



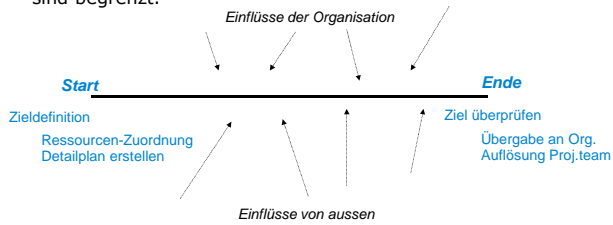
Gelungene Informatik-Projekte

Herbst 2011

- Projekt-Krisen und ihre Ursachen
- Finanzielle Auswirkungen
- Frühwarnsystem
- Der Faktor 'Mensch'
- Einflüsse der Organisation
- Empfehlungen für gelungene IT-Projekte

- Projekt-Krisen und ihre Ursachen
- Finanzielle Auswirkungen
- Frühwarnsystem
- Der Faktor 'Mensch'
- Einflüsse der Organisation
- Empfehlungen für gelungene IT-Projekte

In einem Projekt kommen Menschen mit verschiedenen Rollen für eine bestimmte Zeit zusammen, um gemeinsam ein festgelegtes Ziel zu erreichen. Die dafür einzusetzenden Ressourcen werden üblicherweise zu Beginn bestimmt und sind begrenzt.



Wieviele Projekte scheitern?

"This year's results show a marked decrease in project success rates, with **32% of all projects succeeding** which are delivered on time, on budget, with required features and functions" says Jim Johnson, chairman of The Standish Group, "**44% were challenged** which are late, over budget, and/or with less than the required features and functions and **24% failed** which are cancelled prior to completion or delivered and never used."

Quelle: The Standish Group, „CHAOS Summary 2009“

=> 68% der Projekte geraten in Schieflage oder scheitern

Gründe für Schieflage und Scheitern / 1

- Fehlendes / unklares Ziel des Projektes
- Unklare / ändernde Anforderungen
- Fehler / fehlende Erfahrung im Projektmanagement
- Fehlende Schulung des Projektteams
- Fehlerhafte Software / fehlerhafte Kombination von Hard- und Software
- Fehlende Einbindung der Anwender
- Doppelbelastung auf Business-Seite durch Tagesgeschäft und Projektarbeit
- Fehlendes / mangelhaftes Testen



Ursachen für Projekte in Schieflage

Gründe für Schieflage und Scheitern / 2

- Fehlender Steuerungsausschuss
- Fehlende Schulung der Endanwender
- Ressourcenengpässe durch parallele Projekte
- Interessenkonflikte der Beteiligten, evtl. 'hidden agenda'
- Fehlendes / fehlerhaftes Risiko-Management
- Mangelnde / mangelhafte Kommunikation
- „Chemie stimmt nicht“ zwischen Beteiligten
-

Herbst 2011

7





Inhalt

- Projekt-Krisen und ihre Ursachen
- Finanzielle Auswirkungen
- Frühwarnsystem
- Der Faktor 'Mensch'
- Einflüsse der Organisation
- Empfehlungen für gelungene IT-Projekte

Herbst 2011

8





Finanzielle Auswirkungen: Beispiel

| Einführungsbeispiel: ursprünglicher Plan | | | | | | | Zinssatz | 2% |
|--|------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------|----------------|
| CHF | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | | |
| Jahre | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 0-5 |
| Plan Einführung: SW | 520'000 | 130'000 | - | - | - | - | | 650'000 |
| Plan Einführung: Consulting | 960'000 | 240'000 | - | - | - | - | | 1'200'000 |
| Plan Einführung: Wartung | 114'000 | 150'000 | 150'000 | 150'000 | 150'000 | 150'000 | | 864'000 |
| Return / Benefit | - | -200'000 | -500'000 | -500'000 | -700'000 | -700'000 | | -2'600'000 |
| Cash Flow | 1'594'000 | 320'000 | -350'000 | -350'000 | -550'000 | -550'000 | | 114'000 |
| Barwert | 1'594'000 | 313'725 | -336'409 | -329'813 | -508'115 | -498'152 | | |
| Summe Barwerte CF 0-5 | 235'237 | 100.00% | | | | | | |
| Investitionswert | 235'237 | 100.00% | | | | | | |



