



Workshop 5:
**ERFOLG DURCH
UMSETZUNGSSTÄRKE**

Room: Seehorn

Speaker: Björn Graf von Westarp

sponsored by: EQ Business Consultants GmbH

Erfolg durch Umsetzungsstärke
Schlüsselfaktoren für die «ABILITY to EXECUTE»



Die schlanke Methode für: «Assess - Evaluate - DO»

Erfolg durch Umsetzungsstärke

Schlüsselfaktoren für die «ABILITY to EXECUTE»

- 1** Motivation und Ausgangslage
- 2** Warum scheitern Projekte, Initiativen, Programme?
- 3** Erfolgsfaktoren
- 4** Bizmap: A lean and rigor Approach
- 5** Soft Factors: Predictive Index (PI®)
- 6** Expertise
- 7** Diskussion



1

Motivation und Ausgangslage



entnommen aus: Haughton, Chris «Kleine Eule ganz allein, FFM 2015.

eo

1

Berlin



Quelle: <http://www.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.321434.de>

Inbetriebnahme: zwischen 2017 und 2019 (?)

Verzögerung: 6 bis 8 Jahre

Kosten (geschätzt): 5,8 Mrd. €

davon Mehrkosten: 3,8 Mrd. €



Quelle: <https://www.flughafen-berlin-kosten.de/>

1

Hamburg



Inbetriebnahme/Eröffnung: 11. Januar 2017

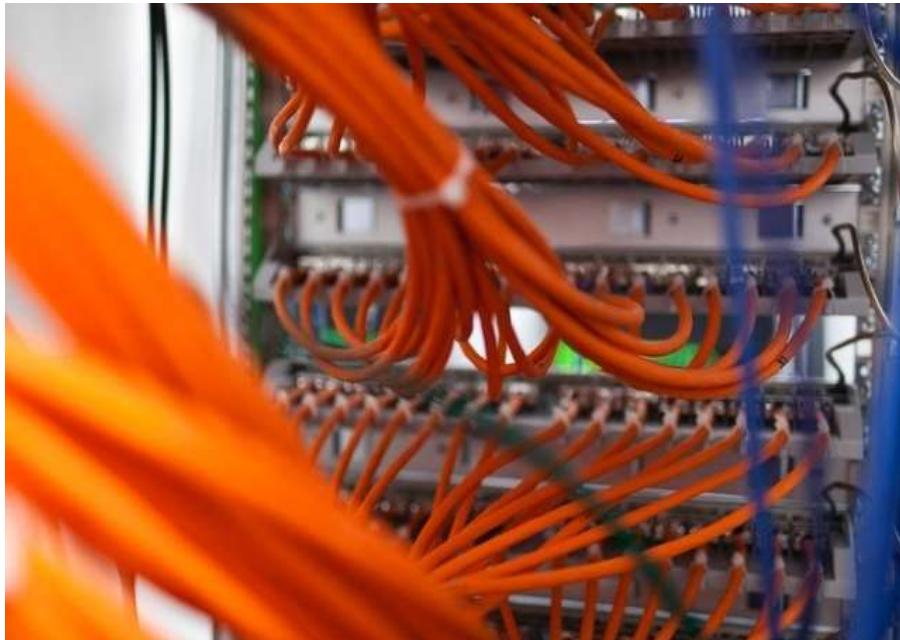
Verzögerung: 8 Jahre

Kosten: 789 Mio. €

davon Mehrkosten: rund 710 Mio. €

Quelle: http://www.deutschlandradiokultur.de/elbphilharmonie-in-hamburg-planungschaos-und-explodierende.1001.de.html?dram:article_id=357930





Bilder: Keystone

«Insieme-Projekt» - Ersatz veralteter Software

Projektdauer: 2001 – 2012 (Abbruch)

Kosten: rund 116 Mio. CHF

«Gescheitertes Informatikprojekt: Bericht zu Insieme kommt ins Parlament», NZZ,
11.11.2014

<http://www.nzz.ch/schweiz/bericht-zum-gescheiterten-insieme-informatikprojekt-liegt-vor-steuerverwaltung-debakel-1.18422604>



1

IT-Trends Schweiz 2016



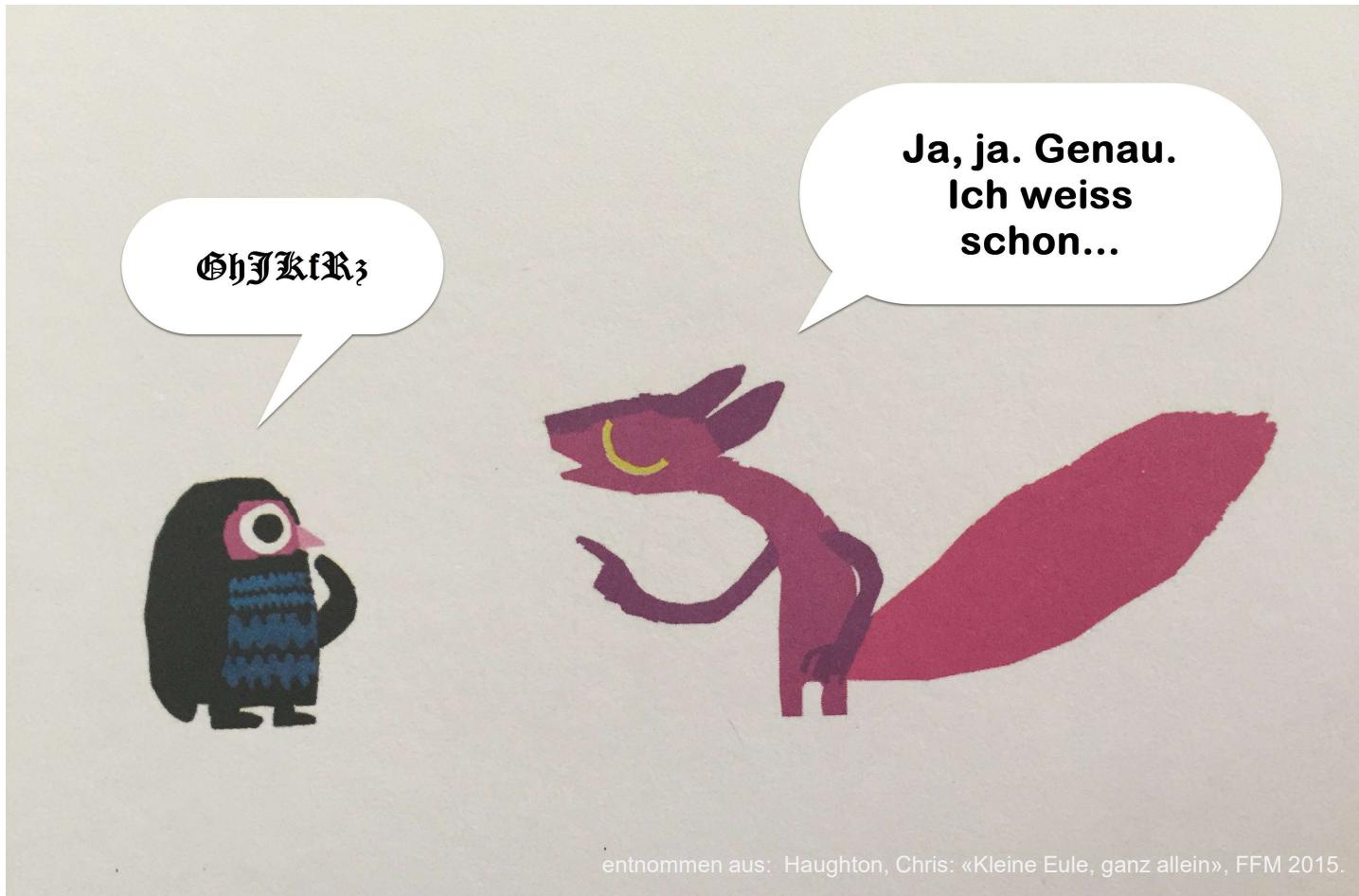
Swiss Q Trend und Benchmark Report 2016
<http://report.swissq.it/de/>

