

Project Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton, 1990) als Kennzahlensystem der Unternehmensführung, das neben ergebnis- und leistungsorientierten Kennzahlen auch nichtmonetäre Faktoren ausgewogen (balanced) berücksichtigt, kann auch auf Projekte übertragen werden. Damit verfügen Sie über ein eindeutiges Messverfahren für den Projekterfolg oder -misserfolg und verhindern mühsame Diskussionen über die Bewertung des Projektes nach dem Projektabschluss.

Vorgehen

1. Überlegen Sie sich zuerst, was im Falle Ihres Projektes **Erfolg** bedeutet. Ihr Projekt kann als erfolgreich betrachtet werden, wenn es...? Beziehen Sie in die Definition der **Erfolgsmerkmale** die Sicht der Auftraggeber und der Stakeholder ein, damit Sie eine Projektbewertung vornehmen, die nicht nur Ihre persönliche Sicht widerspiegelt!
2. Stellen Sie eine **Liste der Erfolgsmerkmale** zusammen. Achten Sie auf Konsens mit Auftraggebern und Stakeholdern.
3. Nehmen Sie eine **Gewichtung jedes einzelnen Erfolgsmerkmals** vor, indem Sie festlegen, wie viel von insgesamt 100 Punkten jedes Merkmal maximal erhalten kann. Für erfolgsentscheidende Merkmale können Sie viele Punkte vergeben. Für solche, die den Erfolg eher ergänzen als effektiv ausmachen, können Sie geringere Punktzahlen vergeben.
4. Legen Sie die **Messgrösse für jedes Erfolgsmerkmal** fest, d.h. legen Sie fest, wie Sie das Erfolgsmerkmal messen wollen.
5. Legen Sie den zu erreichenden **Mindestwert für jedes Erfolgsmerkmal** fest, für den Sie noch die maximale Punktezahl erhalten.
6. Legen Sie die **Punkteabzüge** fest, die angewendet werden, falls Sie den Mindestwert nicht erreichen. Die Abzüge sollten dabei eher anspruchsvoll festgelegt werden.
7. Erstellen Sie auf der Basis der Schritte 1-6 eine Tabelle wie nachstehend abgebildet.

Dies sollten Sie beachten, wenn Sie eine "ehrliche" Erfolgsbewertung vornehmen wollen:

- Wie alles, was mit Evaluation zu tun hat, sollte auch das Projektbewertungsblatt schon **früh im Projektablauf** (z.B. im Rahmen der Hauptstudie) erarbeitet werden.
- Ändern Sie die Tabelle im Laufe des Projektes nicht mehr - Erfolg zeigt sich dann, wenn man erwartete Ergebnisse mit tatsächlich erreichten Ergebnissen vergleicht und sich keine oder nur eine geringe Differenz ergibt.
- Sie können die Projektbewertung so anlegen, dass **verschiedene Sichtweisen** (z.B. der Projektleitung, des Auftraggebers, der Kunden, der Stakeholder etc.) berücksichtigt werden. In eine Evaluation sollten mindestens **3 verschiedene Perspektiven** eingehen, damit eine gewisse Gesamtsicht entsteht.

(vgl. Schweizer, 2008)

Project Scorecard mit vordefinierten Wertungsbereichen

| Merkmale | Gewichtung Punkte | Messgrösse | Mindestwert | Abzüge | Erreichter Wert | Erreichte Punkte |
|---------------------------------|-------------------|------------|-------------|--------|-----------------|------------------|
| Projektziele | | | | | | |
| Qualität | | | | | | |
| Menge | | | | | | |
| | | | | | | |
| Kunden/Markt | | | | | | |
| Zufriedenheit | | | | | | |
| Reaktionszeit | | | | | | |
| | | | | | | |
| Termin | | | | | | |
| Termineinhaltung | | | | | | |
| | | | | | | |
| Prozess | | | | | | |
| Qualität | | | | | | |
| Durchlaufzeit | | | | | | |
| | | | | | | |
| Mitarbeitende, Potenzial | | | | | | |
| Wissenserweiterung | | | | | | |
| Förderung Key-Mitarbeiter | | | | | | |
| Mitarbeiterzufriedenheit | | | | | | |
| | | | | | | |
| Finanzen | | | | | | |
| Finanzziele | | | | | | |
| Kosten pro Stück | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total | 100 | | | | | |

| | | | |
|-----------------|-----|------------|-----|
| Gesamtbewertung | | Gut | >80 |
| Ausgezeichnet | >90 | Genügend | >75 |
| Sehr gut | >85 | Ungenügend | <75 |



Project Scorecard
Beispiel

Während Hauptstudie/Planung, aber
jedenfalls vor der Realisierung festgelegt

Bewertung bei
Projektabschluss

| Merkmale | Gewichtung Punkte | Messgrösse | Mindestwert | Abzüge | Erreichter Wert | Erreichte Punkte |
|-----------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|------------------|
| Schlussstermin | 10 | Schlussstermin | 10.3.07 | 2 Punkte/Tag | 12.3.07 | 6 |
| Spendeneingang | 30 | Spendenkonto | 2500 | 2 Punkte/100 Fr. | 3390 | 30 |
| Zielerreichung Ziel 1 | 20 | 60 Teilnehmende | 60 | 1 Punkt/Teiln. | 58 | 18 |
| Zielerreichung Ziel 2 | 10 | Schlussprüfung bestanden | 70% der eff. Teilnehmenden | 0.5 Punkte/%-Punkt | 73% | 10 |
| Kundenzufriedenheit | 30 | Telefonische Kundenbefragung 1-10 | 8,0 | 5 Punkte/angebrochene 0,5 | 7,3 | 20 |
| Total | 100 | | | | | 84 |

| | | | |
|-----------------|-----|------------|-----|
| Gesamtbewertung | | Gut | >80 |
| Ausgezeichnet | >90 | Genügend | >75 |
| Sehr gut | >85 | Ungenügend | <75 |