

# Projektscorecard

## Der Leitfaden für LEADER+ Österreich



von  
**Leo Baumfeld**

**ÖAR GmbH**

Lindengasse 56  
1070 Wien

mobil 0664/43 17 302  
email: [baumfeld@oear.co.at](mailto:baumfeld@oear.co.at)

[www.baumfeld.at](http://www.baumfeld.at)  
[www.oear.at](http://www.oear.at)

**Juni 2005**

# Inhalt

MONITORING FÜR PROJEKTE .....	3
MONITORING IN DER MEILENSTEINPLANUNG.....	4
ABLAUF EINES MONITORINGS.....	6
PROJEKTSORECARD .....	7

## Monitoring für Projekte

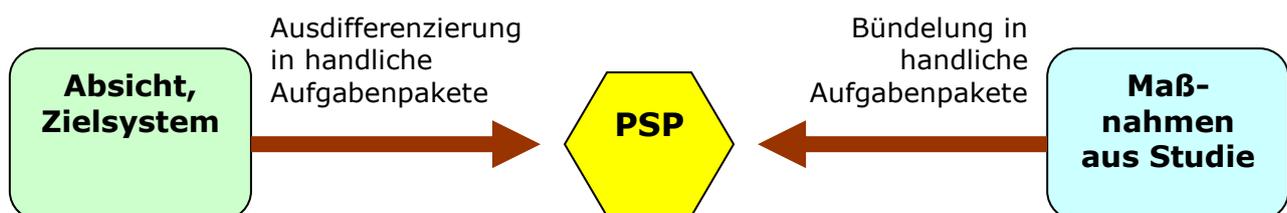
Projekte mittlerer Komplexität bedürfen der regelmäßigen Beobachtung und Bewertung des Fortschritts innerhalb des Projektes und seiner Bedingungen wie die funktionale Einbettung in das relevante Netzwerk und das Funktionieren der Projektorganisation.

Die hier vorgestellte Projektscorecard bezieht sich auf vier Aspekte der Projektarbeit, die bei der Vorbereitung und Planung eines Projektes IMMER berücksichtigt werden sollen.

- ❖ Definierte Aufgabenbündel für die Umsetzung des Projektes oder Leistungen des/der ProjektmanagerIn (Projektstrukturplan)
- ❖ Einschätzung des Ressourcenbedarfs
- ❖ Ermittlung der relevanten sozialen Umfeldler für das Projekt.
- ❖ Die Projektorganisation und Steuerungssysteme und Prozesse für das Projekt.

### a) Der Projektstrukturplan (PSP)

In der Regel liegt in dieser Phase eine formulierte Absicht und ein Zielsystem für das Projekt vor. Manchmal stützt sich das Zielsystem auf eine Studie, in der dann auch detaillierte Maßnahmen der Umsetzung formuliert sind. In beiden Fällen fehlt es allerdings häufig an einem Projektstrukturplan (PSP), der dann die Basis für die Ressourceneinschätzung darstellt. Die Ermittlung des PSP erfolgt entweder als Ausdifferenzieren der Absichten und des Zielsystems in handliche Aufgabenpakete oder als Bündelung der in einer Studie detailreich empfohlenen Maßnahmen.



### b) Ressourceneinschätzung

Der PSP stellt jene Informationsgrundlage dar, auf dessen Basis ein halbwegs plausibler Ressourcenbedarf (Arbeitsstunden) ermittelt werden kann. Zwar scheint mit der Frage „Was kann man sich leisten?“ und der attraktiven Förderhöhe meist der Phantasie für den Bedarf genüge getan, diese Phantasie steht allerdings noch auf keiner klaren, plausiblen Basis. Sie ist noch nicht die Antwort auf die Frage was man sich leisten will. Dieser Wille ist insbesondere für die Schwerpunktsetzungen INNERHALB des Gesamtvorhabens von Bedeutung. Ein/e ProjektmanagerIn soll am

## **Projektscorecard – Der Leitfaden für LEADER+ Österreich**

Beginn seiner/ihrer Tätigkeit bereits Orientierung und konkrete Erwartungen vorfinden.

