

## Methoden zur Priorisierung von Projekten

Projekte haben zumeist begrenzte Ressourcen (Mitarbeiter, Zeit, Sachmittel, finanzielle Mittel) zur Verfügung, so daß mehrere Projekte in der Regel auf die gleichen Ressourcen zugreifen müssen. Eine Priorisierung von Projekten wird unumgänglich. Wesentlich dabei ist jedoch, daß diese Priorisierung **nicht „subjektiv“** nach Beliebigkeit und im Sinne eines Machtausgleiches erfolgt sondern vielmehr nach **objektiven, nachvollziehbaren Kriterien**.

Die folgenden Kriterien für die Projektauswahl werden in Unternehmen am häufigsten verwendet:

- Strategische Gesichtspunkte, Wirkung auf die Unternehmensziele
- Operative Dringlichkeit
- Grad an Komplexität
- Inhaltliche Abhängigkeit der Projekte untereinander.

### Methoden zur Projektpriorisierung

Im folgenden sind einige Methoden dargestellt, die bei der Priorisierung von Projekten unterstützen:

#### 1. Paarvergleich:

*Eindimensionale Betrachtung* durch Betrachtung eines Kriteriums  
(ohne Berücksichtigung von Abhängigkeiten zwischen Projekten)

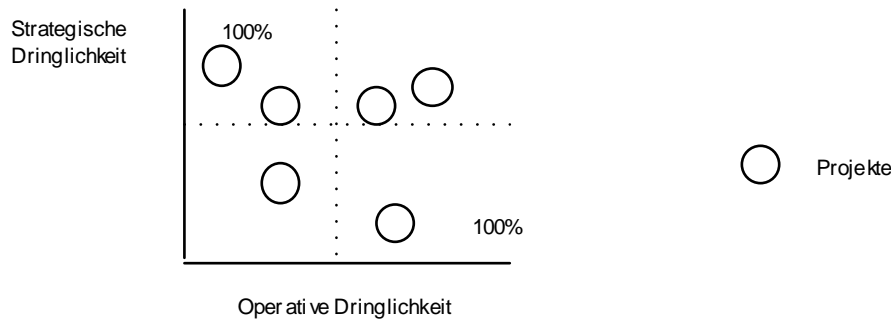
Projekt												
a	Projektname A	a										
b	Projektname B	b	b									
c	Projektname C	c	c	c								
d	Projektname D	d	d	d	d							
e	Projektname E	e	e	e	e	e						
f	Projektname F	f	f	c	f	e	f					
g	Projektname G	g	g	c	g	e	f	g				
h	Projektname H	h	h	h	h	h	h	h	h			
i	Projektname I	i	i	i	i	e	i	i	i	i		
j	Projektname J	j	j	c	d	e	f	g	h	j	j	
k	Platzhalter für weiteres Projekt											k

Projekt	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	S
Anzahl Nennungen	1	2	6	5	9	6	5	9	9	4	0	56
Normierung auf 100	11	22	67	56	100	67	56	100	100	44	0	

In diesem Fall wird anhand eines Kriteriums (z.B. strategische Bedeutung) der Paarvergleich durchgeführt und der „Vergleichsgewinner“ in den entsprechenden Kreuzungspunkt eingetragen. Abschließend wird die Häufigkeit der Nennungen pro Projekt gezählt und als Zwischenergebnis eine Reihung betreffend der Erfüllung des betrachteten Kriteriums vorgenommen. In einem weiteren Schritt wird eine Normierung der Häufigkeiten auf 100 vorgenommen (d.h. die höchste Anzahl wird auf 100 gesetzt und alle anderen Zahlen werden entsprechend umgerechnet). Kommt ein Projekt dazu, muß es nur in der Matrix angefügt werden. Alle anderen Ergebnisse können unmittelbar weiterverwendet werden.

#### 2. Projektportfolio:

*Zweidimensionale Betrachtung* durch gleichzeitige Betrachtung zweier Kriterien  
(ohne Berücksichtigung von Abhängigkeiten zwischen Projekten)



Die Visualisierung der einzelnen Projekte im Gesamtportfolio gibt Anhaltspunkte für eine Priorisierung von Projekten. Die Projekte - Abhängigkeitsanalyse (siehe Punkt 4) kann jedoch zusätzliche methodische Unterstützung zur Objektivierung der Entscheidungen bieten.

