



Fachletter-Beitrag von
Richard Salvisberg,
Management Consultant
& Partner,
Project Competence AG

FACHLETTER

Balanced Forces™ – ein ausgeglichenes Kräfteverhältnis sorgt für einen maximalen Mehrwert in Ihrem Projektumfeld und Ihrer Unternehmung

Balanced Forces™ ist ein von Project Competence entwickeltes System zur Steuerung und Führung eines Unternehmens. Im Kern geht es darum, über die wesentlichen Führungs- und Steuerungsdimensionen die Kräfte so aus zu balancieren, dass der grösstmögliche Mehrwert für die Unternehmung erzielt werden kann. Der Begriff wird dabei abgeleitet von zwei bekannten Ansätzen:

- **Balanced Scorecard**⁽¹⁾:
Ausgewogenes Messsystem zur Führung und Steuerung
- **Five Forces**⁽²⁾:
Kräfte, welche im Markt auf eine Firma einwirken

Definition der Dimensionen

Als optische Darstellungsform bietet sich das fünfeckige Pentagon an, um in erster Linie die 5 wirkenden Kräfteparameter, sprich Zeit, Risiken, Personal/Sachmittel, Finanzen und Qualitativer Nutzen aufzutragen. Die 5 Ecken des Pentagons (so genannte Dimensionen) lassen sich wiederum in 3 Gruppen einteilen:

- **Steuergrossen:** Risiken und Zeit
- **Limitierte Mittel:** Investitionsbudget, Personal und deren Wissen sowie Sachmittel
- **Mehrwert:** Qualitativer und quantitativer Nutzen

Die einzelnen Dimensionen sind dabei voneinander abhängig bzw. beeinflussen einander.

Der qualitative Nutzen wird in Form von SMART⁽³⁾-Zielen definiert. Der finanzielle Nutzen kann dabei sowohl Ertrag, Einsparung oder verhinderte Mehrkosten beinhalten. Bei den limitierten Mitteln sind die zur Verfügung stehenden Personen (Menge und Wissen), speziell benötigte Sachmittel (z.B. Testumgebungen) sowie das verfügbare Budget zu berücksichtigen. Interessant zu sehen ist, dass die Dimension Finanzen sowohl nutzenstiftend als auch limitierend sein kann. Das bedeutet, durch eine entsprechend gewählte zeitliche Abfolge können Erträge erzielt werden, welche das limitierende Budget erhöhen können.

In einem Projektumfeld sind die beiden Dimensionen Risiken und Zeit die hauptsächlichen Steuergrossen, um den gewünschten Mehrwert mit den verfügbaren Mitteln zu erzielen. Dabei kann durch gezieltes Risikomanagement nicht nur die Zielerreichung ohne Mehraufwand sichergestellt werden, sondern der Mittelaufwand bei gleichbleibendem Nutzen möglicherweise sogar durch folgendes Vorgehen reduziert werden:

- Die Risiken kontinuierlich analysieren und überwachen.
- Bestimmte Risiken bewusst eingehen bzw. tragen.
- Auf das Umfeld abgestimmte geeignete Massnahmen (Mittleinsatz) umsetzen.



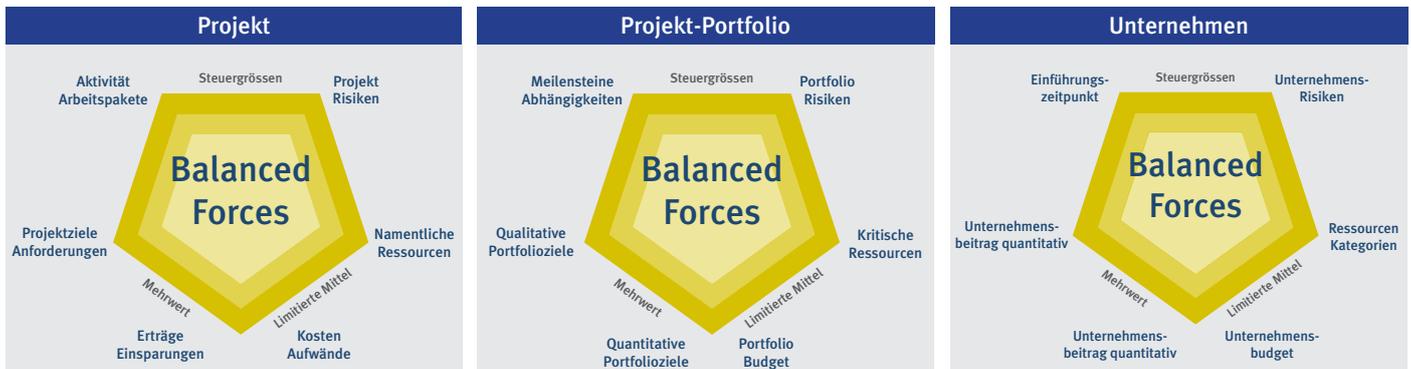


Der Planung – zeitliche Abfolge von Arbeiten und (Teil-)Ergebnissen – kommt im Projektumfeld eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Umsetzung zuteil. So kann zum Beispiel durch gezielte Parallelisierung von Aufgaben der Mehrwert mit denselben Mittel früher erbracht werden. Dafür sollten folgende Aspekte beachtet werden:

