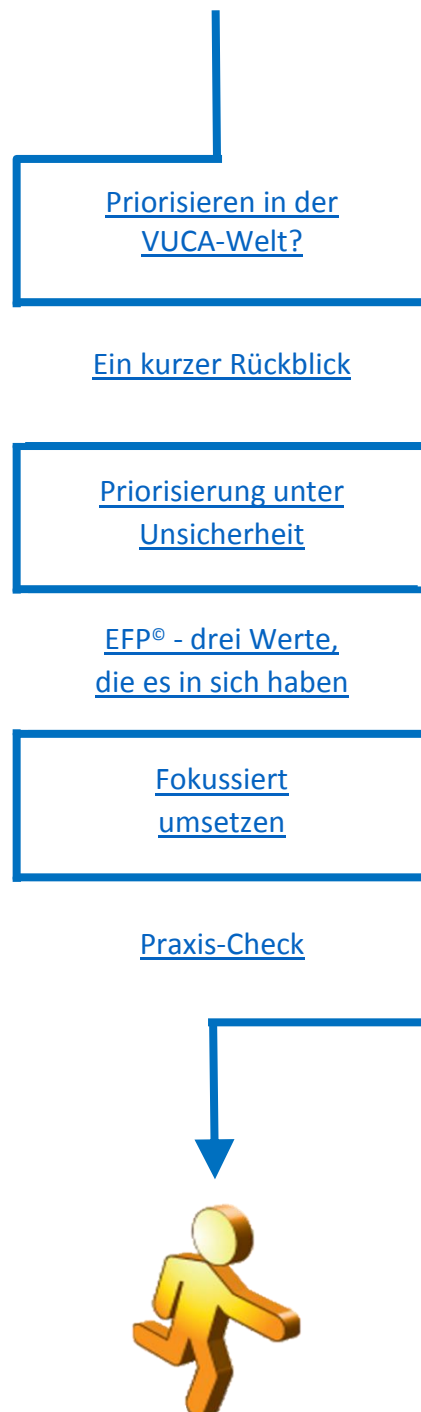




Priorisieren

Wesentliches erkennen, kommunizieren und umsetzen





Priorisieren in der VUCA-Welt?



Technologien, Märkte und Geschäftsmodelle verändern sich schneller und radikaler denn je. Die Ziele, Prioritäten von heute sind vielleicht schon morgen überholt. Macht es überhaupt noch Sinn, Ziele zu definieren und Prioritäten zu setzen?

Die Welt wird immer volatil, ungewisser, komplexer und durch kaum vorhersehbare Entwicklungen geprägt – kurzum [VUCA](#). Um auf Erfolgskurs zu bleiben gilt gerade in solchen Zeiten:

„Das Wichtigste am nächsten Schritt ist stets die Richtung“.

Die Frage ist also nicht, ob Organisationen Ziele und Prioritäten brauchen, sondern wie häufig und auf wie Entscheider das Wesentliche identifizieren. Denn nur wer das Wesentliche kennt, kann sicher entscheiden und die richtigen Prioritäten setzen.

Dass herkömmliche Ansätze kaum noch funktionieren, zeigt eine Arbeitsplatzstudie mit über 40.000 Teilnehmern. In über 80% der Organisationen führen unklare Ziele und widersprüchliche, bzw. häufig wechselnde Prioritäten zu Verwirrung, Silodenken, Konflikten und resignierten Mitarbeitern.

Wieviel Nerven, Zeit und Geld dies alles kostet und wie stark diese Hemmschuhe den Erfolg ausbremsen, zeigen diese beiden Video-Clips:

[Hemmschuh Nr. 1: unklare Ziele und Prioritäten](#)

[Hemmschuh Nr. 2: Verzettelung und ineffiziente Projekte](#)



Für die Führungsmannschaft heutiger Organisationen gilt das gleiche wie für Fußballmannschaften:

11 Spitzenspieler garantieren noch lange keinen Sieg!

Erst wenn sich die Führungskräfte auf das übergeordnete Ziel ausrichtet, werden sie die Einzelinteressen unterordnen, als Team denken, handeln und die Ressourcen auf das Entscheidende fokussieren.