### 3. Nutzwertanalyse:

*Mehrdimensionale Betrachtung* durch gleichzeitige Betrachtung mehrerer Kriterien  
(ohne Berücksichtigung von Abhängigkeiten zwischen Projekten)

Kriterium (Beispiele)	Gewicht	Projekt A		Projekt B	
		Erfüllungsgrad	Teilnutzwert	Erfüllungsgrad	Teilnutzwert
• Strategische Bedeutung	30 %	2	60	0	0
• Risiko	50 %	0	0	2	100
• Dringlichkeit	20 %	1	20	2	40
Summe	100 %		<b>80</b>		<b>140</b>

Hier werden die einzelnen Kriterien gewichtet, z.B. hinsichtlich ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg. Danach wird jedes Projekt im Hinblick auf seine Wirkung auf das betreffende Kriterium untersucht (0 für keine Wirkung auf das betrachtete Kriterium, 1-3 schwache bis starke Wirkung). Die Summe der Teilnutzwerte gibt Anhaltspunkte über den Beitrag des Projektes zu den betrachteten Kriterien und damit für die Priorisierung.

Wesentlich dabei ist die Auswahl der Kriterien. Eine zu detaillierte Betrachtung würde den Blick für das Ganze verstellen.

Zur weiteren Objektivierung kann die im folgenden dargestellte Projekte - Abhängigkeitsanalyse angewendet werden.

### 4. Projekte - Abhängigkeitsanalyse

Abhängigkeit bedeutet, daß ein Projekt A direkt, unmittelbar Projekt B beeinflusst, d.h. die Ergebnisse von Projekt A sind Voraussetzung für die Durchführung von Projekt B bzw. müssen im Projekt B berücksichtigt werden.

#### 4.1. Einflußmatrix für Projektabhängigkeiten

In der folgenden Einflußmatrix für Projektabhängigkeiten werden die direkten Abhängigkeiten erfaßt (und damit nicht die indirekten, über andere Projekte bestehenden Abhängigkeiten).

Wirkung VON / AUF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Summe Einfluß
1. Projektname A											
2. Projektname B											
3. Projektname C	1	1				1	1		1		5
4. Projektname D		1									1
5. Projektname E		1		1							2
6. Projektname F		1									1
7. Projektname G		1									1
8. Projektname H		1				1					2
9. Projektname I		1				1	1				3
10. Projektname J									1		1
<b>Summe Beeinflussung</b>	1	7		1		3			2		16

Die Zeilensumme gibt Aufschluß über die Einflußstärke jedes einzelnen Projektes auf die anderen Projekte. Die Spaltensumme ist eine Aussage über den Grad der Abhängigkeit von anderen Projekten.

#### 4.2. Projektabhängigkeits-Portfolio

Die Ergebnisse der Einflußmatrix können in einem weiteren Schritt in ein Portfolio übertragen werden (x-Achse: Einflußnahme, y-Achse: Beeinflussung). Hierfür ist der Einsatz entsprechender EDV-Tools zweckmäßig.

Die Projekte kann man dabei folgendermaßen klassifizieren:

- **Rechts unten: Aktive Projekte**

Da diese Projekte einen hohen Einfluß auf andere Projekte ausüben, selbst aber wenig von anderen Projekten beeinflusst werden, sind diese Projekte zumeist Kandidaten für die höchste Priorität.

- **Links oben: Passive Projekte**

Mit passiven Projekten sollte man nicht beginnen, da sie sehr stark von anderen Projekten abhängen.

- **Links unten: Träge Projekte**

Hier stehen Projekte mit geringem Vernetzungsgrad zu anderen Projekten; Arbeit, die am besten nach Dringlichkeit zu reihen ist.

- **Rechts oben (Kritische Projekte)**

Diese Projekte sind sehr stark vernetzt mit anderen Projekten. Mit ihnen zu beginnen ist arbeitsintensiv, da viele Rückkoppelungen aus anderen Projekten zu beachten sind.

#### Fazit:

Will man rasch und nachvollziehbar zu einer Projektpriorisierung kommen, kann auch mit der Projekte - Abhängigkeitsanalyse begonnen werden. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse können dann ergänzend die ein-/zwei-/mehrdimensionalen Methoden angewendet werden.

Die endgültige Entscheidung über die Prioritäten-Rangreihe ist den Entscheidungsträgern im Unternehmen überlassen und damit letztlich subjektiv und unternehmensindividuell. Die vorliegenden Ergebnisse aus der Anwendung der dargestellten Methoden und Analysen verbessern jedoch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und erleichtern ein systematisches Vorgehen im Rahmen des Projektportfolio-Managements.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie uns: [ennsfellner@ec.co.at](mailto:ennsfellner@ec.co.at)

Literaturhinweis:

Gunter May / Reiner Chrobok: Priorisierung des unternehmerischen Projektportfolios, in zfo 2/2001, S. 108–114