| Einführungsbeispiel: was daraus wurde | | | | | | | Zinssatz | 2% |
|---------------------------------------|------------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------|------------------|
| CHF | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | | |
| Jahre | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 0-5 |
| Reale Einführung: SW | 520'000 | 130'000 | - | - | 50'000 | - | | 700'000 |
| Reale Einführung: Consulting | 1'000'000 | 400'000 | 200'000 | - | 100'000 | - | | 1'700'000 |
| Reale Einführung: Wartung | 114'000 | 150'000 | 150'000 | 150'000 | 160'000 | 160'000 | | 884'000 |
| Return / Benefit | - | - | -300'000 | -300'000 | -450'000 | -700'000 | | -1'750'000 |
| Cash Flow | 1'634'000 | 680'000 | 50'000 | -150'000 | -140'000 | -540'000 | | 1'534'000 |
| Barwert | 1'634'000 | 666'667 | 48'058 | -141'348 | -129'338 | -489'095 | | |
| Summe Barwerte CF 0-5 | 1'588'944 | 100.00% | | | | | | |
| Investitionswert | 1'588'944 | 100.00% | | | | | | |

Herbst 2011

9



Projekt-Schief lagen: Finanzielle Auswirkungen

- Mehrkosten im Projekt
 - Externe Kosten 
 - Interne Kosten
- Finanzielle Vorteile des Projektes verspätet realisiert 
- Mehraufwand durch (manuelle) Zwischenlösungen
- Zusatzkosten für Weiterbetreiben des Altsystems

=> die effektiven Mehrkosten werden nicht ermittelt !

Typische Reaktionen

- Nicht-Wahrnehmen
- Ignorieren
- Vertuschen
- Kritiker ausschalten
- Schuldige suchen und benennen
- Mehr Ressourcen (Zeit, Geld, Personen) beantragen
- Anforderungen ändern / kleiner machen
- Projekt in weitere Phasen aufteilen und Unerledigtes in nächste Phase verschieben
- Projektleiter austauschen

- Projekt-Krisen und ihre Ursachen
- Finanzielle Auswirkungen
- Frühwarnsystem
- Der Faktor 'Mensch'
- Einflüsse der Organisation
- Empfehlungen für gelungene IT-Projekte

Von den Ampelfarben im Projekt...



Herbst 2011

13



Quelle: manager magazin „Stille Post bei Airbus“
[<http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/fotostrecke-16868-6.html>]

Herbst 2011

14



Optimistic bias:
Überoptimismus bezüglich der Zukunft

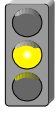
- Studenten erwarten bessere Noten, als sie dann bekommen (vor allem bei Examen, die noch weiter in der Zukunft liegen)
- Nahezu alle Frisch-Verheirateten glauben, dass ihre Ehe ein Leben lang halten wird, auch wenn sie die Scheidungszahlen kennen
- Raucher glauben, dass sie persönlich ein geringeres Risiko haben, Raucher-Krankheiten zu bekommen als andere Raucher

Herbst 2011

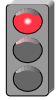
15



Keine Planabweichungen / keine kritischen Punkte

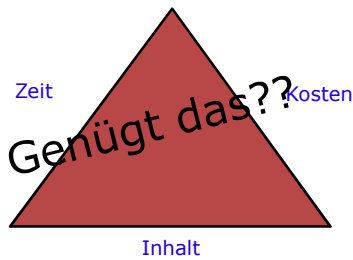


Planabweichungen / kritische Punkte vorhanden; Lösungen dafür bekannt und in Arbeit

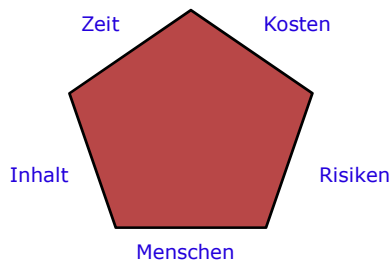


Planabweichungen / kritische Punkte vorhanden; Massnahmen noch nicht bekannt oder noch nicht gestartet oder waren nicht erfolgreich