Ein kurzer Rückblick



Schon immer haben Menschen Prioritäten gesetzt. Doch erst vor 80 Jahren hat Dwight D. Eisenhower Strategie, Oberbefehlshaber der alliierten Streitkräfte und amerikanischer Präsident dafür eine Methode entwickelt, die heute weltbekannt ist.

Um seine vielfältigen Aufgaben zu bewältigen, schuf er sich einen einfachen Bewertungsrahmen – der als Eisenhower-Matrix weltweit bekannt wurde.

Die Bewertung von Wichtigkeit und Dringlichkeit zeigte ihm, welche Priorität eine Aufgabe hatte und was zu tun war.

Da er erkannte, dass man Prioritäten auch eindeutig kommunizieren muss, sorgte er dafür, dass auf jedem Befehl direkt neben dem Datum auch die jeweilige Priorität stand. So wusste stets jeder in der Befehlskette, worauf es wirklich ankam - vom General bis zum einfachen GI. Auf diese Weise konnten die alliierten Streitkräfte ihre Ressourcen schneller dort fokussieren, wo der größtmögliche Nutzen erzielbar war.

Wichtigkeit hoch	wichtig / nicht dringend Wiedervorlage Priorität 2	wichtig / dringend Sofort selbst bearbeiten Priorität 1
	nicht dringend / nicht wichtig Papierkorb Priorität „P“	dringend / nicht wichtig Delegieren Priorität 3
niedrig	niedrig	hoch
		Dringlichkeit

Bei der Eisenhower-Matrix handelt es sich jedoch um ein Relikt aus der Ära der Alleinentscheider. In Unternehmen mit dezentralen Entscheidungsstrukturen führt diese subjektive Methode zu einer Flut von PRIO 1-Maßnahmen. So kommt es an den Engpässen zu Ressourcenkonflikten – Hauptursache für Silodenken, resignierten Mitarbeitern und dem Scheitern bereichsübergreifender Projekte.

Die drei Prioritätsstufen sind außerdem nicht differenziert genug, um eindeutige Prioritäten zu setzen und zu kommunizieren. Da dies Grundvoraussetzungen für die Steuerung vielfältiger Aufgaben und Projekte sind, gehen wir in diesem Whitepaper nur auf Priorisierungsmethoden und Lösungen ein, die diesen Anforderungen erfüllen.

Da [WSJF Weighted Shortest Job First](#) diese Forderungen nicht erfüllt, gehe ich nicht auf die Methode ein, obwohl sie in agilen Projekten von großem Nutzen ist.





Entscheiden und priorisieren unter Unsicherheit



In Zeiten schneller Veränderungen fehlt es häufig an der Zeit und den richtigen Daten, um sichere Entscheidungen treffen zu können. Zudem läuft man in der heutigen Informationsflut Gefahr, den Blick fürs Ganze zu verlieren und sich hoffnungslos zu verzetteln.

Man kann das Risiko von Fehlentscheidungen und Verzettelung drastisch reduzieren, wenn man sich bei der Bewertung dieser Gesetze bewusst ist. Denn wer diese kennt, stellt sich und anderen die richtigen Fragen.

§1 Der situative Bedarf bestimmt den Nutzen!

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen am Schreibtisch und haben die Wahl, ihren Durst zu befriedigen, etwas zu essen oder 1.000 EURO zu verdienen. Was hat für Sie den höchsten Nutzen?

Und wie sähe es aus, wenn Sie hungrig und dem Verdursten nahe in der Wüste eine verlassene Höhle fänden, in der es Wasser, Speisen und Gold gäbe?

§2 Die Priorität einer Maßnahme hängt von ihrem Nutzenpotenzial ab!

Da Sie wahrscheinlich zuerst getrunken, dann gegessen und erst danach das Gold genommen haben, dürften Sie auch von dieser Aussage überzeugt sein.



Ergo: Je größer der Bedarf ist, desto höher sind Nutzenpotenzial und Priorität einer Maßnahme!

