



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







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



1 Bern



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>



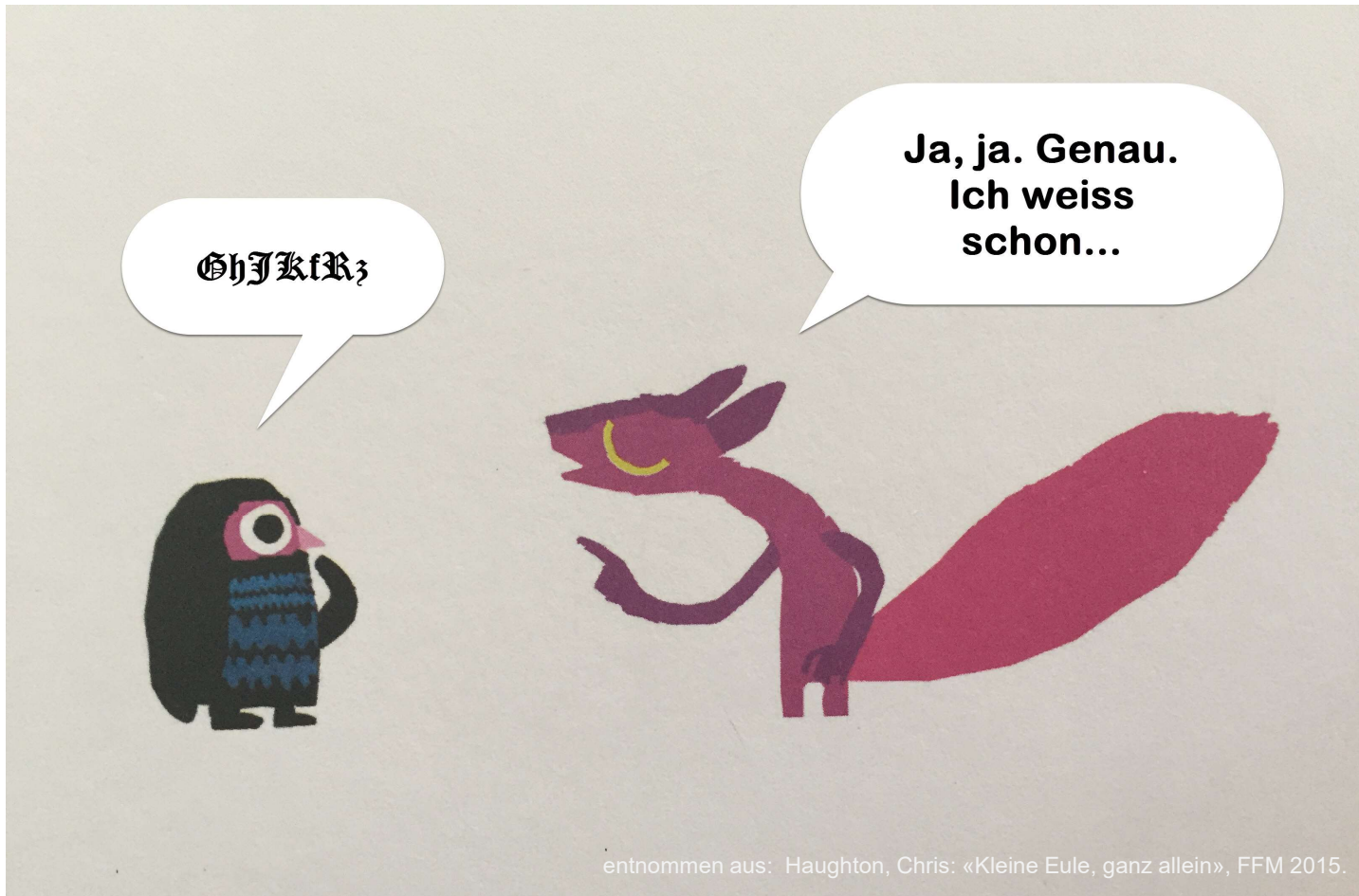
1 IT-Trends Schweiz 2016



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





- 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 unzulänglich 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

«Planungschaos 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 Obergerichtsorgane, dass sie für ihre Untersuchung nicht alle nötigen Dokumente zur Verfügung hatten.»

«Insieme scheiterte an mangelnder Aufsicht»

«Schlüsselpositionen falsch besetzt»



3 Erfolgsfaktoren



Quelle: dpa



3 Drei Kernfragen

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»....)

