

Institute of Information Management

*“From insight
to impact”* 



University of St.Gallen

Warum gelingen Projekte (nicht)?

WinLink

Winterthur, 2. Mai 2018

Prof. Dr. Robert Winter
Direktor

Institute of Information Management
University of St.Gallen
Mueller-Friedberg-Strasse 8, CH-9000 St.Gallen
Tel: +41 71 224 2190

robert.winter@unisg.ch
www.iwi.unisg.ch

Prof. Dr. Peter Rohner
Titularprofessor

Institute of Information Management
University of St.Gallen
Mueller-Friedberg-Strasse 8, CH-9000 St.Gallen
Tel: +41 71 224 3860

peter.rohner@unisg.ch
key.iwi.unisg.ch



St.Gallen



Uni Campus



Executive Campus



Universität St. Gallen (HSG)

Praxisnähe und eine integrative Sicht zeichnen die Ausbildung an der HSG seit ihrer Gründung im Jahr 1898 aus.

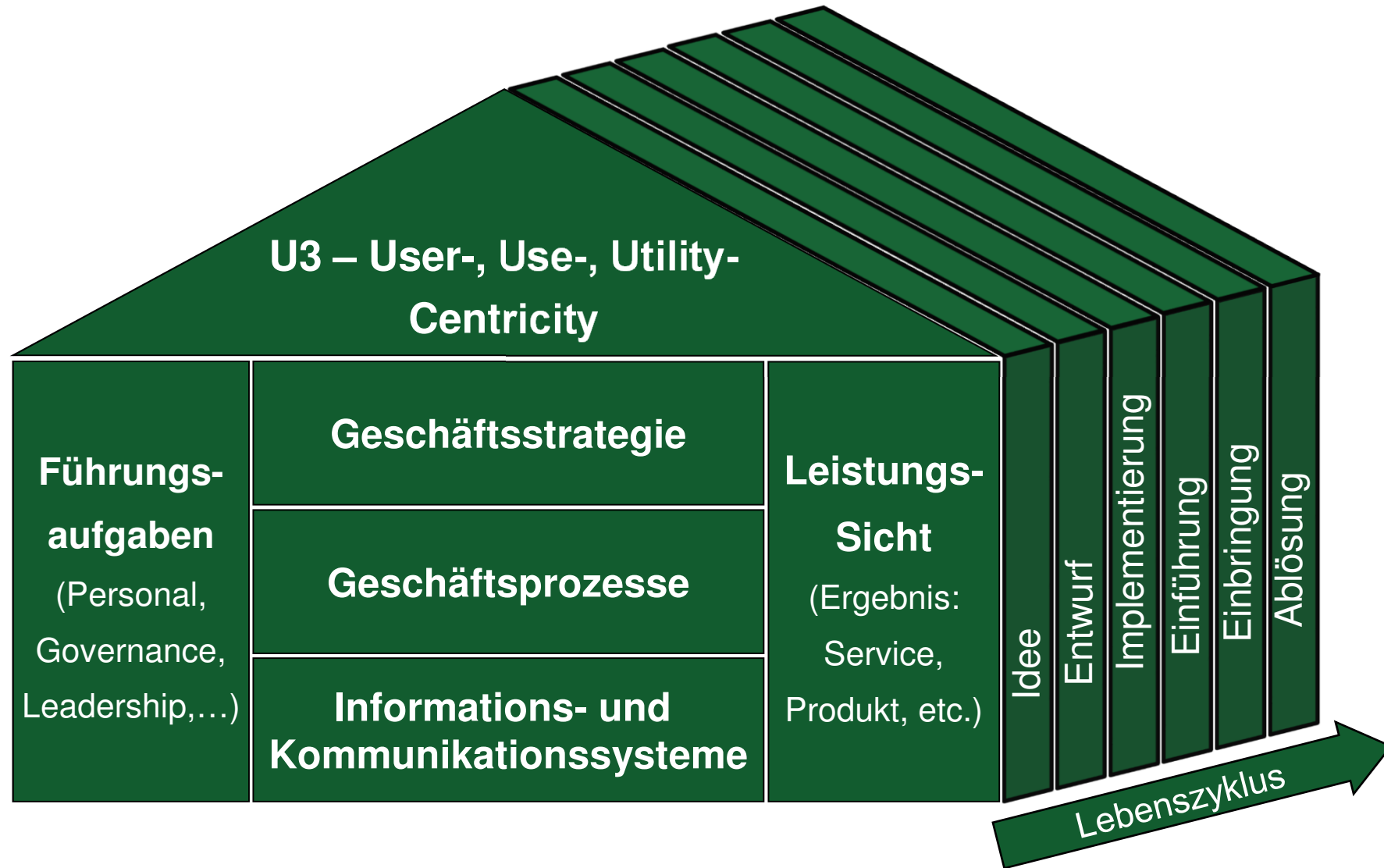


- Schwergewichte auf Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Recht
- Exzellente Forschung an rund 30 Instituten mit hohem Eigenfinanzierungsgrad
- ca. 8'500 Studierende (Bachelor, Master, PhD)
- über 250 Teilnehmende in Executive-Programmen
- Platz 5 im «European Business Schools Ranking» der «Financial Times»
- Platz 1 der besten Business Schools weltweit mit dem Master in Strategy and International Management

Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG)

- Gehört in der School of Management zum Profilbereich *Business Innovation*
- 5 Lehrstühle, ca. 50 Forschende und Lehrende
- 2 Titularprofessuren
- Heimat des St.Galler Business Engineering
- Träger des Master in Business Innovation
- Neuer Studienschwerpunkt *Informatik* (coming soon)

Forschungsprogramm Digital Business Engineering



Aktivitäten

Das IWI-HSG stellt ein ausgedehntes Netzwerk auf Basis seines Forschungsprogramms, der Ausbildung von Führungskräften sowie der Community-Events zur Verfügung.

Forschungsprogramm Digital Business & Transformation HSG

- Change & Transformation
- Business Models
- Reference Models, Maturity Models, and Benchmarks