- Rund 52% aller IT-Projekte bis 1 Mio CHF scheitern
- Rund 64% aller IT-Projekte über 20 Mio scheitern
- Nahezu 50% aller IT-Projekte von mittlerer bis sehr grosser Komplexität (Budgets zw. 500.000 bis über 20 Mio. CHF) scheitern



2

Warum scheitern Projekte?



2

Studien und Fachliteratur....

- Wünsche und Anforderungen der Auftraggeber nicht oder nur unvollständig definiert **und** «validiert» («Chaos Report», Standish Group, 2006).
- Mangelndes Anforderungsmanagement: («Warum IT-Projekte häufig scheitern», Franz Pavlik, Domendos Consulting, www.domendos.com)
 - Wichtigste Quelle für Anforderungen (die Stakeholder) wird nicht oder nur unzureichend erschlossen/mangelnde Bedürfnisevaluierung → Entscheidungen vom «grünen Tisch»
 - Ständiges Verändern der Anforderungen («moving targets», «scope creep»)
 - Unklare Ausschreibungen
 - Mangelnde Einigkeit im ausschreibenden Unternehmen selbst
- Unrealistische Zeitvorgaben (Assure, Consulting, 2007)
- Missverständnisse in der Kommunikation (Pavlik, Domendos Consulting)
- Mangelnde Dokumentation: von Beginn an bzw. von vorgenommenen Projektänderungen
- Ungenügende (**zuviel oder zu wenig**) Steuerung und Führung (Pavlik, Domendos Consulting)



2

... treffen auf die Wirklichkeit

Deutschlandradio Kultur

«Planungsschao und explodierende Kosten» 22.06.2016

"Im Frühjahr 2009 werden wir dann – wenn alles planmäßig läuft – ein neues, wunderschönes Wahrzeichen für Hamburg haben."

Handelsblatt

26.08.2016

«Niemand kann heute eine Garantie abgeben, dass es mit der Eröffnung 2017 klappt. Aber wir haben eine Chance»

21.11.2014

Handelszeitung

«Auftrag nicht umgesetzt»

«Auch bei der Aktenführung und Archivierung braucht es aus Sicht der Kommissionen Verbesserungen. Einmal mehr kritisieren die Oberaufsichtsorgane, dass sie für ihre Untersuchung nicht alle nötigen Dokumente zur Verfügung hatten.»

«Insieme scheiterte an mangelnder Aufsicht»

«Schlüsselpositionen falsch besetzt»

eo



Quelle: dpa



Die weit überwiegende Zahl aller Projekte scheitert, weil es keine, falsche oder schlechte Antworten auf die 3 wichtigen Kernfragen gibt:

- **Wer macht..?**
- **Was..?**
- **..Bis wann?**

Ohne **Projektsteuerung** und **Personalkontinuität** sind Projekte zum Scheitern verurteilt. Das Risiko wächst, je komplexer die Aufgaben werden und umfangreicher das Projektteam ist.

(Studie „Projekte mit Launch Management auf Kurs halten. Warum IT-Großprojekte häufig kentern und Projekterfolg kein Glücksspiel ist“, Roland Berger Strategy Consultants, 2008)



3

Erfolgsfaktoren

- Finden Sie valide Antworten auf die Frage: «Was?»:
 - Finden Sie diese Antworten alleine?, im Team?, im gesamten Unternehmen?
 - Fragen Sie die richtigen Personen in strukturierter und messbar Form, damit aus «Perception» die «Reality» abgebildet wird.
- Bitte, verwenden Sie (lieber mehr als zu wenig) Zeit auf die Beantwortung und Validierung der Frage: «**Was und Warum?**».
- Mitarbeiter in Ihren Projektteams müssen auf folgende Frage ihre Antwort haben:

What's in for me?

- Prüfen Sie **vorher** was Ihre Mitstreiter motiviert und welche Aufgaben ihnen liegen.
- Definieren Sie dann die Verantwortlichen und weisen Aufgaben zu.
- **Stellen Sie hierarchieübergreifenden «Follow-Through» sicher.**
- Setzen Sie machbare Termine und halten diese nach.
- Schaffen Sie Zeit für Arbeit an Inhalten und minimieren Sie Projektadministration.
- Behalten Sie den Überblick. ☺