Planen, Erkennen von
Verbesserungs-
potentialen

Testen des Konzepts



Validieren der
Ergebnisse

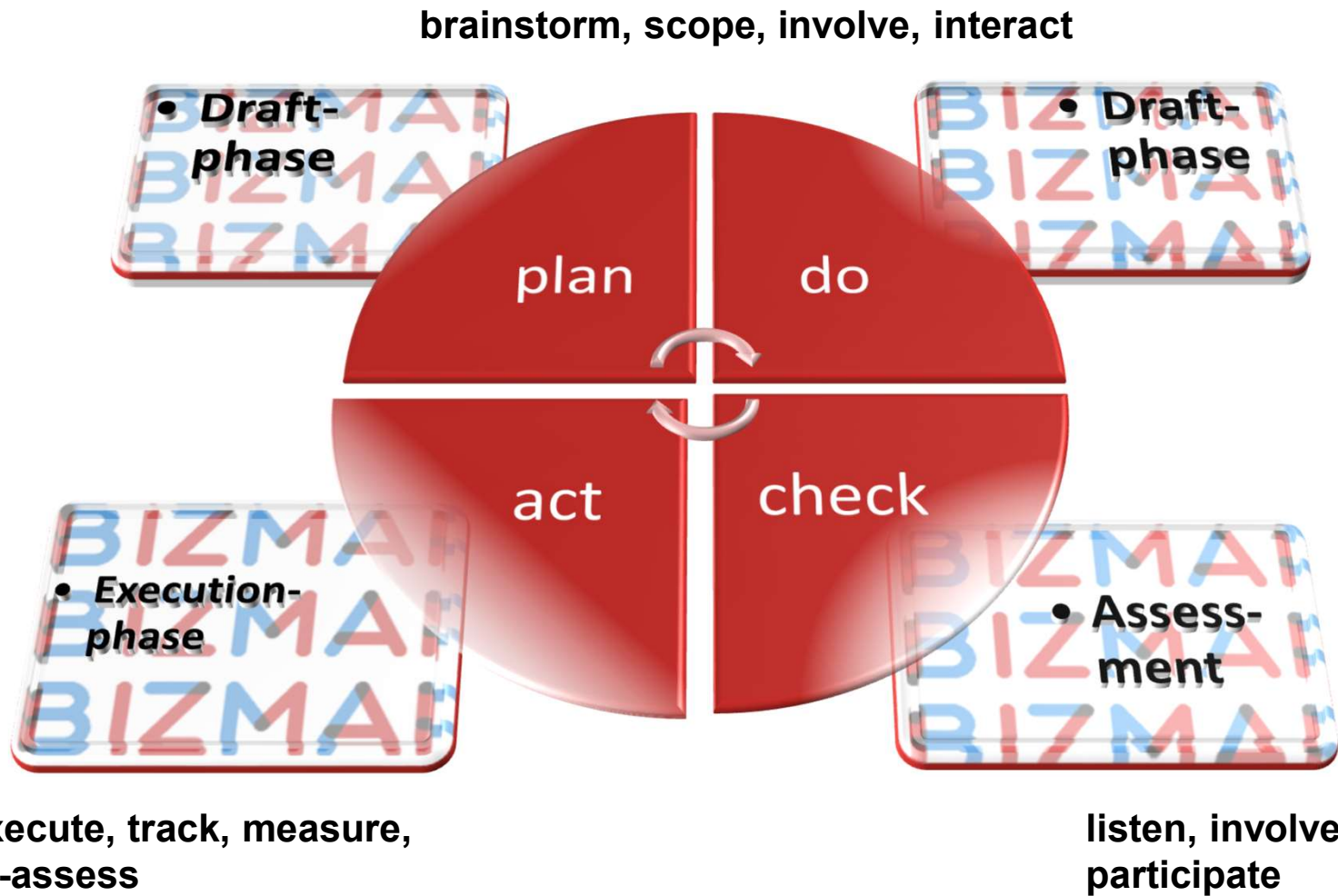
Umsetzung



Deming Kreis (nach Edwards Deming, 1900 – 1993)

3

Deming-cycle ↔ Bizmap



4 Was ist BIZMAP® ?



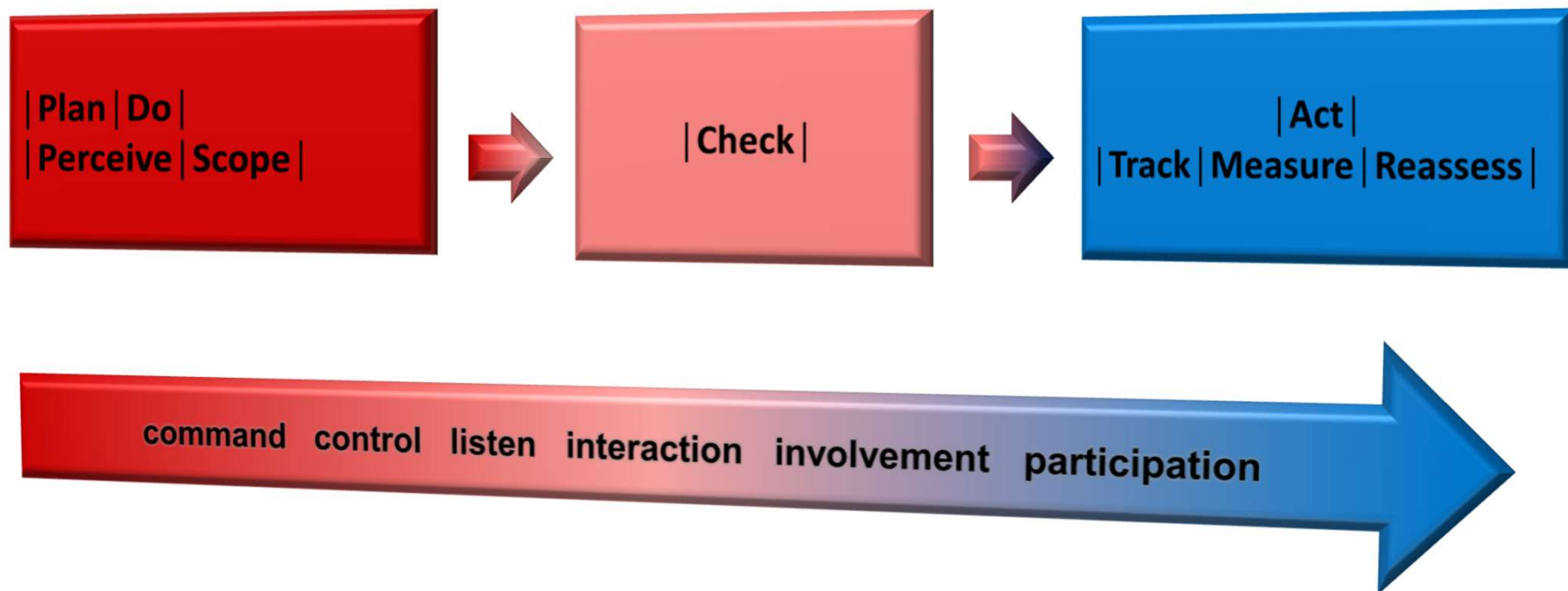
 
 

<https://www.bizmap.ch/>




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®

Initiative Management

ID	State	Name	Company	Region	Description	
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.			   

