglied verbunden sind.

Dies sei am bekanntesten Beispiel eines Syllogismus' erläutert, der auf Aristoteles zurückgeht:

Prämisse 1: Alle Menschen sind sterblich

Prämisse 2: Alle Griechen sind Menschen.

Jede Prämisse enthält ein Subjekt und ein logisches Prädikat. In der ersten Prämisse ist das Subjekt "Menschen" und das Prädikat "sterblich". In der zweiten Prämisse ist das Subjekt "Griechen" und das Prädikat "Menschen". Die Prämissen sind durch das Mittelglied "Mensch" verknüpft. Die Schlussfolgerung verbindet das Subjekt der zweiten Prämisse mit dem Objekt der ersten Prämisse. Das Mittelglied verbindet beide Prämissen und fällt in der Schlussfolgerung weg: "Alle Griechen sind sterblich." Bild 3 verdeutlicht dies.

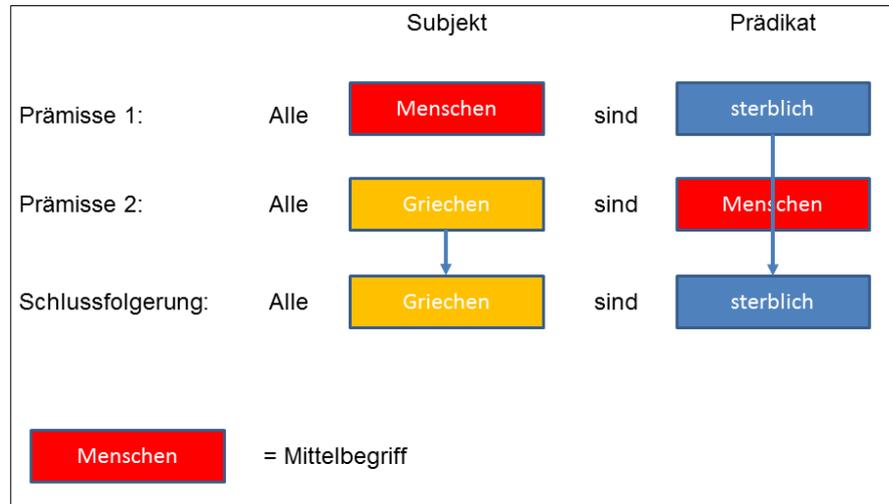


Bild 3: Struktur eines Syllogismus

Je nachdem, ob die Prämissen ganz oder teilweise wahr sind, ergeben sich weitere logische Schlussfolgerungen. Diese werden durch die Prädikatenlogik beschrieben. Eine ausführliche Darstellung der logischen Zusammenhänge findet sich in: Schoof, Axel; Binder, Karin: Auf den Punkt: Präsentationen pyramidal strukturieren. Erfolgreicher kommunizieren mit klaren Botschaften und ergebnisorientierter Struktur. Springer Gabler, 2013.

Die Struktur der Pyramidalen Präsentation muss solange überarbeitet werden, bis die logische Abfolge aller Aussagen in sich schlüssig ist.

Schritt 4: Erstellen Sie die Präsentation!

Die Präsentation bildet die Struktur der pyramidalen Gliederung ab und gibt die dort formulierten Botschaften wieder. Entwickeln Sie für die Präsentation eine Storyline. Diese beschreibt die Abfolge der Folien. Dazu legen Sie das Deckblatt und alle Zwischenfolien an. Alle anderen Folien enthalten die Aussagen aus der Pyramidalen Struktur als Überschriften. Bild 4 skizziert, wie die Pyramidale Struktur in das Inhaltsverzeichnis überführt wird.

Die Pyramidale Präsentation enthält folgende Folien:

Titelfolie: Diese enthält die Kernaussage und vermittelt dem Zuhörer bereits zu Beginn die Botschaft, die er in der Präsentation vermittelt bekommt. Formale Aspekte wie Ort, Präsentator und Datum sollten eher im Hintergrund stehen.