3

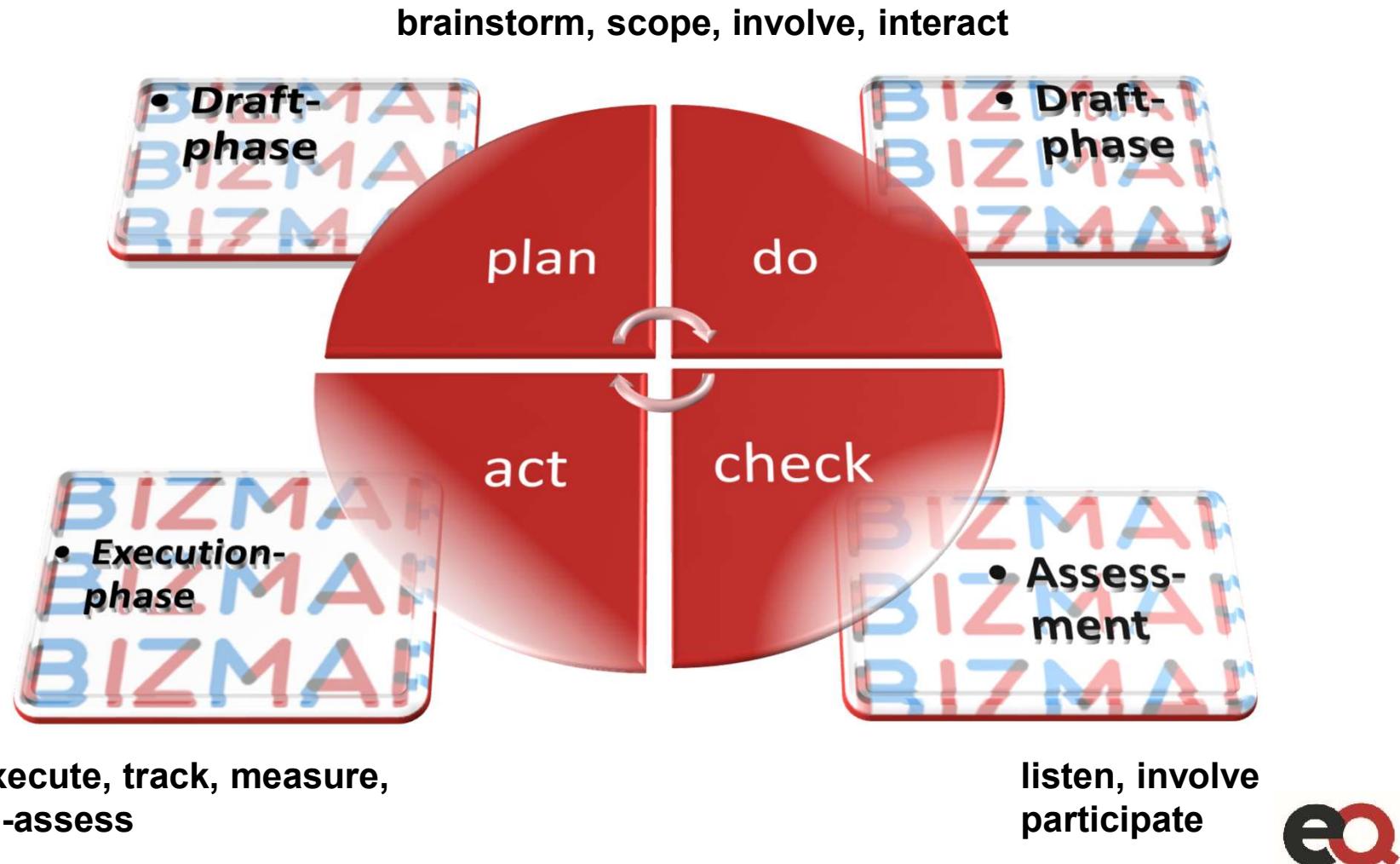
Deming Cycle (Eigentlich ganz «einfach»....)



Deming Kreis (nach Edwards Deming, 1900 – 1993)

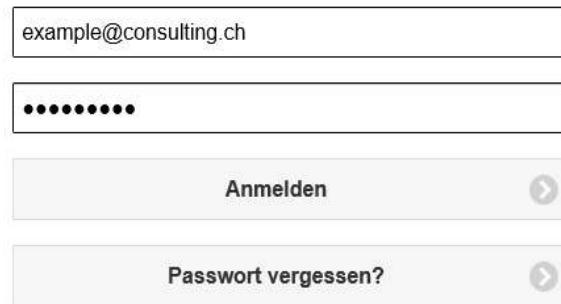
3

Deming-cycle ↔ Bizmap



4

Was ist **BIZMAP**® ?



The image displays a login interface. It features four input fields: the top two are for email and password, and the bottom two are for 'Anmelden' (Login) and 'Passwort vergessen?' (Forgot password). Each input field is accompanied by a small, light-gray circular icon with a right-pointing arrow.

example@consulting.ch
••••••••
Anmelden
Passwort vergessen?

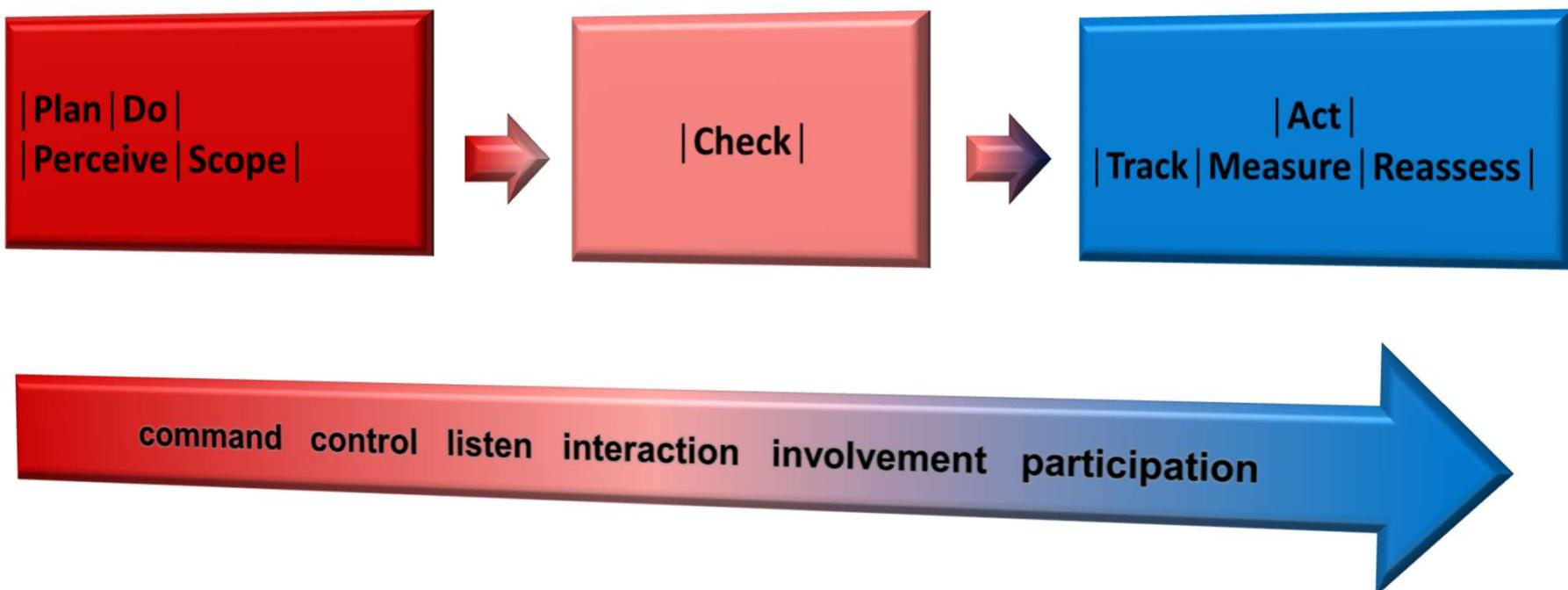
<https://www.bizmap.ch/>



4

BIZMAP® führt aus, analysiert und visualisiert...