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

eq

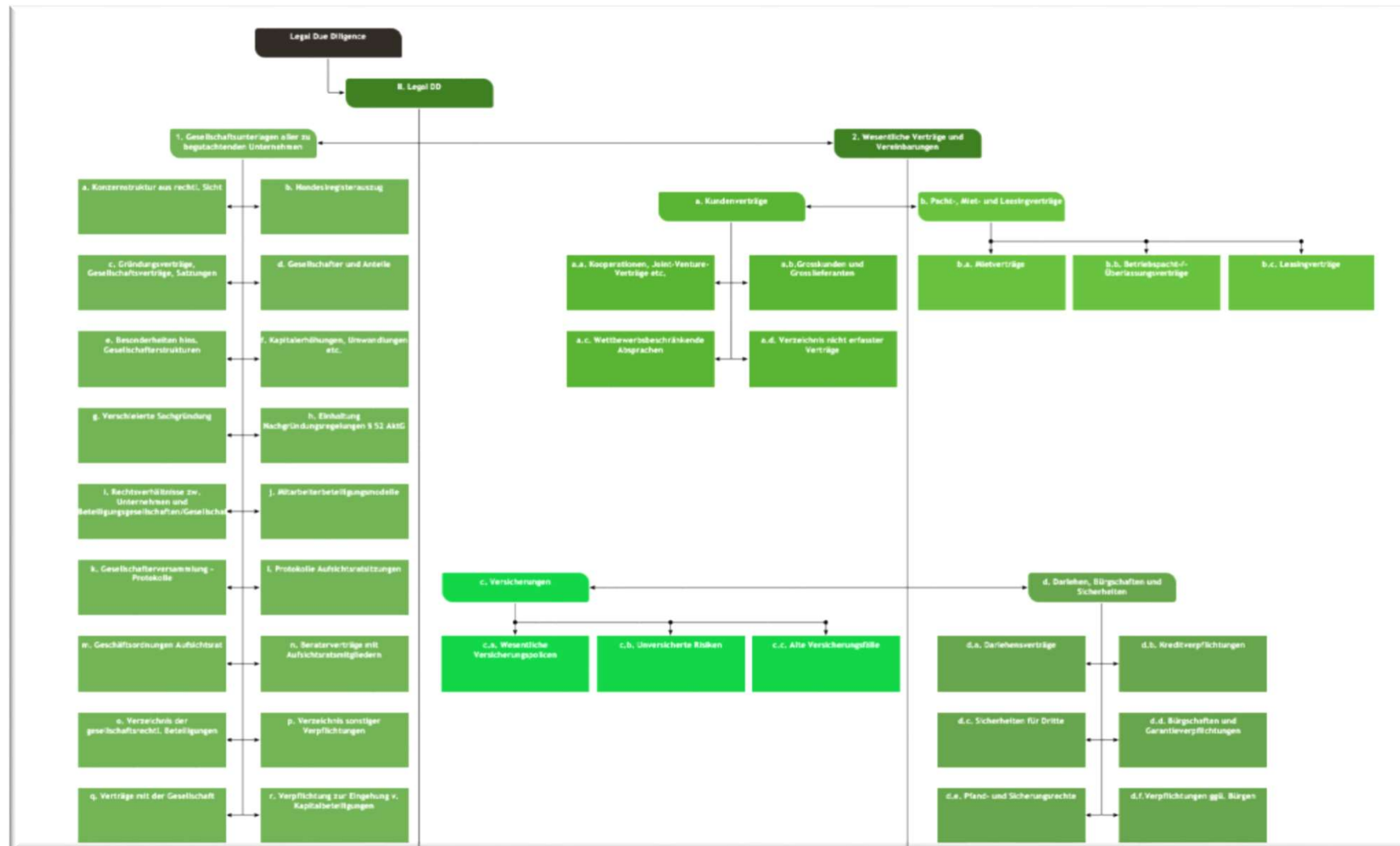
4

Ihre Project-Map in flacher Ansicht...

BIZMAP®

The screenshot displays the BizMap software interface. On the left is a red sidebar with navigation icons: a person icon, a document icon, a grid icon, a pie chart icon, and a document with an arrow icon. The main area has a dark header with the title "Map Management: Due Diligence-Framework (Käufer)" in red. To the right of the title are a back arrow and a share icon. Below the title is a filter bar with three buttons: "All" (selected), "Nodes", and "Items". To the right of the filter bar are two buttons: "+ Add Node" and "+ Add Item". Below the filter bar is a dark bar labeled "Top Level". Underneath, there are three colored boxes representing different Due Diligence (DD) categories: "I. Financial DD" (purple), "II. Legal DD" (green), and "III. Psychological DD" (yellow). Each box has a dashed border and contains three small icons at the bottom: a document, a hierarchy, and a trash can. In the top right corner of the interface, there are flags for the United Kingdom and Germany.