Inhaltsverzeichnis: Statt des klassischen Inhaltsverzeichnisses mit Stichworten werden im Inhaltsverzeichnis alle Aussagen zusammengefasst. Es gibt damit die thematische Gliederung der Präsentation wieder. Lassen Sie die klassischen Elemente wie Ziel, Einführung oder Abschluss weg. Das Inhaltsverzeichnis beschreibt die logische Struktur der Präsentation, nicht deren Ablauf.

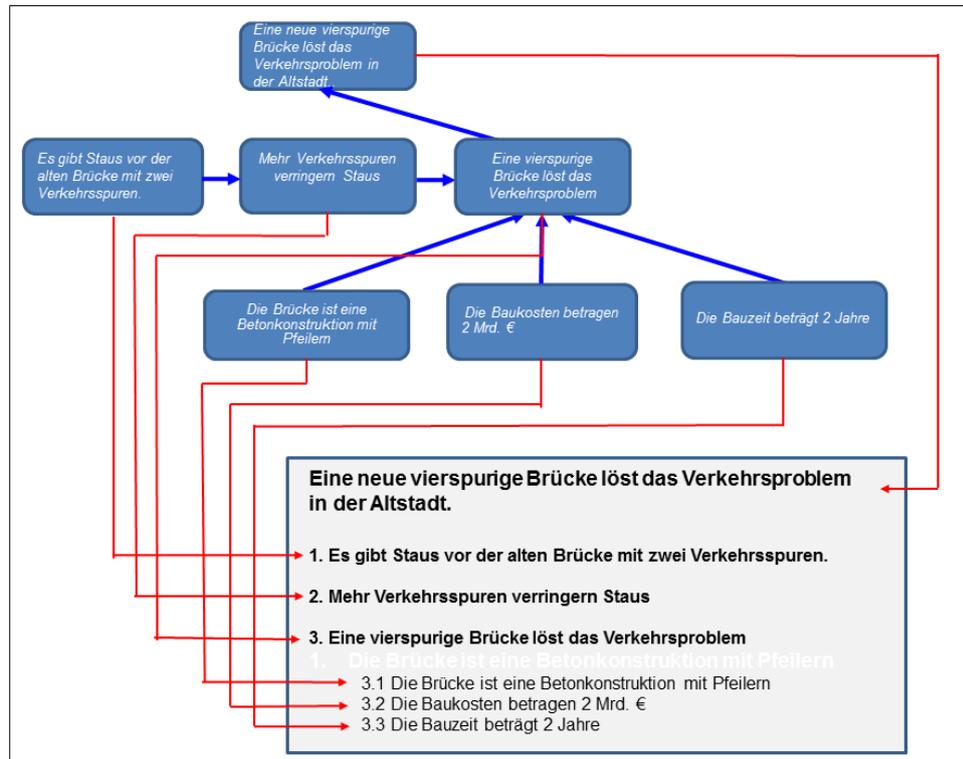


Bild 4: Überführung der Pyramidalen Struktur in eine Storyline

Trennfolien: Neue Kapitel werden durch eine eigene Folie eingeführt. Sie enthält die Aussage für das Kapitel und die Gliederung der sie unterstützenden Aussagen. Dabei wird das gesamte Inhaltsverzeichnis aufgeführt und das entsprechende Unterkapitel mit der Gliederung der Teilaussagen dargestellt.