Bizmap setzt den Deming Cycle in den Phasen «Draft», «Assessment» und «Execution» visuell nachvollziehbar um:



4

Erstellen Sie beliebig viele Projekte....

BIZMAP[®]



The screenshot shows the BizMap Initiative Management interface. On the left is a vertical navigation bar with icons for users, roles, projects, and a search function. The main area is titled "Initiative Management" and contains a table with the following data:

ID	State	Name	Company	Region	Description	Actions
33	Draft	Due Diligence-Framework (Käufer)	Pineapple It.		Full Due Diligence Framework	   
34	Assessment	Due Diligence - Cucumber AG	Pineapple It.		Unternehmenskauf Cucumber AG	   
35	Execution	DD Cucumber AG	Pineapple It.			   

A large red arrow points from the text below to the action icons in the table's last column.

Verwalten Sie Ihre Projekte und Initiativen und legen Sie zunächst auf Basis Ihres Konzeptes eine Map an.

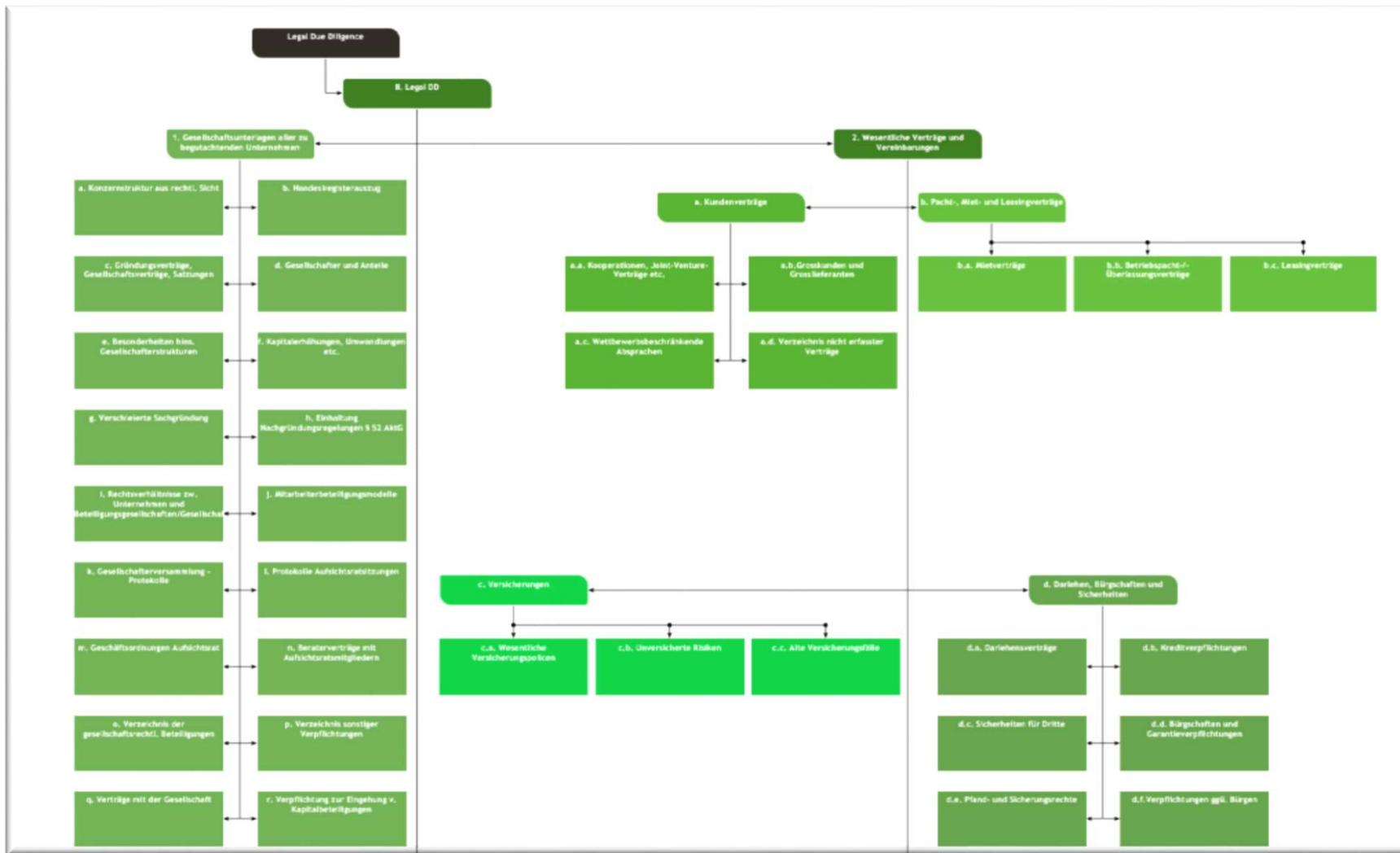
eo

4

Ihre Project-Map in flacher Ansicht...

BIZMAP®





4

Führen Sie auf Basis der Maps Befragungen durch...

BizMap

Meine Assessment-Fragen

▼ Legal Due Diligence 27 von 63 Evaluiert

a. Konzernstruktur aus rechtl. Sicht ✓

1611

Beschreibung / Frage: Liegen - eine Darstellung der Konzernstruktur aus rechtlicher Sicht - eine Übersicht über die gesellschaftsrechtl. und personellen Verflechtungen - ein Organigramm der Struktur des Unternehmens einschl. Titel, Funktion u. Verantwortungsbereich des oberen Managements vor?

Auswertung: Ja teilweise Nein

Relevanz: Relevant Teilweise Relevant Nicht Relevant

b. Handelsregisterauszug ✓

1612

Beschreibung / Frage: Sind Kopien beglaubigter Handelsregisterauszüge neueren Datums vorhanden?

Auswertung: Ja teilweise Nein

Relevanz: Relevant Teilweise Relevant Nicht Relevant

c. Gründungsverträge, Gesellschaftsverträge, Satzungen ✓

1613

Beschreibung / Frage: Sind beglaubigte Kopien der Gründungs- und Gesellschaftsverträge sowie allfälliger Satzungen vorhanden?

Auswertung: Ja teilweise Nein

Relevanz: Relevant Teilweise Relevant Nicht Relevant

4

... und werten diese aus.

BIZMAP®

Behalten Sie den Überblick über gegebene Antworten und Bewertungen in Echtzeit.



4

Weisen Sie Verantwortlichkeiten zu...

BIZMAP®

Allgemeine

Titel: q. Verträge mit der Gesellschaft

Antworten

Stakeholder	Answer
Urs Bärli	(Noch nicht ausgewertet)
Susi Goldhaar	Nein

Execution-Beauftragte

157-Urs Bärli ✘ 158-Susi Goldhaar ✘

Massnahme:

Massnahme erforderlich:

Massnahme:

Massnahme Termin:

Externer Link:

Abbrechen Massnahme Aktualisieren

WER ist verantwortlich?