4 ... und als Baum



BizMap

Meine Assessment-Fragen

▼ Legal Due Diligence
27 von 63 Evaluiert

1611

a. Konzernstruktur aus rechtl. Sicht ✓

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

1612

b. Handelsregistrauszug ✓

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

Auswertung: ☐ Ja ☐ teilweise ☒ Nein

Relevanz: ☐ Relevant ☐ Teilweise Relevant ☒ Nicht Relevant

1613

c. Gründungsverträge, Gesellschaftsverträge, Satzungen ✓

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

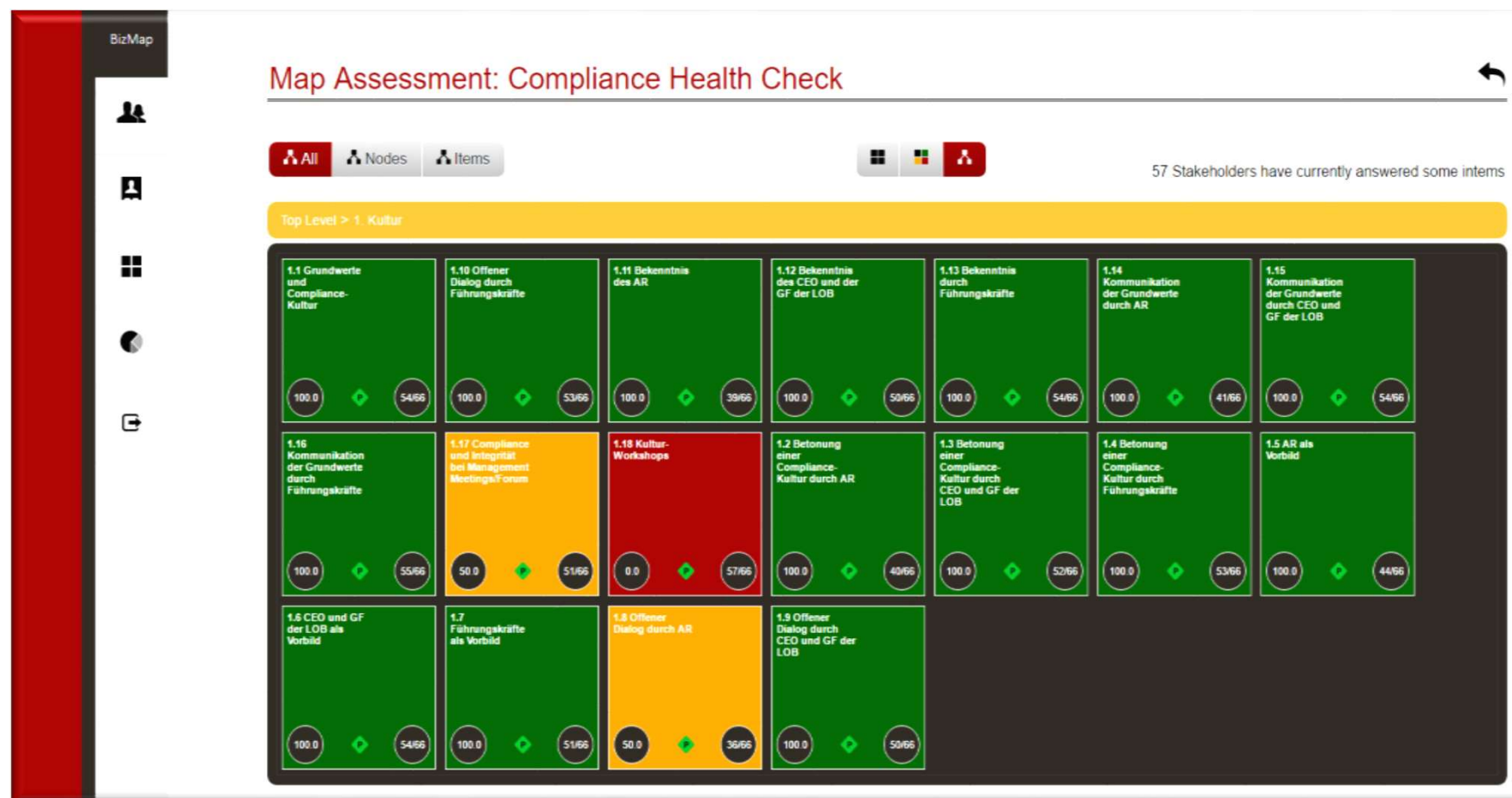
Auswertung: ☒ Ja ☐ teilweise ☐ Nein

Relevanz: ☐ Relevant ☐ Teilweise Relevant ☒ Nicht Relevant

4

... und werten diese aus.

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



Allgemein

Titel:

Antworten

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

Execution-Beauftragte

Massnahme:

Massnahme erforderlich: ☐

Massnahme:

Massnahme Termin:

Externer Link:

WER ist verantwortlich?

WAS wird gemacht?

BIS WANN?

Wo liegen Deliverables /
/Dokumente?

... mit Schnittstelle zu gängigen Kalenderformaten.

The screenshot displays the 'Meine Execution-Tasks' (My Execution Tasks) interface in the BizMap application. The interface is divided into a left sidebar with navigation icons and a main content area. The main content area has a red header bar with the text 'Legal Due Diligence' and '5 Execution-Tasks' on the right. Below this, a task titled 'b. Betriebsstätten' is shown. The task 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)', and 'Massnahme Termin: 2016-09-24 (11 Verbleibende Tage)'. A progress bar indicates the task is 0% complete. Below the progress bar, a 'Fortschritt Log' (Progress Log) section shows two entries: '***** Urs Bärli / 2016-09-12 09:26:33 ***** Ich verschaffe mir gerade einen groben Überblick' and '***** Urs Bärli / 2016-09-12 09:26:07 *****'. A rich text editor with a toolbar is visible below the log, and a 'Path: p' field is at the bottom. A red box highlights the 'Eintrag Hinzufügen' (Add Entry) button at the bottom right of the interface.