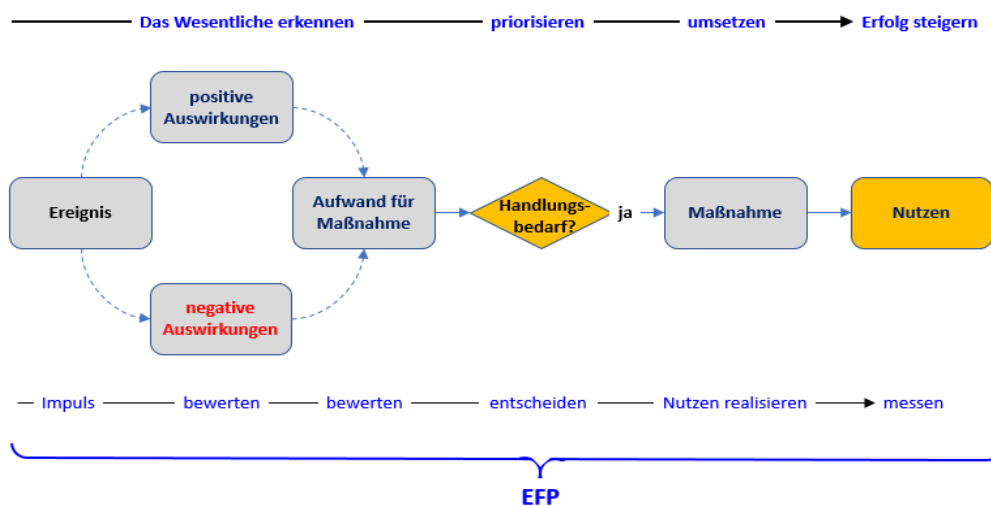




Diese Regeln gelten auch für den Handlungsbedarf – also den kontinuierlichen Bedarf an Maßnahmen, den Menschen und Organisationen haben, um Ziele zu erreichen und erfolgreich zu bleiben.

Auslöser sind Ereignisse, die sich positiv oder negativ auf Zielerreichung und Erfolg auswirken können. Dies können Erkenntnisse, wie z.B. Informationen über Technologien, Marktchancen und Risiken oder um Vorkommnisse wie z.B. Ideen, Vorschläge, Abweichungen, Fehler oder Gesetzesänderungen oder Aktionen von Wettbewerbern handeln.

Ist der Nutzen einer Maßnahme höher ist als ihr Aufwand besteht Handlungsbedarf. Weil die Ressourcen jedoch nicht ausreichen, um alle sinnvollen Maßnahmen umzusetzen, gilt es das Wesentliche zu identifizieren, zu priorisieren und vorrangig umzusetzen.



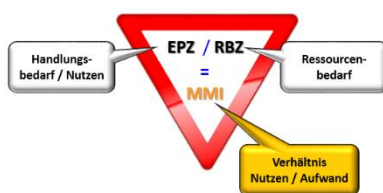
Durch die auf den nächsten Seiten beschriebene Lösung wird dieser Prozess mess- und steuerbar. EFP[®] ermöglicht es,

- Ereignisse, Auswirkungen und Aufwand schnell und objektiv zu bewerten,
- differenzierte und nachvollziehbare Ergebnisse zu ermitteln,
- eindeutige Prioritäten zu setzen und zu kommunizieren und
- den mit Maßnahmen realisierten Nutzen objektiv zu bewerten.





EFP - drei Werte, die es in sich haben



EFP[®] verbindet den strategischen Nutzen der Eisenhower-Matrix mit der Objektivität der FMEA – einer bewährten QM-Methode. Viele schätzen EFP[®], weil die Ergebnisse eindeutige Prioritäten und sichere Entscheidungen ermöglichen.

Der Nutzen von EFP[®] für Entscheider ist so hoch, dass die Methode beim Qualitätspreis NRW 2007 ausgezeichnet wurde. Außerdem belegte sie mit großem Abstand den Spitzenplatz, als die TU Darmstadt 2017 den Praxisnutzen der Kategorisierungs- und Priorisierungsmethoden bewertete.

Die EFP[®]-basierende Softwarelösung Vektor[®] wurde zudem 2012 beim Strategiepreis und 2015 beim IT-Innovationspreis 2015 ausgezeichnet.

Heute kommt EFP[®] vor allem dort zum Einsatz, wo es gilt anspruchsvolle Ziele zu erreichen und damit Mitarbeiter an Engpässen, z.B. in der IT-Abteilung stets genau wissen, welche Priorität die Maßnahmen und Projekte tatsächlich haben. Mehr über die verschiedenen Einsatzbereiche erfahren sie aus dem Video-Clip [EFP – fokussieren statt verzetteln](#).