WAS wird gemacht?

BIS WANN?

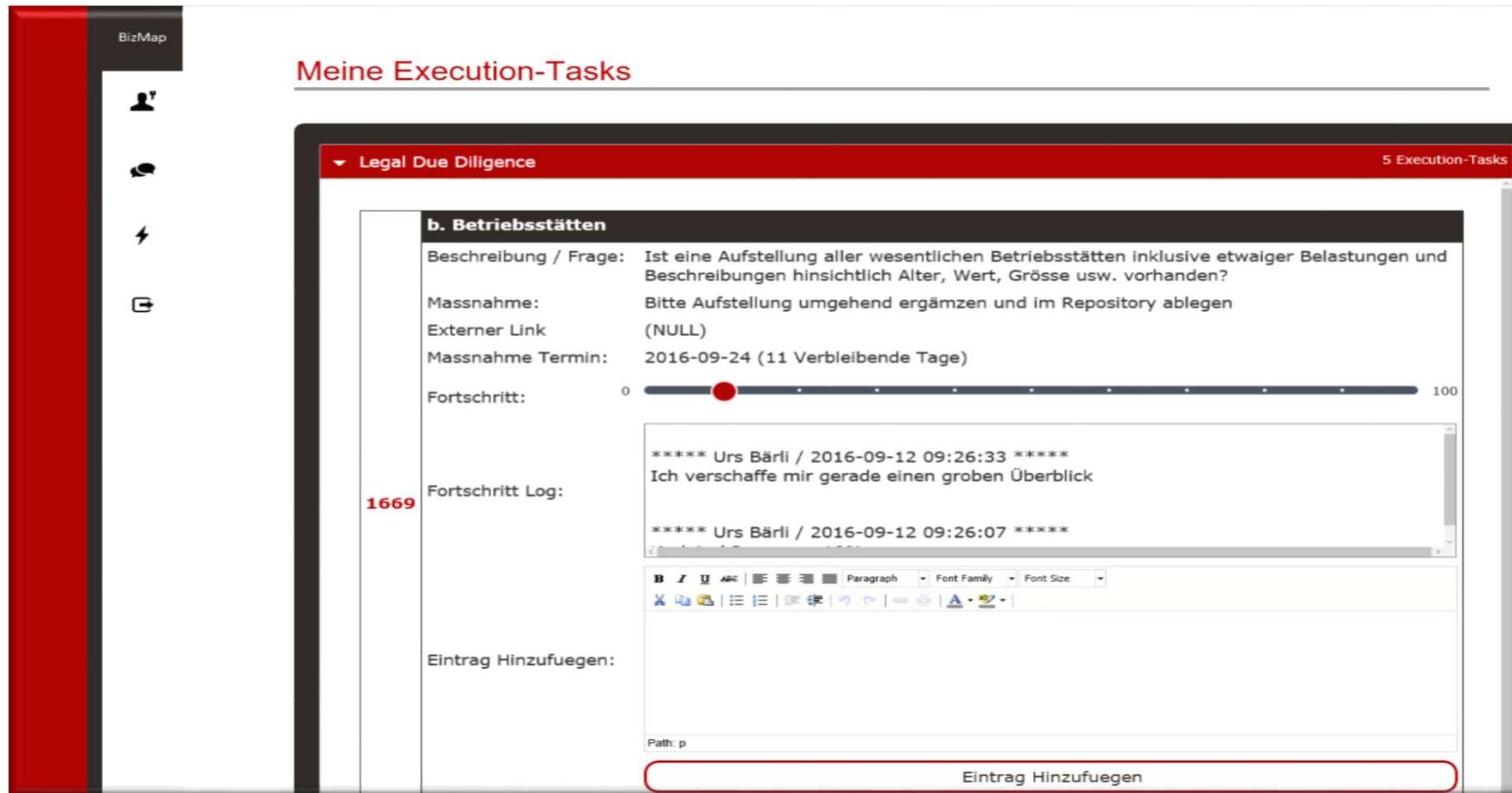
Wo liegen Deliverables /
/Dokumente?**eo**

4

... und setzen Sie Termine...

BIZMAP[®]

... mit Schnittstelle zu gängigen Kalenderformaten.



The screenshot shows the BizMap software interface. On the left, a vertical sidebar has a red background with a black border. It features a 'BizMap' logo at the top, followed by four icons: a person, a speech bubble, a lightning bolt, and a square with a circle. The number '1669' is displayed in red at the bottom of this sidebar. The main window has a white background with a black header bar. The header bar contains the text 'Meine Execution-Tasks' on the left and '5 Execution-Tasks' on the right. Below the header, a red sub-header bar displays the text 'Legal Due Diligence'. The main content area is a dark box containing task details. The task title is 'b. Betriebsstätten'. The details include:

- Beschreibung / Frage: Ist eine Aufstellung aller wesentlichen Betriebsstätten inklusive etwaiger Belastungen und Beschreibungen hinsichtlich Alter, Wert, Grösse usw. vorhanden?
- Massnahme: Bitte Aufstellung umgehend ergänzen und im Repository ablegen
- Externer Link: (NULL)
- Massnahme Termin: 2016-09-24 (11 Verbleibende Tage)
- Fortschritt: A progress bar showing a value of 0, with a red dot at the beginning and a scale from 0 to 100.