4

... mit laufenden Statusreviews und Rückkopplungen

BizMap

Map Execution: Legal Due Diligence

Alle Verzweigung Assessment-Fragen M A R

Ursprung > II. Legal DD > 4. Vermögenswerte

a. Grundstücke b. Betriebsstätten c. Grundstückskaufverträge

100.0 0.0 10% 0.0

Fortschritt 10%

Prio. gemäss Steuerung

Keine Aktion definiert

Execution-Log

***** Urs Bärli / 2016-09-12 09:27:23 *****

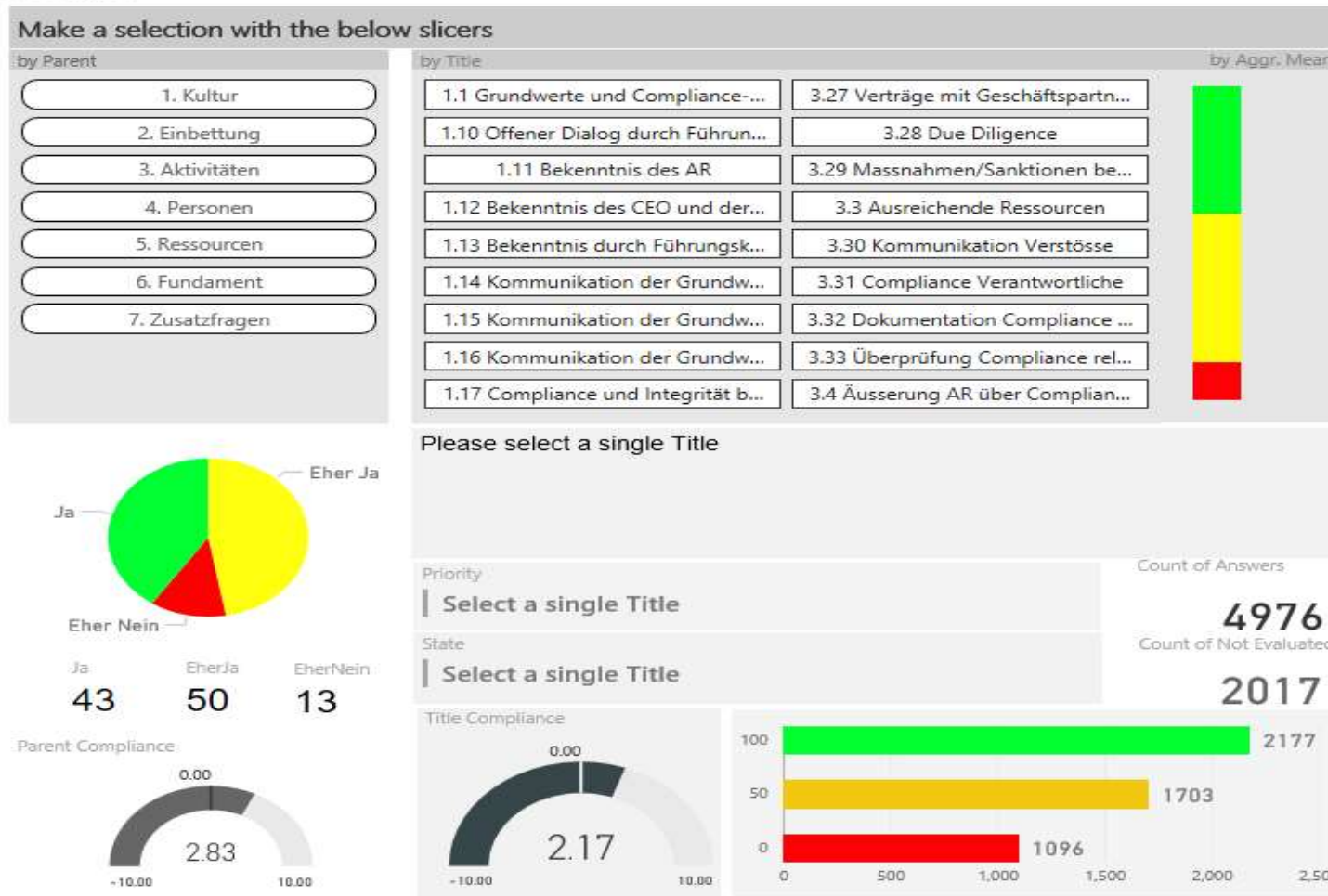
Das ist mir unklar, ich kann hier nichts beitragen; melde mich