Grundpfeiler des Projektes überwachen:
„magisches Dreieck“



Grundpfeiler des Projektes überwachen:





- Risiken identifizieren und analysieren
- Antwortstrategien bestimmen:
 - Akzeptieren
 - Eindämmen
 - Eliminieren
 - Transferieren (Versichern)
- Regelmässig überwachen und überprüfen
- Überoptimismus vermeiden
- Mehrere Meinungen und Sichten einholen

- Projekt-Krisen und ihre Ursachen
- Finanzielle Auswirkungen
- Frühwarnsystem
- Der Faktor 'Mensch'
- Einflüsse der Organisation
- Empfehlungen für gelungene IT-Projekte

Mensch in verschiedenen Rollen im Projekt

- Projekt-Sponsor
- Mitglied des Steuerungsausschusses
- Projektleiter
- Projekt-Teammitglieder
- Externe Berater / Externe Dienstleister (e.g. Outsourcing)
- Endanwender
-



➔ **Unterschiedliche Interessen**

Ausser seiner Rolle bringt jeder seine gesamte Erfahrung und Geschichte mit ein:

- ❖ Seine Vorlieben und Abneigungen
- ❖ Seine privaten Interessen
- ❖ Seinen Arbeitsstil
- ❖ Seine Enttäuschungen
- ❖ Seine Vorstellungen und Ideale

- Im Projekt wird meist nur die Rolle beachtet, nicht aber die Person als Ganzes
- Projektmanagement-Tools und -Methoden berücksichtigen die weichen Faktoren nicht
- IT-Branche fokussiert auf die Technik, 'soft skills' werden oft als 'Psychokram' abgetan
- In unserer westlichen Arbeitswelt wird Privates und Geschäftliches streng getrennt

- Konflikte sind durch **unvereinbare Interessen, Ziele oder Wertvorstellungen** geprägt
- Nicht alle Unvereinbarkeiten sind Konflikte (Bsp. Wettbewerb)
- Soziale Konflikte resultieren aus **subjektiv wahrgenommenem Unrecht**
- Konflikte entstehen, wenn **abweichende Überzeugungen** als **illegitim** angesehen werden
- Indiz dafür ist **Empörung**
- **Gefühle können nicht unterdrückt werden**, höchstens der Gefühlsausdruck

MITIGO
Wir finden Lösungen.

Verschiedene Sichten

Jeder hat aus seiner Sicht „Recht“

Herbst 2011 25

MITIGO
Wir finden Lösungen.

Halo

Halo-Effekt:
Wahrnehmungsverzerrung

Einzelne Eigenschaften überstrahlen die Wahrnehmung einer Person.

Der Gesamteindruck wird dadurch unverhältnismässig positiv bzw. negativ.

Herbst 2011 26

MITIGO
Wir finden Lösungen.

Menschen

Blinde Flecken: Joseph Luft & Harry Ingham, 1955

FEEDBACK
von Anderen
nötig

| Johari Fenster | anderen bekannt | anderen nicht bekannt |
|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| mir bekannt | Bereich des freien Handelns | Bereich des Verbergens |
| mir nicht bekannt | Bereich des „blinden Flecks“ | Bereich des Unbewussten |

Herbst 2011 27

MITIGO
Wir finden Lösungen.

Umgang mit Konflikten

Reaktionen auf Konflikte

x – Befriedigung der eigenen Interessen
y – Befriedigung der Interessen der anderen

Herbst 2011

MITIGO
Wir finden Lösungen.

Mediation

Phase 6: Abschluss Lösungsvereinbarung
Phase 5: Einigungsprozess
Phase 4: Kreative Optionensuche
Phase 3: Interessenklärung
Phase 2: Darlegung der Parteien/Themenliste
Phase 1: Einleitung / Mediationsvereinbarung

Herbst 2011 29

MITIGO
Wir finden Lösungen.

