

## **Projektarbeit im Rahmen von strategischen und operativen Aufgaben und unter Berücksichtigung kritischer Erfolgsfaktoren**

- Teil 2: Priorisierung von Projekten -

Edgar Jager ist seit zwölf Jahren in der Revision der Sparkasse Saarbrücken und betreut dort die EDV-Revision.

<mailto:edgar.jager@gmx.de>

### **5 Konkurrenz zwischen Projekten**

Sofern Projekte untereinander in Konkurrenz stehen, sind Kapazitätsabstimmungen zwischen den Projekten von Bedeutung. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter aus gleichen Fachabteilungen in den unterschiedlichen Projekten mitarbeiten und hier ebenfalls nur zeitlich begrenzt zur Verfügung stehen können.

Darüber hinaus sind die zu veranschlagenden Kosten gegeneinander abzuwägen bzw. Ausgabeprioritäten festzulegen. Es kann aus Kostengründen lediglich eine begrenzte Anzahl von Projekten durchgeführt werden. Des Weiteren sind projektübergreifende Abstimmungen durchzuführen, falls Projektengpässe dies erforderlich machen.

### **6 Kritische Erfolgsfaktoren eines Projektes und Abhängigkeiten vom Aufwand**

Kritische Erfolgsfaktoren eines Projektes können sein:

Zielvorgaben und Grad der Erreichbarkeit sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch in qualitativer Hinsicht.

Beispiel: Einsatz eines Textverarbeitungssystems

Zielgrößen:

- (1) Flexible Gestaltung von Texten
- (2) Besseres Erscheinungsbild
- (3) Zurückgreifen auf bereits vorhandene Mustertexte
- (4) Vorgabe von Standards

Qualitative Maßgröße ist das bisher eingesetzte Verfahren, also die manuelle Bearbeitung.

### Bisheriges Verfahren

	Gewichtungsfaktor	Niedrig (10)	Mittel (50)	Hoch (100)	Ergebnis (Gewichtungsfaktor x jeweilige Bewertung)
(1) Flexible Gestaltung von Texten	50	10			500
(2) Erscheinungsbild	30	10			300
(3) Schnelles Zurückgreifen auf bereits vorhandene Mustertexte	10		50		500
4) Vorgabe von Standards	10		50		500
....					
Summe	100				1800

### Verfahren neu

	Gewichtungsfaktor	Niedrig (10)	Mittel (50)	Hoch (100)	Ergebnis (Gewichtungsfaktor x jeweilige Bewertung)
(1) Flexible Gestaltung von Texten	50			100	5000
(2) Erscheinungsbild	30		50		1500
(3) Schnelles Zurückgreifen auf bereits vorhandene Mustertexte	10			100	1000
4) Vorgabe von Standards	10			100	1000
...					
Summe	100				8500

Aus der Bewertung der Zielgrößen und der Gegenüberstellung der vorhandenen Maßgröße lässt sich ein Faktor ermitteln. Zum Beispiel beträgt die Zielgröße 8500. Die Ausgangsgröße wurde im Beispiel mit 1800 ermitteln. Es ergibt sich somit ein Faktor von 4,72 (8500/1800).

Als weiterer Bewertungsmaßstab muss der **zeitliche Faktor** berücksichtigt werden. D. h. wenn ich nicht in der Lage bin, ein vorgegebenes Projekt innerhalb eines vertretbaren Zeitrahmens umzusetzen, ist das Projekt u. U. nicht realisierbar.

Der zeitliche Rahmen steht also in Bezug zu dem Faktor Zielgröße zu Ausgangsgröße.

Dies bedeutet, dass bei einem hohen Faktor (Zielgröße/Ausgangsgröße) der Unternehmensleitung sehr daran gelegen sein sollte, dieses Projekt durchzuführen. In diesem Falle dürfte sie sicher auch bereit sein ein längerfristiges Projekt einzurichten.

Die bisherigen Faktoren:

Zielgröße

---

Ausgangsgröße x **zeitlicher Faktor**

Eine weitere Größe stellt der zu erwartende **Aufwand** dar.