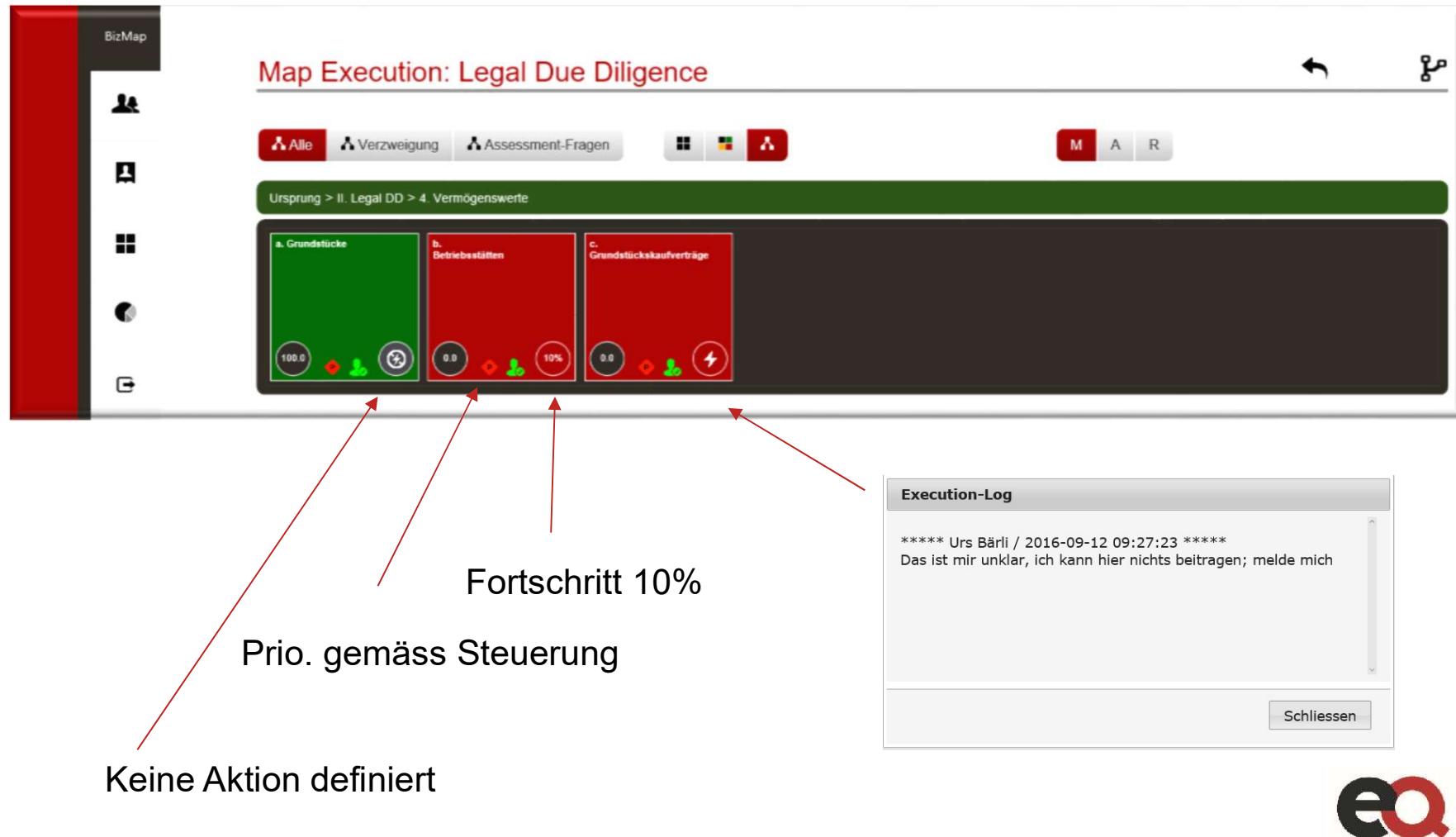
The 'Fortschritt Log:' section contains two entries:

- ***** Urs Bärli / 2016-09-12 09:26:33 *****
Ich verschaffe mir gerade einen groben Überblick
- ***** Urs Bärli / 2016-09-12 09:26:07 *****

Below the log is a rich text editor toolbar with various buttons for bold, italic, underline, etc. A text input field labeled 'Eintrag Hinzufuegen:' is at the bottom, and a red button labeled 'Eintrag Hinzufuegen' is at the very bottom right.

4

... mit laufenden Statusreviews und Rückkopplungen



BizMap

Map Execution: Legal Due Diligence

Ursprung > II. Legal DD > 4. Vermögenswerte

a. Grundstücke b. Betriebsstätten c. Grundstückskaufverträge

100.0 0.0 10%

Fortschritt 10%

Prio. gemäss Steuerung

Keine Aktion definiert

Execution-Log

***** Urs Bärli / 2016-09-12 09:27:23 *****
Das ist mir unklar, ich kann hier nichts beitragen; melde mich

Schliessen

eo

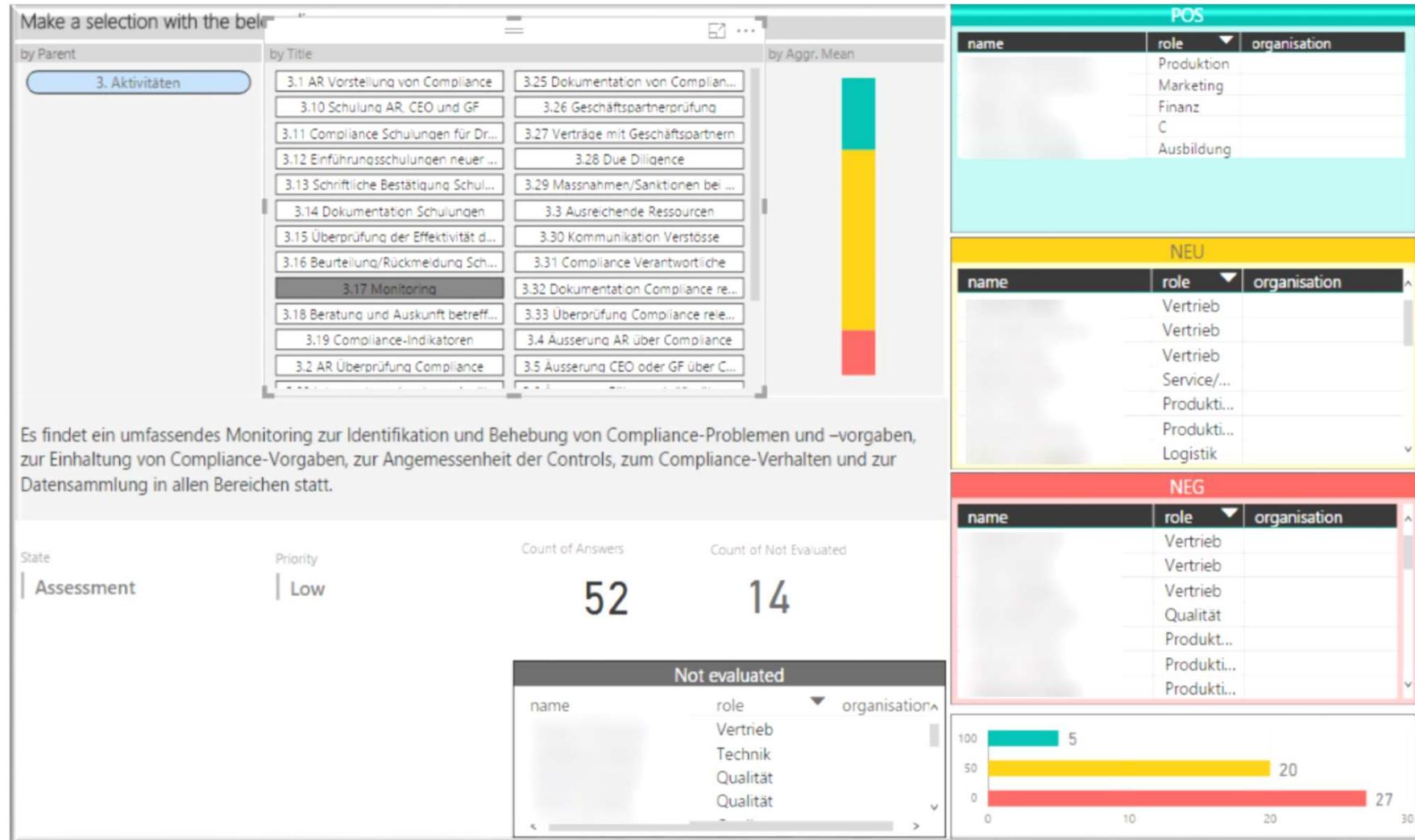
Bratschi Compliance Reporting

REPORTING PILOTKUNDE



4

Auswertung der Ergebnisse (2/2)



Projekte werden (immer noch) von Menschen umgesetzt...