Inhaltsfolien: Jede Folie hat eine eigenständige Botschaft, die der Aussage aus der Pyramidalen Struktur entspricht. Diese steht in der Überschrift. Die Folie führt dann die Details entsprechend der logischen Struktur aus. Dabei werden drei Typen von Folien unterschieden:

- **Überblicksfolie:** Diese gibt das Gesamtbild wieder, das auf den folgenden Folien wiederholt wird. Dabei enthält die Visualisierung bereits die Botschaften der folgenden Folien.
- **Detailfolie:** Sie enthält die Basisinformationen, welche die Argumentation auf der Übersichtsfolie untermauern. Ihre Überschrift ist konkret und sie enthält die zum Verständnis der Aussage in der Überschrift erforderlichen Informationen.
- **Backup-Folie:** Dies ist eine Detailfolie mit Informationen, welche die Empfänger vermutlich nicht erwarten. Sie sind für Rückfragen in der Diskussion nach der Präsentation gedacht.

Schritt 5: Erarbeiten Sie die Dramaturgie!

Eine Präsentation vermittelt die Inhalte auf zwei unterschiedlichen Kanälen: Der Präsentationsunterlage und dem Vortrag. Beide Kanäle ergänzen sich wechselseitig. Die Präsentationsunterlage sollte selbsterklärend sein, da diese auch an Teilnehmer versandt wird, die nicht bei der Präsentation anwesend waren.

Dramaturgie der Pyramidalen Präsentation

Begrüßen Sie das Publikum, stellen Sie sich vor und erläutern Sie organisatorische Dinge: Alle nicht zum Inhalt der Präsentation gehörenden Dinge werden zu Beginn erläutert.

Leiten Sie mit einer Geschichte zur Kernaussage hin: Die Einleitung ebnet den Weg zum Thema und baut eine Brücke von den Interessen der Teilnehmer zu den Lösungen, welche in der Präsentation angeboten werden.

Dabei steht der Präsentator möglichst in der Mitte des Raumes und nimmt Blickkontakt mit den Zuhörern auf. Damit stellt er Kontakt zu den Zuhörern her.

Die Hinführung besteht aus zwei Teilen:

1. Schilderung der Situation: Schaffen Sie einen ersten Anknüpfungspunkt für den neuen Inhalt, indem Sie eine den Zuhörern wohlbekanntere Situation schildern. Treffen Sie dann eine Aussage, der alle zustimmen können. Beispiel: *Erst vor zwei Tagen verzögerte sich der Einsatz eines Notarztes in der Altstadt um zehn Minuten, weil er nicht über die vom Verkehr verstopfte Altstadtbrücke kam. Zum Glück kam niemand zu Schaden, da ein Arzt vor Ort Erste Hilfe leisten konnte. Dieser Fall zeigt: Wir brauchen dringend eine leistungsfähigere Verkehrsverbindung zwischen den beiden Ufern!*
2. Erläuterung des Problems: Dies macht die Zuhörer neugierig, denn sie werden mit einer Information konfrontiert, die sie noch nicht kennen. Damit wecken Sie das Interesse und die Zuhörer fragen sich unbewusst: "Was nun?"

Treffen Sie die Kernaussage: Tragen Sie die Kernaussage frei vor (ohne Beamer!). Sie ist die Lösung des in der Hinführung geschilderten Problems.

Erläutern Sie die Detaillierungen: Erläutern Sie die erste Strukturebene und die Aussagen, welche die Kernaussage unterstützen. Setzen Sie dafür das Inhaltsverzeichnis ein und betonen Sie bewusst die strukturbestimmenden Verben. Präsentieren Sie nacheinander in gleicher Weise alle anderen Strukturebenen.

Leiten Sie jede Folie mit der jeweiligen Kernaussage ein: Die Erläuterung einer Folie beginnt mit der Wiedergabe der Aussage. Erklären Sie erst dann die weiteren Inhalte.

Beenden Sie die Präsentation: Wenn das Informationsbedürfnis der Teilnehmer befriedigt ist, beenden Sie die Präsentation und fahren Sie mit dem rahmengebenden Treffen (z.B. Lenkungsausschusssitzung, Workshop) fort.