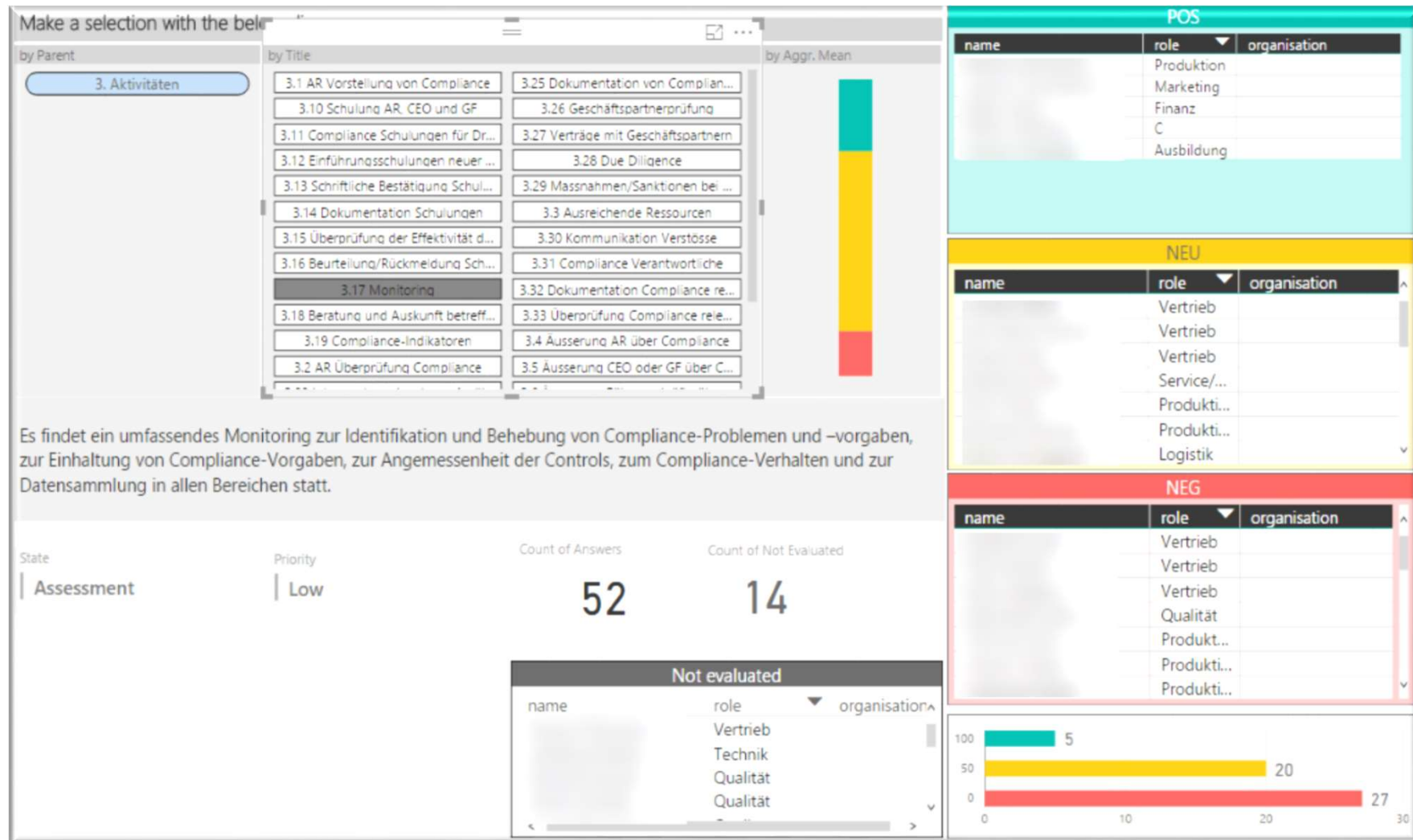
Schliessen



4 Auswertung der Ergebnisse (1/2)

Bratschi Compliance Reporting
REPORTING PILOTKUNDE





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

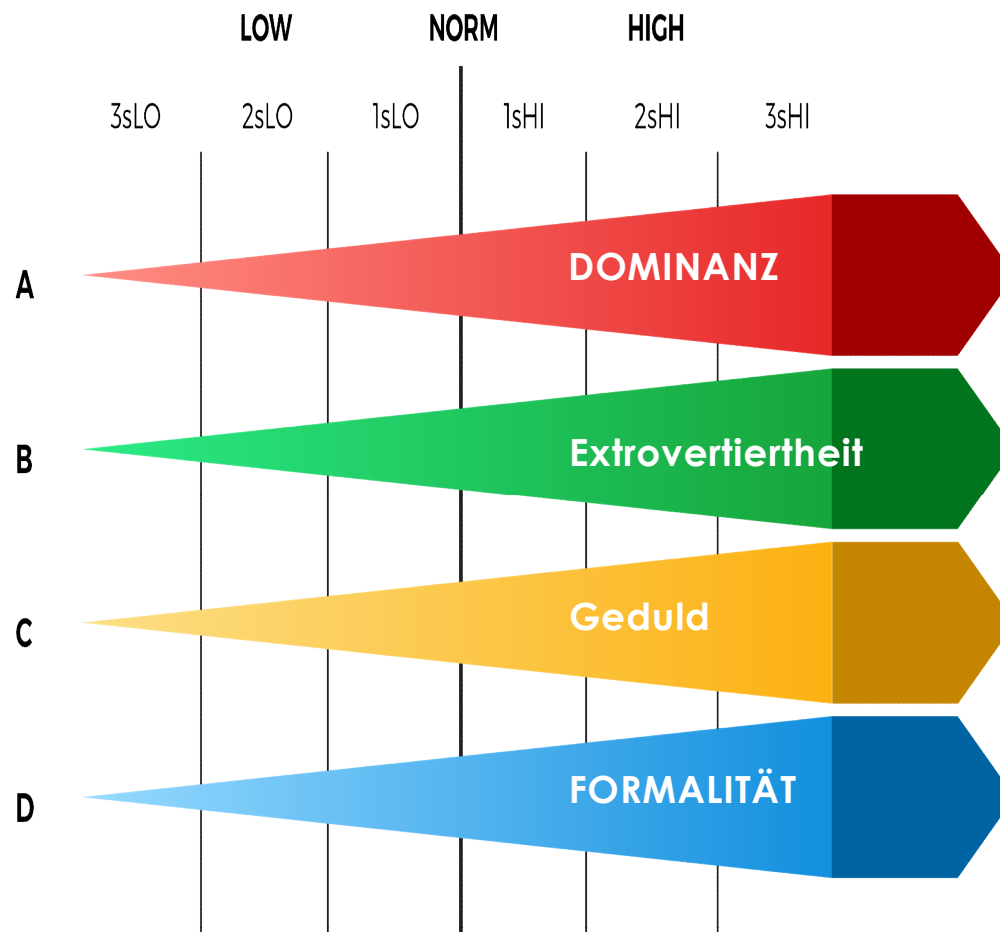




Vielen Dank für die vielen eingegangenen Fragebögen!

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.