Mit EFP[®] lassen sich in kürzester Zeit drei objektive Werte ermitteln. Der erste Wert (EPZ) zeigt an, wie stark sich das Ereignis auf den Erfolg auswirken wird, also wie hoch der Handlungsbedarf und der potenzielle Nutzen einer Maßnahme ist.

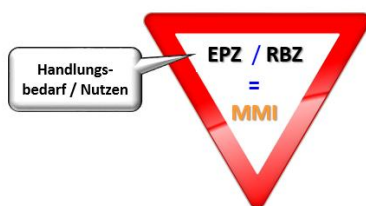
Durch den zweiten Wert (RBZ) zeigt an, wie aufwändig die angedachte Maßnahme sein wird. Der dritte Wert (MMI) ist für wirtschaftliche Entscheidungen wichtig. Durch ihn wird erkennbar, ob und in welchem Maße sich die Maßnahme lohnen wird, da er das potenzielle Verhältnis von Nutzen und Aufwand anzeigt.

Neben der folgenden Beschreibung wird die Funktion von EFP[®] auch im Video-Clip [EFP – Nutzen als Maßstab für Entscheidung und Priorität](#) erklärt.





1. Bewertung von Handlungsbedarf/Priorität



Handlungsbedarf kann durch eine Vielzahl von Informationen oder Vorkommnissen ausgelöst werden, z.B. Ideen, Innovationen, Abweichungen, Fehler, Gesetzesänderungen oder Aktionen von Wettbewerbern, etc.

Um den Handlungsbedarf zu quantifizieren, werden die Vorkommnisse nach diesen Kriterien und mit Hilfe von skalierten Tabellen (1 = niedrig – 10= hoch) bewertet:

- **Wichtigkeit** (für die Zielerreichung)
- **Dringlichkeit**
- **Auswirkungen** (je erfolgsrelevanten Aspekt)

Das erleichtert die Bewertung und stellt sicher, dass die Ergebnisse objektiv und nachvollziehbar sind.

Zur Bewertung der Auswirkungen sind die Aspekte zu definieren, die sich stark auf den Erfolg auswirken.

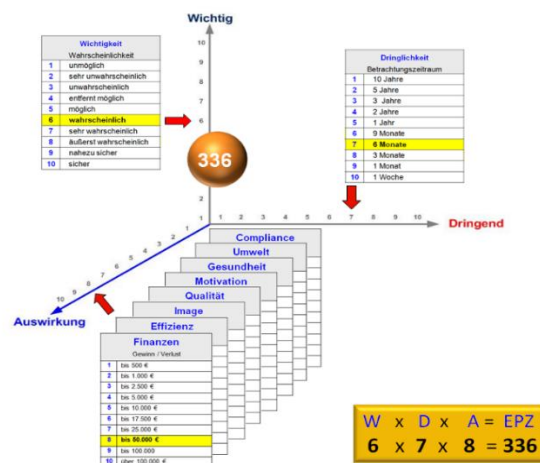
Um die Bewertung zu erleichtern, sollte je Aspekt eine separate Tabelle erstellt werden.

Damit die Ergebnisse miteinander vergleichbar müssen die Bewertungstabellen aufeinander abgestimmt werden.

Durch Multiplikation der ermittelten Einzelwerte für Wichtigkeit, Dringlichkeit, Auswirkung) erhält man die sog. EPZ *ErfolgsPrioritätsZahl*, deren Wert immer zwischen 1-1.000 (10 x 10 x 10) liegt.

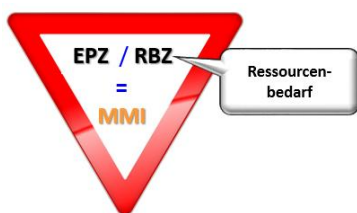
Mit der EPZ werden Maßnahmen priorisiert, da für sie gilt:

Je höher die EPZ ist, desto größer sind Handlungsbedarf und potenzieller Nutzen einer Maßnahme.