- Erstellen einer mit allen Beteiligten abgestimmten Planung
- Berücksichtigen aller Abhängigkeiten, von welchen die erfolgreiche Zielerreichung abhängt
- Kontinuierliches Überwachen des Fortschrittes und Nachführen der Planung

Einsatz auf allen Führungsebenen

Die Balanced Forces können oder noch besser sollten auf allen Führungsebenen des Projektgeschäftes (Projekt, Projekt-Portfolio, Unternehmen) angewandt werden. Erst mit der durchgängigen Anwendung auf allen Ebenen kann das Potenzial des Balanced Forces Modells voll ausgeschöpft werden.



Durch den konsequenten Einsatz derselben Dimensionen auf allen Ebenen wird sichergestellt, dass...

- auf die relevanten Informationen fokussiert wird,
- alle Beteiligten auf allen Ebenen dieselbe Sprache sprechen,
- mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten stufengerecht geführt bzw. gesteuert wird,
- die Informationen einfach aggregiert bzw. auf die zugrundeliegenden Informationen detailliert werden können

Anwendung im Projektumfeld

Die Dimensionen der Balanced Forces finden bereits in der Definition des Projektauftrages bzw. der Business Cases ihren Niederschlag, indem klare Ziele und Ergebnisse formuliert werden, welche unter Verwendung eines maximalen finanziellen und personellen Aufwandes bis zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegen müssen.

Während der Projektführung wird entlang dieser definierten Dimensionen geführt und kommuniziert. Das bedeutet, dass eine Führungssitzung sich mit dem inhaltlichen und zeitlichen Fortschritt, dem Mittelverzehr und den daraus entstehenden Risiken und einzuleitenden Massnahmen beschäftigt – was entsprechend in der Berichterstattung auch dokumentiert werden sollte.





Bei der übergeordneten Steuerung geht es um die Priorisierung von Zielen, Vorziehen oder Stoppen von Projekten sowie Um- oder Neuzuteilung von Mitteln unter Berücksichtigung der dadurch entstehenden Risiken – womit wir wieder bei den 5 Dimensionen sind. Nicht zuletzt kann die Frage nach Projekt- und Projekt-Portfolio-Kennzahlen somit einfach beantwortet werden. Die Kennzahlen, die verwendet werden sollten, sind...

- Zielerreichungsgrad (Nutzen)
- Budget- und Aufwandeinhaltung (limitierte Mittel)
- Termintreue (Zeit)
- Risikopotenzial (Risiko)

Weiterverwendung

Projektmanagement gehört in vielen Unternehmen zum Kerngeschäft oder ist zumindest ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Unternehmen. So können beispielsweise die Projekt- und Projekt-Portfolio-Kennzahlen in der Balanced Scorecard (BSC) verwendet werden – also als Kennzahl auf Unternehmensebene. Durch den Einsatz der Balanced Forces über alle Führungsebenen wird es möglich, dass das Management von der Kennzahl in der BSC nahtlos bis auf die einzelnen Projektkennzahlen runter skalieren kann. Dies führt dank der durchgängigen Transparenz zu einer erhöhten und nutzenorientierten Führ- und Steuerbarkeit des Projektgeschäftes.

Mit dem Einsatz des Balanced Forces Modells punktet die Unternehmung – aufgrund der Einfachheit und Durchgängigkeit des Modells – nicht zuletzt auch in den Assessment- und Reifegrad-Modellen wie z.B. EFQM⁽⁴⁾, SPICE⁽⁵⁾ oder CMMI⁽⁶⁾.

Begriffserläuterungen

⁽¹⁾ Robert S. Kaplan und David P. Norton: Die Balanced Scorecard ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie (Quelle: Wikipedia)

⁽²⁾ Michael E. Porter: Das Five Forces Modell basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch die Ausprägung der fünf wesentlichen Wettbewerbskräfte bestimmt wird (Quelle: Wikipedia)

⁽³⁾ SMART ist ein Akronym für „Specific Measurable Accepted Realistic Timely“ und dient im Projektmanagement als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen (Quelle: Wikipedia)

⁽⁴⁾ Das EFQM-Modell für Business Excellence ist ein Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht (Quelle: Wikipedia)

⁽⁵⁾ SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination) oder ISO/IEC 15504 ist ein internationaler Standard zur Durchführung von Bewertungen (Assessments) von Unternehmensprozessen ursprünglich mit dem Schwerpunkt auf der Softwareentwicklung (Quelle: Wikipedia)

⁽⁶⁾ Das Capability Maturity Model Integration (kurz CMMI) ist eine Familie von Referenzmodellen für unterschiedliche Anwendungsgebiete – derzeit für die Produktentwicklung, den Produkteinkauf und die Serviceerbringung. Ein CMMI-Modell ist eine systematische Aufbereitung bewährter Praktiken, um die Verbesserung einer Organisation zu unterstützen (Quelle: Wikipedia)

Balanced Forces™ ist ein Markenzeichen der Project Competence AG.