### **c) Umfeldmanagement**

Auch Projekte einfacher und mittlerer Komplexität, wie sie in LEADER+ Kontext den ProjektmanagerInnen zugemutet werden, erfordern eine sorgfältige Einbettung in das soziale Umfeld. Dieses wird daher eingeschätzt und die Bedeutung dieses Umfeldes hat erhebliche Folgen für das Anforderungsprofil, insbesondere der Aspekte soziale Kompetenz, Networking und Führungs- und Steuerungsfähigkeit.

### **d) Projektorganisation**

Die Projektorganisation ist quasi das „Bett“ in das sich ein/e ProjektmanagerIn legen kann. Hier wird davon ausgegangen, dass es einer/m ProjektmanagerIn nicht zugemutet werden soll, dieses „Bett“ erst zu zimmern, wenn er/sie seine/ihre Arbeit aufnimmt. Das kann zu erheblichen Irritationen oder Störungen in der Kommunikation der Bilder über das Projekt und wie dieses organisiert werden sollen, führen. Klarheit und Plausibilität der Legitimationspfade, der Kontrollprozesse und der Unterstützungsstrukturen soll ein „gut gemachtes Bett“ ausmachen. Aus der Projektorganisation geht auch hervor, welche relevanten Kompetenzen für das Projekt im System vorhanden sind und welche daher durch ein/er ProjektmanagerIn zusätzlich zu den Kernaufgaben ergänzend eingebracht werden sollen.

## **Monitoring in der Meilensteinplanung**

Die Projektscorecard ist ein Monitoringinstrument für Projekte. Dieses Monitoring wird am besten im Rahmen der Meilensteinplanung angewendet.

Meilensteine werden zu Beginn des Projektes gesetzt und dies im Zusammenhang mit der Terminplanung. Dabei handelt es sich um wichtige Zwischenergebnisse des Projektes, die sich in der Regel auf definierte Sachergebnisse beziehen, auf Fertigstellungstermine oder auf Kosten bzw. Freigabe weiterer Budgetmittel.

Zwischenergebnisse, die Meilensteincharakter weisen folgende Merkmale auf:

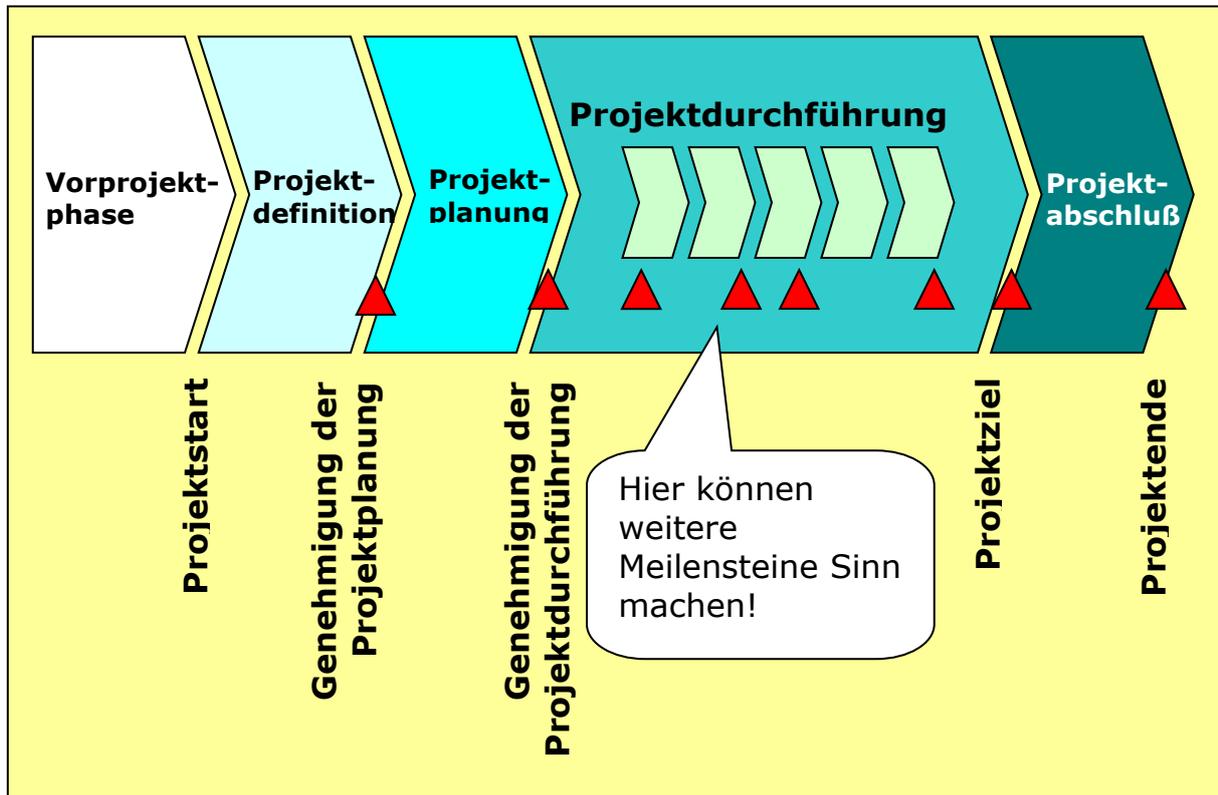
- ◆ Es ist eine weitere sachliche Entscheidung zu treffen