2. Bewertung des Ressourcenbedarfs



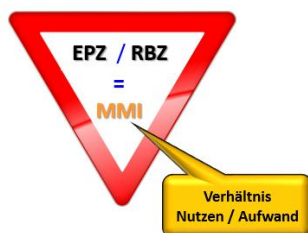
In der 2. Bewertungsstufe wird der Aufwand der geplanten Maßnahme bewertet und die RBZ *RessourcenBedarfsZahl* durch Einstufung dieser Kriterien ermittelt:

- **Kosten**
- **int. Aufwand**
- **Folgekosten**

Die Einstufung erfolgt ebenfalls mit Hilfe 10-stufiger Bewertungstabellen und durch Multiplikation der ermittelten Einzelwerte. Für die RBZ gilt:

***Je höher die RBZ ist,
desto aufwändiger ist die geplante Maßnahme.***

3: Verhältnis von Nutzen/Aufwand berechnen



Der MMI *Minimax-Index* ist neben der EPZ die zweite wichtige Entscheidungshilfe, da sie dem Anwender das Verhältnis von Nutzen und Aufwand durch Division von EPZ und RBZ anzeigt.

Durch den ermittelten Wert wird erkennbar, ob die geplante Maßnahme wirtschaftlich sinnvoll ist.

Durch den Vergleich der MMI sind QuickWins ebenso identifizierbar wie das günstigste Lösungskonzept, wenn mehrere Maßnahmen möglich sind. Für den MMI gilt:

***Je höher der MMI ist,
desto lohnender wird das Projekt sein.***

Egal ob auf Papier ermittelt oder komfortabel mit der professionellen und teamfähigen Excel-Anwendung *Vektor*[®] - die Werte ermöglichen kluge Entscheidungen, eindeutige Prioritäten und bessere Ergebnisse.





Fokussiert umsetzen

Kluge Entscheidungen und eindeutigen Prioritäten sind nur die ersten beiden Schritte zum Erfolg. Über die restlichen sagte Johann Wolfgang von Goethe:

„Erfolg hat drei Buchstaben: TUN“

Die mit EFP[®] ermittelten Werte sind wichtige Steuergrößen für die Umsetzung, da man sich mit ihrer Hilfe stets auf das Wichtige und Lohnende fokussiert.

Als [KMK IT- und Projektmanagement](#) vor Jahren den Nutzen von EFP[®] erkannte, entwickelten sie *Vektor*[®] - die bisher einzige Softwarelösung, die die Vorteile von EFP[®] mit effizientem Maßnahmenmanagement kombiniert.

Die Produktfamilie von *Vektor*[®] umfasst drei Versionen.

- **Vektor**[®] **ToDoListe** (Einzelplatz- und Teamlösung)
- **Vektor**[®] **TakeOff-Edition** (KMU-Lösung)
- **Vektor**[®] **Performance-Edition** (DB-basierte BI-Lösung)



Bei den ersten beiden Versionen handelt es sich um professionelle, mehrfach ausgezeichnete und kostengünstige Excel-Anwendungen. Für komplexere Organisationen werden diese in die JEDOX BI-Suite eingebunden.

Wir entschieden uns für die *Vektor*[®] ToDoListe, weil wir nach einer praktischen Lösung zur Steuerung unserer Aufgaben, Maßnahmen und Projekte suchten, die auf EFP basiert, ohne Medienbrüche auskommt, in der alle Projektbeteiligten Zugriff auf dieselben Dokumente haben und mit der wir keine Termine mehr verpassen.

Seit ihrer Einführung hat jeder von uns seine persönliche ToDoListe. So wissen wir nicht nur, welches die wichtigsten Maßnahmen sind und ob sie sich lohnen werden, sondern auch welche laufen, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist und wo Gefahr besteht, dass etwas aus dem Ruder läuft – auch bei ToDo's, die wir an Kollegen und externe Partner weitergeleitet haben.

Einige Kunden nutzen die *Vektor*[®]ToDoListe auch zur Steuerung ihrer Work-Life-Balance, indem sie auch die hierfür erforderlichen Erfolgsfaktoren bewerten.