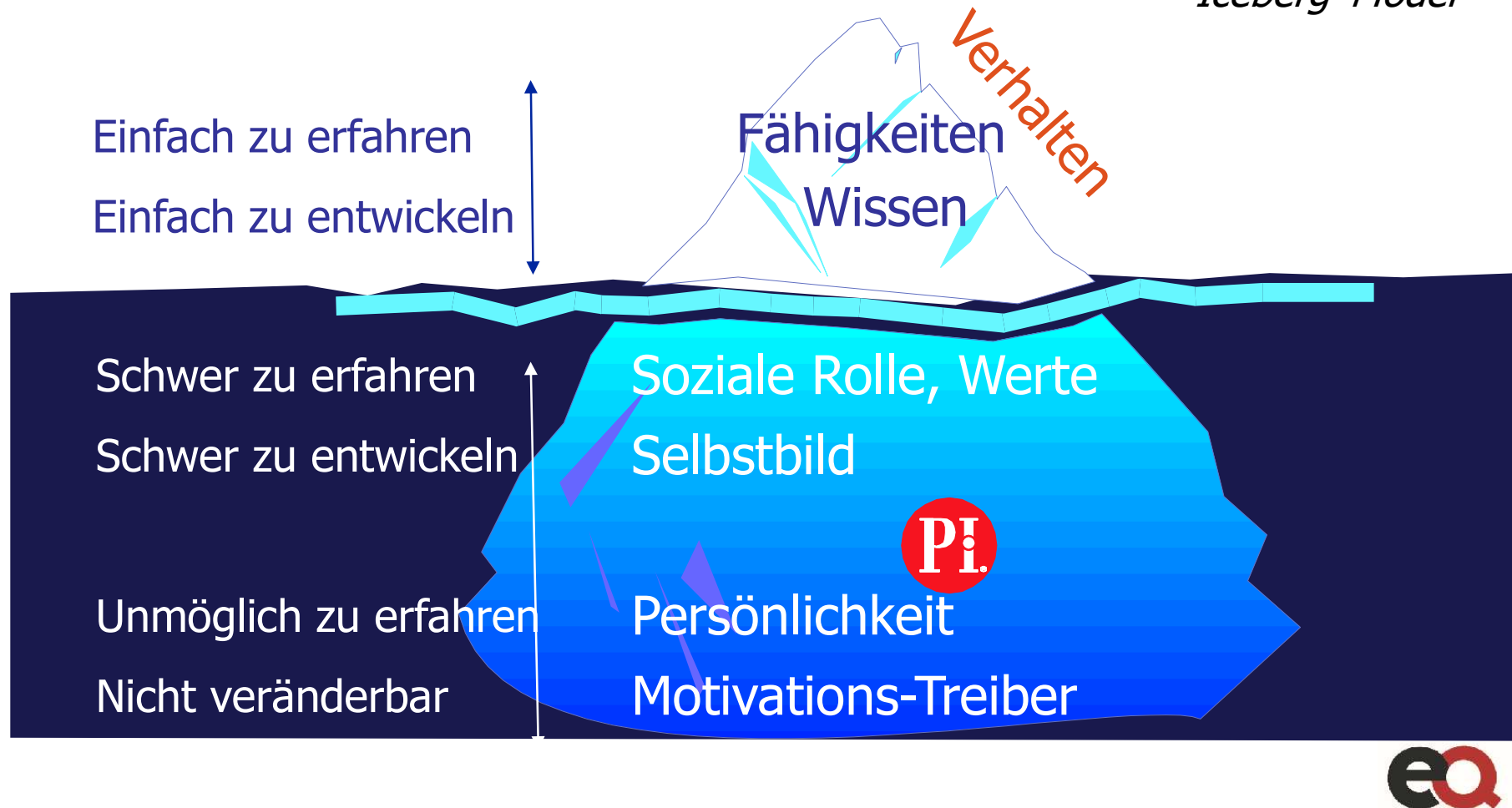
Das Bedürfnis nach Klarheit und verständlichen Regeln.



5

Finden Sie heraus was Ihre Mitstreiter antreibt

'Iceberg' Model





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.

•

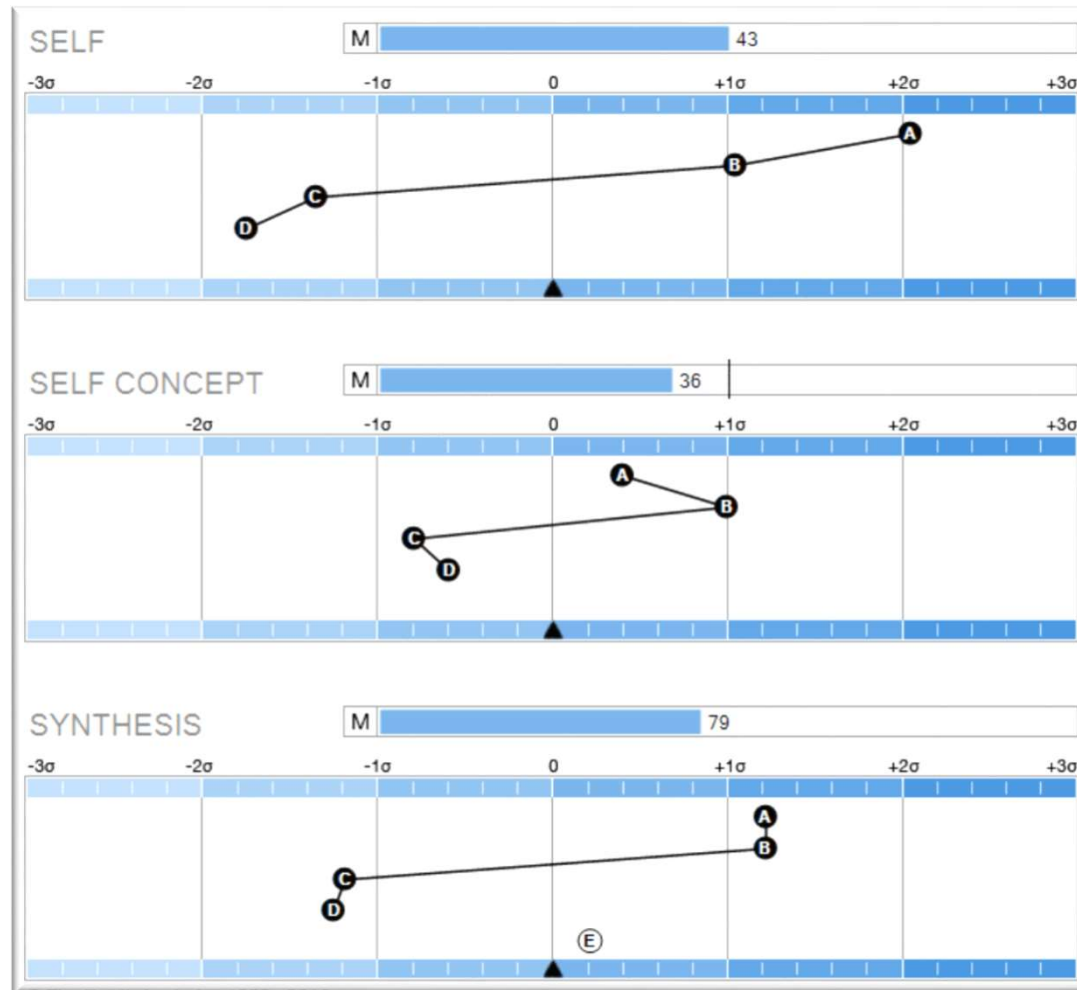
WICHTIG!:

- 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?

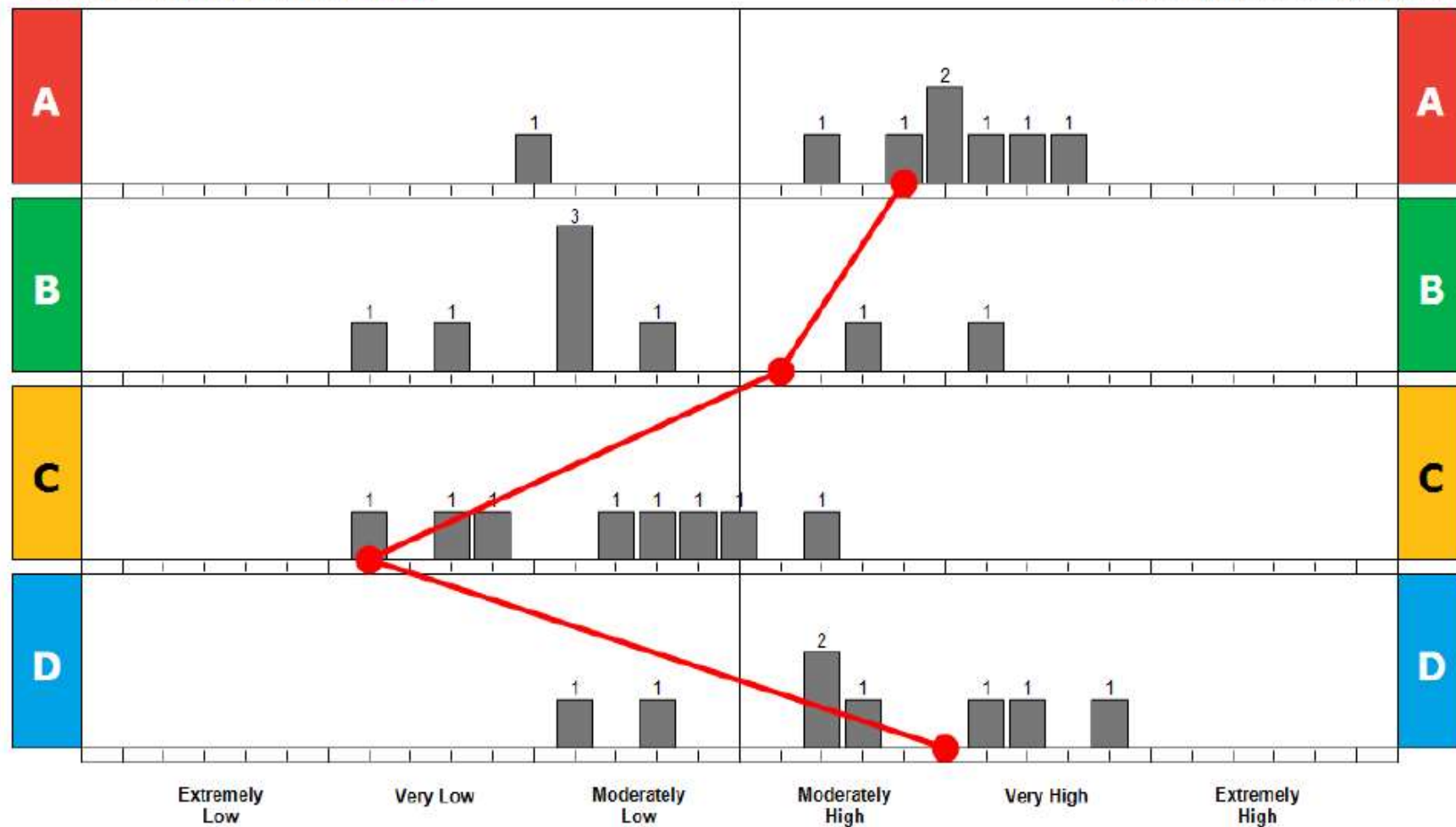


5

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-Management (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.....



7 Diskussion



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

HSG
ALUMNI
KONFERENZ
2016
Universität St. Gallen

BRIDGING CULTURES