## Projektscorecard – Der Leitfaden für LEADER+ Österreich

- ◆ Es muß Budget freigegeben werden
- ◆ Es muß etwas fertig gestellt sein, damit die nächste Projektphase begonnen werden kann.

Meist wird das Ende einer Projektphase als Meilenstein gesetzt, da an diesen Stellen weitere Entscheidungen getroffen werden müssen. Dabei kann der Meilenstein mit dem „letzten Arbeitspaket“ dieser Phase markiert werden.

Die Hauptphasen der Projekte sind:



Es ist sinnvoll pro Projekt 4 bis 7 Meilensteine zu setzen. Meilensteine werden im Terminplan mit einem Symbol markiert, beispielsweise mit einem ▲

Meilensteine werden in der Regel durch EntscheiderInnensysteme abgesegnet.

EntscheiderInnensysteme haben wenig Zeit und daher ist eine gute und visualisierte Aufbereitung ein guter Service für die Inszenierung der Beobachtung und Bewertung von Leistungen und Ergebnissen.

Das Monitoring kann also zum Zeitpunkt von Meilensteinentscheidungen oder einfach in regelmäßigen Abständen erfolgen. Der Zeitintervall dieser regelmäßigen Bewertungen ist abhängig vom geplanten Projektzeitraum.

## **Projektscorecard – Der Leitfaden für LEADER+ Österreich**

Wir empfehlen bei mehrjährigen Projekten das erste Monitoring unbedingt nach einem halben Jahr durchzuführen.

## **Ablauf eines Monitorings**

### **Vorbereitung**

Der die ProjektmanagerIn soll die relevanten Informationen schriftlich aufbereiten

Das Chart für die Projektscorecard (siehe weiter unten) soll vorbereitet sein, sodass es mittels Beamer an die Leinwand geworfen werden kann.