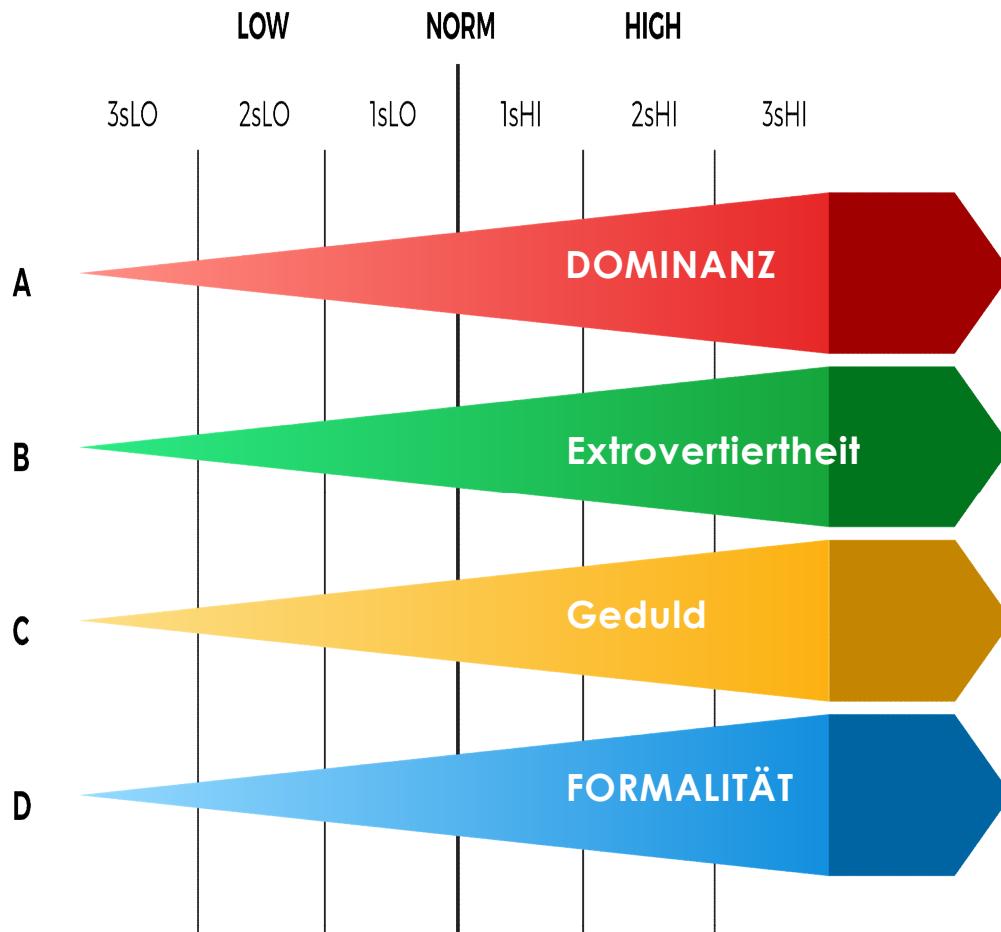


Vielen Dank für die vielen eingegangenen Fragebögen!



5

Was misst der PI?



Das Bedürfnis zu beeinflussen und Kontrolle über Menschen und Sachen zu haben.

Das Bedürfnis nach sozialer Interaktion und Akzeptanz.

Das Bedürfnis nach Konsistenz und Stabilität in seinem Umfeld.

Das Bedürfnis nach Klarheit und verständlichen Regeln.



5

Finden Sie heraus was Ihre Mitstreiter antreibt



5

Definieren Sie Verhaltens- Anforderungen...

- In welchem Ausmass sind Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit (Sozialverhalten), Sinn für Dringlichkeit und Konformität für das Projekt wichtig?
- Gleichen Sie PI-Muster und Rollen-Muster ab.
- Interagieren Sie mit allen Projektbeteiligten auf einer völlig neuen Ebene.

•

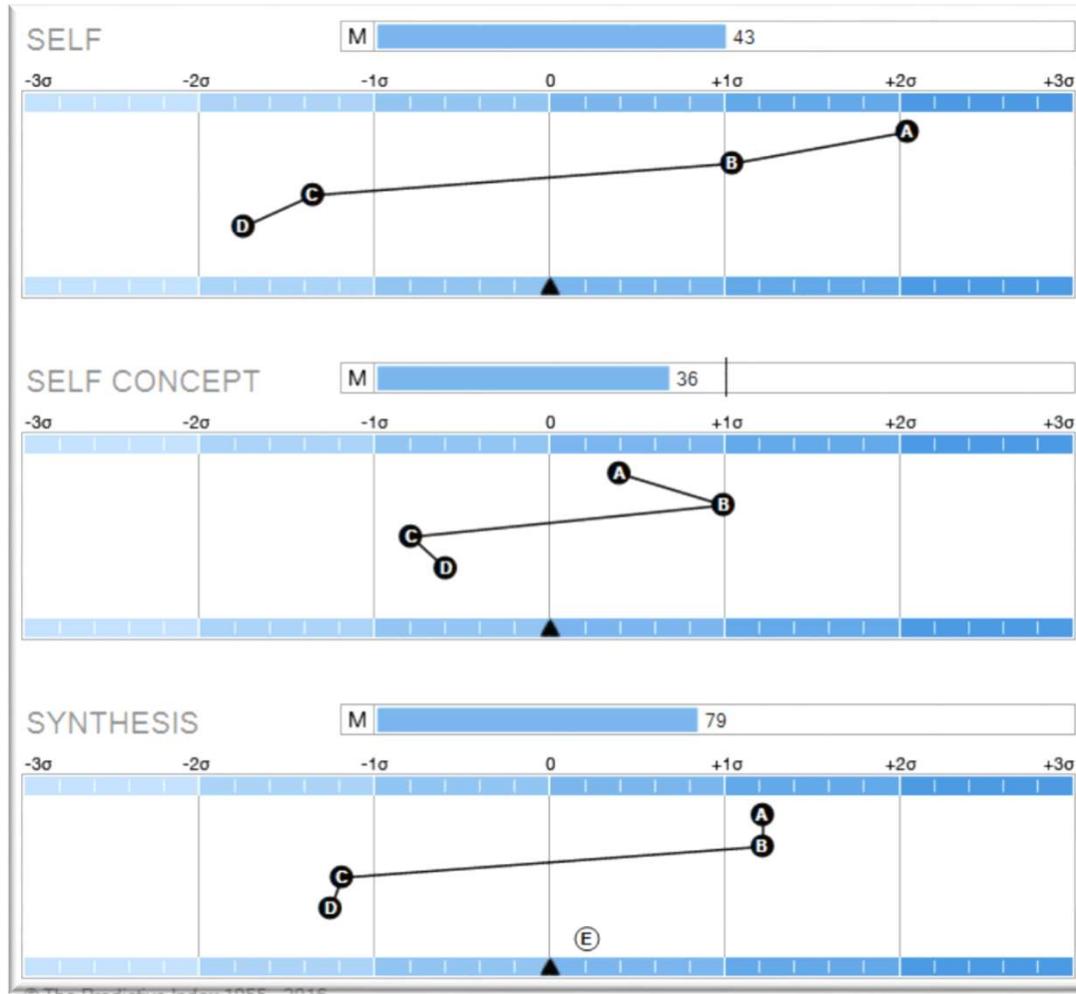
WICHTIG!:

- Es geht nie darum, jemanden als «gut» oder «schlecht» zu definieren, sondern darum herauszufinden, wie Persönlichkeit und Motivationsbedürfnisse mit der Aufgabe in Einklang gebracht werden können.
- Der PI bezieht sich ausdrücklich NICHT auf intellektuelle oder fachliche Fähigkeiten.



5

Beispiel: Einzel-PI



Wie sieht sich der Befragte selbst?

Welchen Erwartungen sieht sich
der Befragte ausgesetzt?
Wie meint er «sein zu müssen»?

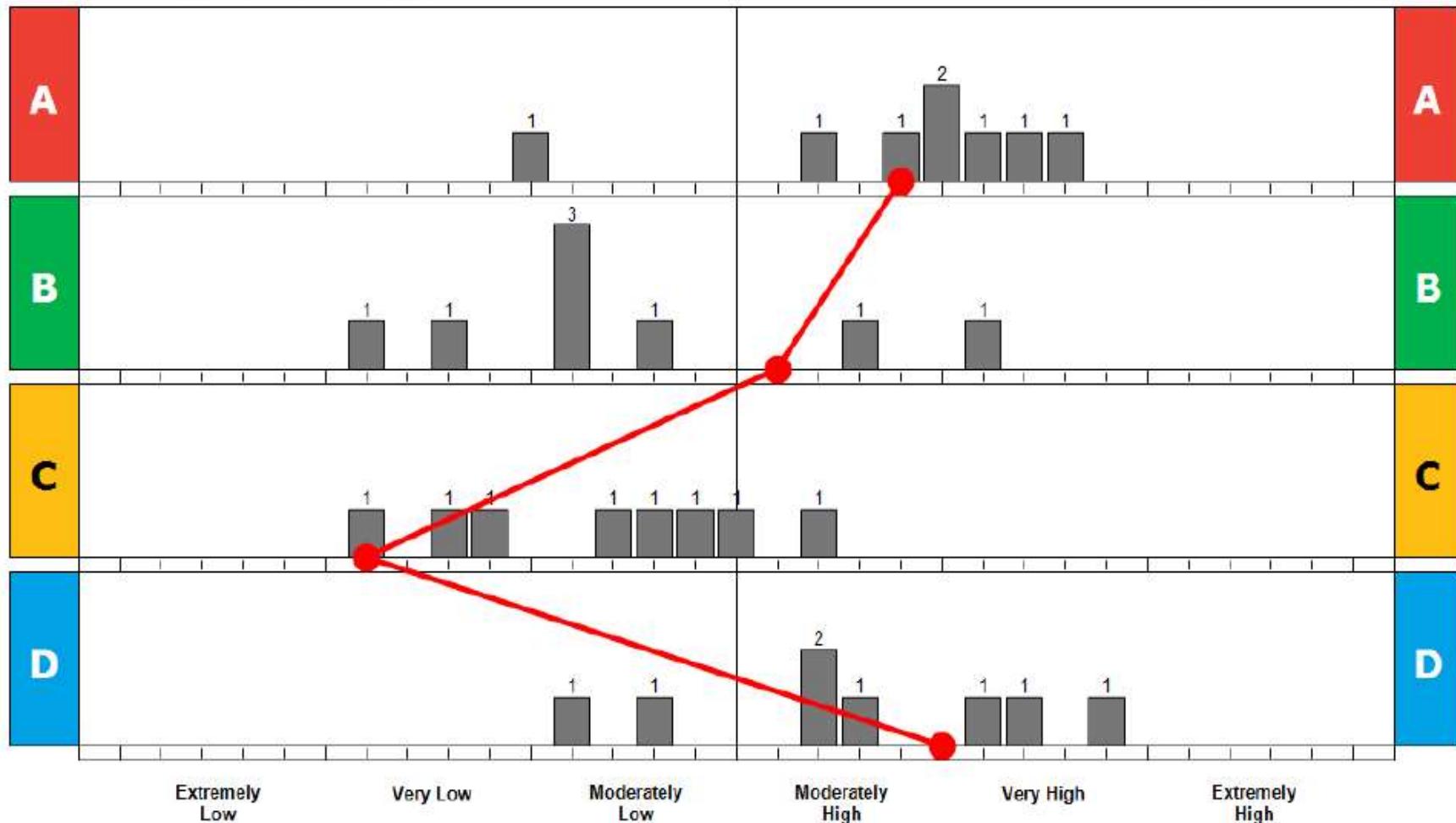
Wie verhält sich der Befragte in
seinem beruflichen Umfeld?

5

Beispiel: Gruppenanalyse → Anforderungsprofil

Factor Snapshot with PRO

PRO = Global Service Manager GIS



Björn Graf von Westarp

Executive MBA (IMD), IT-Business-Management (HSG), Trained Coach,
Six Sigma Black Belt,



20 Jahre IT-Affinität: Application Management/System Engineering/Head Mail&Groupware/
Mehrjährige Projekterfahrung: IT-Kostentreiber Transparenz für Unternehmensbereiche,
Rollout Projektmanagement-Methode, Internationale Migrations- und Deploymentprojekte
General Management/Budgeting: Operations Manager to CIO,...

(Immer wieder dem Wahnsinn naher Freizeitgolfer), ein Kind

Thorsten Neubauer

Diplom Physiker (Universität Basel), IT-Business-Magement (HSG)



Globales Client Engineering (>100k Anwender), Infrastruktur Architekt,
Digital Signing Expert, Java Runtime Security, Querdenker....

(Extrem-Velo-Fahrer), 10 Velos ☺

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.....





eo

entnommen aus: Haughton, Chris: «Kleine Eule, ganz allein», FFM 2015.



BRIDGING CULTURES