Bei unserer täglichen Arbeit gehen wir folgendermaßen vor:

1. ToDo anlegen und bewerten

Wann immer eine neue Aufgabe anfällt legen wir ein neues „ToDo“ an. Es öffnet sich eine Maske, in der man die Kopfdaten und Kurzbeschreibung einträgt. In ihr hat man auch die Möglichkeit, Kommentare zu hinterlegen. Gibt es Dateien oder links zu dem Vorgang, wo werden diese verlinkt und in das ToDo eingebunden.

Danach wird das ToDo mit EFP® mit Hilfe von Pulldown-Feldern bewertet, hinter denen die jeweiligen Bewertungslisten hinterlegt sind. Die Ergebnisse werden automatisch berechnet und angezeigt.

NUTZEN-BEWERTUNG		AUFWANDS-SCHÄTZUNG		(SDP_Default_20170413)
Wichtigkeit	<input type="text" value="sehr wichtig"/>	Aufwand (in Tagen)	<input type="text" value="max. 4 Stunden (0,5 Bearbeitertage)"/>	
Dringlichkeit	<input type="text" value="bis Ende kommender Woche"/>	einmalige Kosten	<input type="text" value="keine Einmalkosten"/>	<input type="text" value="∅"/>
Auswirkung	<input type="text" value="sehr hoher Nutzen"/>	Folgekosten (pro Jahr)	<input type="text" value="keine Folgekosten"/>	
EPZ	448	RBZ	2	MMI
Nutzen		Aufwand		Verhältnis Nutzen / Aufwand



■ EPZ / MMI > 100

Bei Werten größer 100, definieren wir einen ersten Schritt, z.B. Recherche oder Planung. Ist man selbst dafür verantwortlich, wird der Next Step-Termin festgelegt und mit einem Klick an Outlook übertragen, damit die erforderliche Zeit geblockt wird. Wenn es einen Vorgabetermin gibt, bis zu dem das ToDo auf jeden Fall erledigt sein muss, geben wir zusätzlich den Fixtermin als Enddatum ein.

■ EPZ / MMI < 100

Bei Werten unter 100, setzen wir nur einen NextStep-Termin als Wiedervorlage. Da kein konkreter Schritt definiert wurde, erfolgt auch kein Eintrag im Outlook-Kalender. Auf diese Weise behalten wir zwar den Überblick, werden jedoch nicht ständig an weniger Aufgabentermine erinnert.





2. Im Überblick agieren – Pareto lässt grüßen

Mit *Vektor*® ToDoListe fokussieren wir uns automatisch auf das Wesentliche, da die Aufgaben mit hohen Werten stets oben in der Übersicht angezeigt werden. So verlieren wir nichts Wichtiges mehr aus dem Blick und nutzen die verfügbaren Zeitfenster bestmöglich, um an der Erreichung der Ziele zu arbeiten.

ToDo	EPZ	MMI	Kontext	Stichwort	Kurzbeschreibung	erfasst am	Wer?	Termin	Stand	Next Step	erledigt am	Anzahl
109	378	378	conVek_LEAD_Bis	Fokussierungs-WS	1. Feedback aus der Praxis einholen 2. Empfehlungen	18.01.18	STA		60%			
126	280	280	conVek_LEAD_Elit	um Essen	1. WS-Termin für Q4/19 vereinbaren	16.02.18	STA		60%	20.08.19		
134	280	280	conVek_Koop_Aris	to	1. Präsentation vor Kollegenkreis in München	01.03.18	STA		50%	pending		
227	448	224	conVek_Anfrage_	Aufbau generisches	Angebot nachfassen für Wert-Standorte: Papenburg,	07.06.19	STA		60%	16.08.19		
145	210	210	conVek_LEAD_Ju	wi	1. Informal Agilität nachfassen 2. Terminabstimmung	26.03.18	STA		20%	14.08.19		
207	210	210	DDOR_LEAD_We	ber Maschinenbau	1. Herr Tobias Weber anrufen und Whitepaper Agilität	10.09.18	STA		20%	16.08.19		
208	210	210	DDOR_LEAD_Hehl	Arburg	1. Informal Agilität beim nachfassen 2. BL Personal	10.09.18	STA		80%	pending		
230	168	168	conVek_LEAD_Zoll	ernalb Klinikum	1. Infoset Agilität nachfassen Feinanalyse?	27.06.19	STA		30%	13.08.19		
226	336	168	conVek_LEAD_Sta	dt Esslingen	1. Kontakt halten und an Analyseergebnisse ISMS erinnern	07.06.19	STA		30%	31.08.19		
210	150	150	DDOR_LEAD_Dieh		Feedback von Frau Maul abholen	18.09.18	STA		30%	17.09.19		