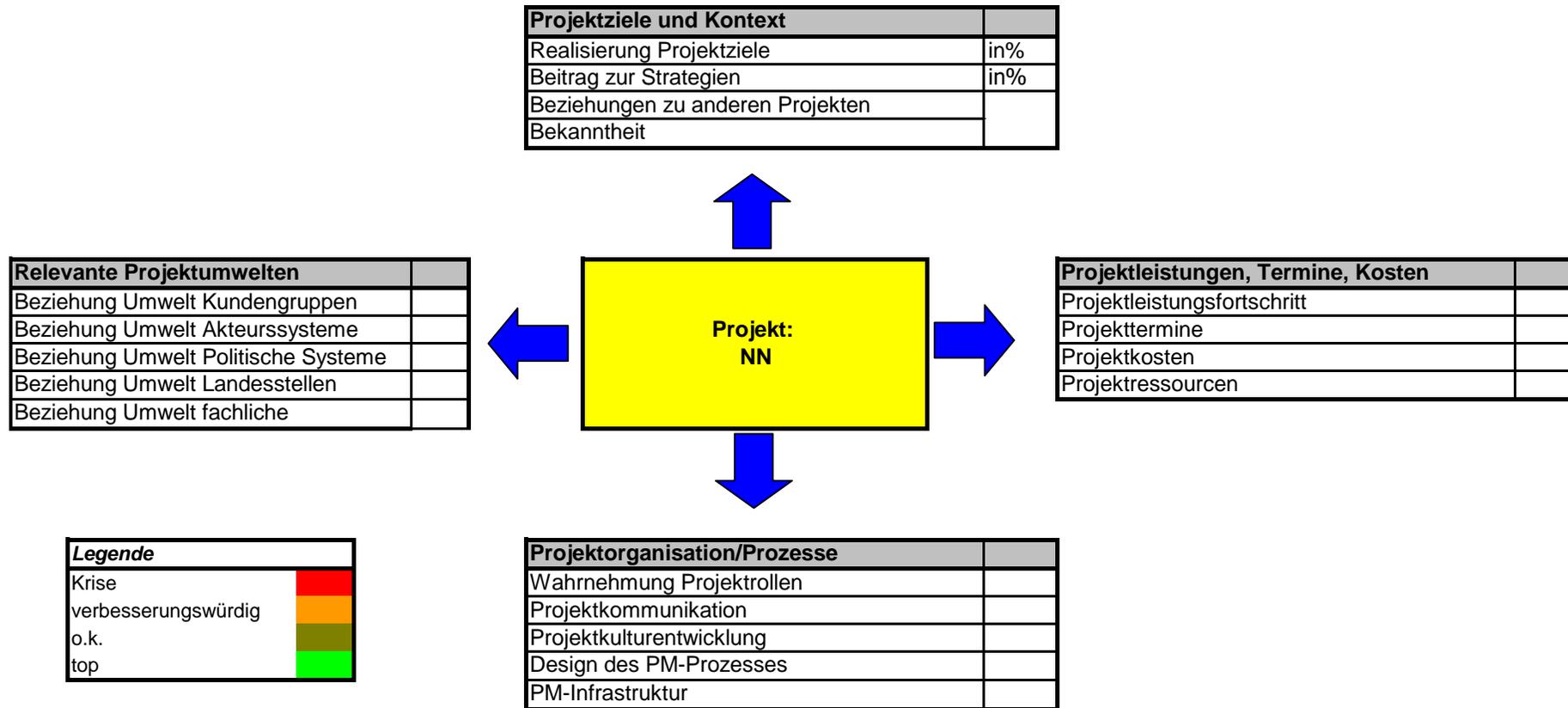
### **Reflexion**

Die vier Perspektiven der Projektscorecard werden nacheinander eingeschätzt, wobei Detailinformationen jeweils eingespielt werden, bevor die Bewertung vorgenommen wird. Die Bewertung erfolgt nach dem Ampelprinzip.

Es werden jeweils die ev. erforderlichen Maßnahmen aufgelistet.

## Projektscorecard

### Einschätzung



### **Erläuterung:**

Zwei der in der Scorecard (das heißt übrigens „Anschlagtafel“) genannten Indikatoren werden mit %-Angaben bewertet, alle anderen können mit der Ampelmethode (Farben) bewertet werden.

Es ist auch möglich und sinnvoll, die Indikatoren selbst zu adaptieren.

Die Projektscorecard ist ein Monitoringverfahren, welches durch zwei Arten von Daten gespeist wird:

- ❖ Durch eindeutig messbare Daten, wie z.B. Kosten, Termine udgl. und
- ❖ Daten, die nur durch gemeinsame Kommunikation eingeschätzt werden können.

Das Ergebnis der beiden Quellen sollte den Personen, die das Monitoring durchführen, ausreichende Handlungsgrundlagen eröffnen.

Viel Erfolg für Projekt, deren Beobachtung, Bewertung und Folgehandlungen!

Leo Baumfeld