Der zu erwartende Aufwand wächst mit der Dauer des Projektes, ist aber um so eher gerechtfertigt, je höher die Zielgröße über der Ausgangsgröße liegt.

Zielgröße

---

Ausgangsgröße x zeitlicher Faktor x **Aufwand**

Bei der Aufwandgröße ist zu unterscheiden in **sachlicher Aufwand und Personenaufwand**.

Zielgröße

---

Ausgangsgröße x zeitlicher Faktor x (**Aufwand (Sachaufwand) + Aufwand (Anzahl Personen x (bewerteter Personenaufwand))**)

Ein weiterer Aspekt ergibt sich aus der Tatsache, dass Ressourcen begrenzt sind und verschiedene Projekt ggf. untereinander in Konkurrenz stehen. D. h. es werden vorrangig nur die Projekte geplant bzw. realisiert, die im Vergleich günstige Werte aufweisen.

**Beispiel:****Projekt A1:**

Faktor für Zielgröße zu Ausgangsgröße: 4,72 (s. Beispiel oben)

Zeitlicher Faktor: 6 Monate

Sachlicher Aufwand: 30 TEUR

Personenaufwand: 3 Personen à 50 TEUR

Dies ergibt einen Faktor für dieses Projekt von:

$$4,72 / (6 \times 30 \times 150) = 0,0001748$$

Projekt	Verhältnis Zielgröße/Ausgangsgröße	Zeitdauer in Monaten	Sachlicher Aufwand in TEUR	Personenaufwand bewertet in TEUR
A1	4,72	6	30	150
A2	2,30	8	20	40
A3	9,3	9	50	20
A4	6,00	2	40	50

Daraus wird ein Projektfaktor, wie oben beschrieben, ermittelt.

(Der Projektfaktor wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit mit 100.000 multipliziert)

Projektname	Projektfaktor	Priorität
A1	17,48	4
A2	35,94	3
A3	103,33	2
A4	150	1

Dies bedeutet, dass das Projekt A4 mit hoher Priorität durchgeführt werden sollte, sofern es in Konkurrenz zu den anderen Projekten oder Teilprojekten steht.

Ebenso kann diese Berechnungsform bei Beurteilungen zu dem Projekt verwandt werden, sofern sich Veränderungen in Zeitdauer, Sach- oder Personenaufwand ergeben.

Projekt	Verhältnis Zielgröße/Ausgangsgröße	Zeitdauer in Monaten	Sachlicher Aufwand in TEUR	Personenaufwand Bewertet in TEUR
A1	4,72	6-> <b>neu 4</b>	30	150
A2	2,30	8	20	40
A3	9,3	9	50	20
A4	6,00	2-> <b>neu 8</b>	40 -> <b>neu 60</b>	50 -> <b>neu 70</b>

Projektname	Projektfaktor	Priorität
A1	26,22	<b>alt 4 à neu 3</b>
A2	35,94	<b>alt 3 à neu 2</b>
A3	103,33	<b>alt 2 à neu 1</b>
A4	17,86	<b>alt 1 à neu 4</b>

In diesem Fall haben sich die Prioritäten geändert, die Projekte müssen neu eingestuft werden.

## 7 Fazit

Die Praxis im Umgang mit Projekten zeigt, dass nicht selten in der Vergangenheit Fehler bei der Einrichtung und Umsetzung von Projekten gemacht wurden, die mit erheblichem Aufwand und teilweise sogar mit Imageverlusten bezahlt werden mussten.

Viele Projekte sind oftmals bereits vom Ansatz her zu komplex und nicht mehr oder nur sehr schwer beherrschbar. Hinzu kommt, dass auf Grund der Vielzahl erforderlicher Projekte eine Steuerung oft nur schwer möglich ist. Das Scheitern bei der Umsetzung ist die Folge.

Die Erkenntnisse der Vergangenheit sollten dazu genutzt werden, Überlegungen anzustellen, um die für das Unternehmen wichtige Projektarbeit ggf. mit einfacheren aber beherrschbaren Mitteln zu verbessern.