■ QuickWins – das MiniMax-Prinzip anwenden

Mit Blick auf die nach „MMI/next Step / Termin“ sortierte Liste werden die orangefarbenen „QuickWins“ erkennbar, d.h. die ToDo's, bei denen man mit minimalem Aufwand ein hoher Nutzen erzielbar ist, z.B. durch eine kurze Mail, einen Anruf oder eine andere Aktion, die man in wenigen Minuten erledigen kann. Hierfür verwenden wir jedoch maximal 30 Minuten oder ein 20% großes Zeitfenster; die restliche Zeit arbeiten wir an den ToDo's mit hoher EPZ.

■ Das Wesentliche voranbringen – Ziele erreichen

Hierzu rufen wir die nach „EPZ/next Step/Termin“ sortierte Ansicht auf. In dieser Übersicht werden alle wichtigen Infos zu den ToDo's, angezeigt. Von oben beginnend wird geschaut, bei welchem Todo's es sinnvoll ist, weiter zu arbeiten, bzw. für welches ToDo die verbleibende Zeit ausreicht.

Nach dem Öffnen wird das ToDo's bearbeitet. Die erfolgten Schritte werden in Kurzform im Kommentarfeld hinterlegt. Damit man in der Übersicht in etwa erkennen kann, wie viel noch offen ist, wird auch der Stand aktualisiert.





Praxis- und Reality-Check



Durch Beantwortung dieser Fragen und finden Sie schnell heraus,

- wie einfach sich EFP® anwenden lässt
- wie wichtig Priorisierung für Sie ist
- und ob Handlungsbedarf besteht.

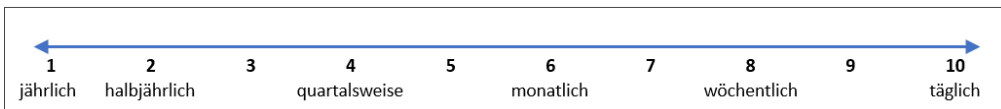
1. Wichtigkeit

Wie wichtig sind richtige Prioritäten für die Erreichung unserer Ziele und eine system(at)ische Organisationsentwicklung?



2. Dringlichkeit

Wie häufig müssen Sie Aufgaben, Maßnahmen und Projekte priorisieren?



3. Auswirkungen

Wie häufig kommt es an Kapazitätsengpässen, z.B. in der IT zu zeitraubenden Diskussionen, Prioritätenkonflikten und Verzögerungen in Projekten?



Berechnung der EPZ

Ganz einfach: Einzelergebnisse eintragen und miteinander multiplizieren

<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	Handlungsempfehlungen
Wichtigkeit		Dringlichkeit		Auswirkungen		Handlungsbedarf	0 - 99 = Verbess.-Potenzial – prüfen, ob Maßnahme sinnvoll 100-199 = Handlungsbedarf - Maßnahme empfohlen 200-499 = hoher Handlungsbedarf - Maßnahme erforderlich > 500 = extremer Handlungsbedarf - Maßnahme erforderlich





Bitte sprechen Sie mich an, wenn Sie mehr darüber erfahren möchten,
wie Sie mit EFP® und *Vektor*® mehr erreichen, da Sie und Ihre Mitarbeiter

- sich nicht mehr verzetteln können,
- sich stets auf das Wesentliche fokussieren,
- Maßnahmen effizient umsetzen und
- deutlich bessere Ergebnisse erzielen.

Ich würde mich freuen von Ihnen zu hören

Mit freundlichen Grüßen



Gregor Stausberg
Geschäftsführer



conVek
- system(at)isch agiler -

conVek GmbH
CH-8280 Kreuzlingen
Bahnhofstr. 31
Tel: +41 (0)71 – 672 5800
HR: CH 440.4.022.030.5

Büro Deutschland
D – 40878 Ratingen
Wallstr. 16
Tel: +49 (0)2102 – 993 4636
Fax: +49 (0)2102 – 993 435