- Tipps für die Praxis
- Beginnen Sie erst mit der Präsentation, wenn ein Ergebnis vorliegt oder sich das Ergebnis abzeichnet.
 - Entwickeln Sie zuerst die Struktur der Präsentation und übertragen diese anschließend in Folien. Es ist einfacher, die Struktur der Präsentation zu verändern als fertige Folien zu überarbeiten.
 - Nutzen Sie für die Formulierung der Teilaussagen bekannte Denkstrukturen des Gehirns. Übliche Denkmuster sind zum Beispiel die Organisationsstruktur, zeitliche Ordnungen, regionale Aufteilungen oder sprachliche Muster wie "intern – extern" oder "Vorteile – Nachteile".
 - Unterstützen Sie Kernaussagen, die von den Teilnehmern kritisch oder skeptisch aufgenommen werden können immer durch eine logische Kette. Diese liefert einen logischen Beweis für die Kernaussage.
 - Entwickeln Sie ein Layout für die Präsentation, welches Platzaufteilung, Schriften und Farben vorgibt. Damit erreichen Sie ein gleichartiges Erscheinungsbild der Präsentation. Passen Sie vorgegebene Layout-Vorlagen so an, dass damit die Pyramidale Struktur dargestellt werden kann. Dies betrifft insbesondere die Kopfzeilen, durch welche die Kern- und Teilaussagen wiedergegeben werden.
 - Achten Sie auch auf den Vortrag. Denn Vortrag und Präsentation ergänzen sich. Der Präsentator greift die Botschaften aus der Unterlage auf und ergänzt diese durch Körpersprache und Sprechtechnik. Dadurch empfangen die Teilnehmer die Botschaften sowohl visuell als auch auditiv.

Varianten

GÜTE

Roland Berger hat das Prinzip 1990 weiterentwickelt, indem er für die vertikale Struktur ein sogenanntes "GÜTE Siegel" beschrieben. Dies definiert vier Kriterien für die Gruppe: Gleichartigkeit, Überschneidungsfreiheit, Treffend und Erschöpfend (Schoof, Axel; Binder, Karin: Auf den Punkt: Präsentationen pyramidal strukturieren. Erfolgreicher kommunizieren mit klaren Botschaften und ergebnisorientierter Struktur. Springer Gabler, 2013).

SAUBER®

Axel Schoof und Karin Binder haben 2013 zwei weitere Kriterien hinzugefügt: Beschränkung auf 7 Aussagen und die Anordnung der Aussagen nach deren Relevanz. Sie haben dafür das Akronym SAUBER® erfunden: Sieben, analoge, unabhängige, bedeutungsvolle, erschöpfende und Relevanz gereichte Teilaussagen (Schoof, Axel; Binder, Karin: a.a.O.).

Prinzip der umgekehrten Pyramide (Inverted Pyramid).

Dieses Prinzip wird im Journalismus angewandt. Es besagt, dass die wichtigste Information am Beginn eines Artikels steht. Erst dann werden die Belege für diese Nachrichten genannt. Nachrichten nach dem Prinzip der umgekehrten Pyramide haben den folgenden Aufbau: Nachrichtenkern, Quellen, Einzelheiten, Hintergründe.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Präsentationen klar strukturieren nach dem "Prinzip der Pyramide"

Fachbeitrag – Ausgabe 22/2008 – von Dr. Tomas Bohinc

Herkunft

Die erste Darstellung des Prinzips der Pyramide im geschäftlichen Umfeld wurde von Barbara Minto während ihrer Tätigkeit bei McKinsey & Company in den 1970er Jahren entwickelt und in ihrem Buch *The Pyramid Principle* beschrieben (Minto, Barbara: *Das Prinzip der Pyramide: Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren*. Pearson Studium, 2005).

Ergänzende Methoden

- **Brainstorming** – zur Sammlung von Aussagen
- **Mind Mapping** – zur Sammlung und Strukturierung von Aussagen
- **Workshop** – Präsentieren von Inputs und Ergebnissen

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 28.08.2016