Konfliktlösung / Mediation

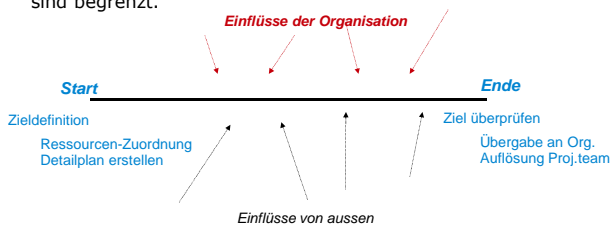
Anwendung im Projektmanagement

- Klären und Lösen der Interessenkonflikte mit dem Werkzeug 'Mediation'
- Einbezug von Fachwissen (i. Ggs. zu 'klassischer' Mediation)
- besseres Verstehen der verschiedenen Sichten

Herbst 2011 30

- Projekt-Krisen und ihre Ursachen
- Finanzielle Auswirkungen
- Frühwarnsystem
- Der Faktor 'Mensch'
- Einflüsse der Organisation
- Empfehlungen für gelungene IT-Projekte

In einem Projekt kommen Menschen mit verschiedenen Rollen für eine bestimmte Zeit zusammen, um gemeinsam ein festgelegtes Ziel zu erreichen. Die dafür einzusetzenden Ressourcen werden üblicherweise zu Beginn bestimmt und sind begrenzt.



Einflüsse der Organisation:

- Zusätzliche Aufgaben als Projektteam-Mitglied: Doppelbelastung Tagesgeschäft / Projekt
- jede Abteilung hat andere Vorstellungen, Bedürfnisse und Wünsche -> Interessenkonflikte im Projekt
- Projekt hat auch Auswirkung auf Organisation: veränderte Abläufe / Prozesse / Applikationen
- Organisation wehrt sich gegen Veränderungen
- Erfolg des Projektes hängt von Umsetzung in der Organisation ab: geplantes Ziel vs. gelebte Wirklichkeit

MITIGO
Wir finden Lösungen.

«Haus der Veränderung»

In Anlehnung an J.N. Fry & J.P. Killing

Sonnens-balkon

Raum der **Selbst-zufriedenheit**

Raum der **Erneuerung**

Raum der **Ablehnung**

Raum der **Verwirrung**

Herbst 2011 34

MITIGO
Wir finden Lösungen.

Inhalt

- Projekt-Krisen und ihre Ursachen
- Finanzielle Auswirkungen
- Frühwarnsystem
- Der Faktor 'Mensch'
- Einflüsse der Organisation
- Empfehlungen für gelungene IT-Projekte

Herbst 2011 35

MITIGO
Wir finden Lösungen.

Empfehlungen zu Risiken

- Risiken identifizieren und analysieren
- Antwortstrategien bestimmen:
 - Akzeptieren
 - Eindämmen
 - Eliminieren
 - Transferieren (Versichern)
- Regelmässig überwachen und überprüfen
- Überoptimismus vermeiden
- Mehrere Meinungen und Sichten einholen

Herbst 2011 36

- Mensch als ganze Person statt 'Rollenträger'
- Aus- und Weiterbildung in 'soft skills': Kommunikation, Konfliktlösung...
- Wahrnehmungsverzerrungen beachten: Halo-Effekt, optimistic bias, blinde Flecken...
- Reflexion und Feedback einführen und fördern

- Offenen Austausch zwischen den Abteilungen ermöglichen
- Abbau von Feindbildern fördern
- Vorbildfunktion der obersten Führungsebene
- Hierarchische Macht genügt nicht, Verstehen und Überzeugen notwendig
- Gesammelte Intelligenz der gesamten Belegschaft nutzen
- (temporäres) Change Management genügt nicht, ständige Arbeit am 'Haus d. Veränderung' nötig

- Ampelfarben nach klaren Kriterien einsetzen
- Alle 5 Grundpfeiler im Auge behalten
- Lage regelmässig mit Aussenstehenden reflektieren
- Kritiker ernst nehmen
- Überoptimismus bewusst machen
- Hypothesen bilden und in Alternativen denken
- Bedenken, dass Projekt ein komplexes System ist
- Projekt führen statt verwalten
- Keine reine Zahlengläubigkeit, auch „Bauchgefühl“



Fragen und Diskussion willkommen!

Mitigo GmbH
Holderbachweg 6
8046 Zürich
043 299 03 94
www.mitigo.ch

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!