- Business-to-IT-Design
- Architectural Thinking
- Large Projects
- Digitalisation
- Agility

- Design Research
- Competence Centers

Executive Education

- Executive MBA in Business Engineering (EMBE HSG)
- Diplom in IT Business Management (ITBM Diplom)
- Business Engineering Accelerated
- Kundenspezifische Programme

Events & Community



- 2 jährliche AWF
- Architectural Coordination (ACG)
- Project Leadership (KEY)

- Business Engineering Forum

Forschungspartner



Institute of Information Management

Erkenntnis mit Wirkung



Robert Winter ist seit 1996 Ordinarius für Wirtschaftsinformatik an der Universität St.Gallen und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG). Robert Winter engagiert sich neben Lehre, Forschung und Weiterbildung in seinem Fachgebiet «unternehmensweite Aspekte des Informationsmanagements» als (Mit-) Herausgeber diverser Buchreihen und wissenschaftlicher Zeitschriften sowie in akademischen Verbänden. Das Management von Veränderungen und damit einhergehende Transformationsprojekte gehören zu den Forschungs- und Lehrschwerpunkten von Robert Winter. Er lenkt dazu u.a. die wissenschaftlichen Aktivitäten des CC KEY (key.iwi.unisg.ch) und sorgt dort für «**insight**».

Peter Rohner ist seit 1989 Unternehmer. Er ist Präsident des Verwaltungsrates der BEG Business Engineering Group AG (www.business-engineering-group.com). Seit 2005 ist er zudem in der Lehre an der Universität St. Gallen tätig und leitet Forschungsprojekte. Sein primäres Interesse gilt der «Project Leadership» der Unternehmensführung als Schlüssel für den Erfolg von Grossprojekten. Peter Rohner ist operativer Leiter des CC KEY (key.iwi.unisg.ch) sowie des IC PG (www.icfpg.org) und sorgt für «**impact**» durch den Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis.



Warum gelingen Projekte (nicht)?

*“From insight
to impact”* 

1 (Ewige) Probleme

2 Unglücksfälle (und Verbrechen)

3 (Unbequeme) Erkenntnisse

4 (Logische) Konsequenz

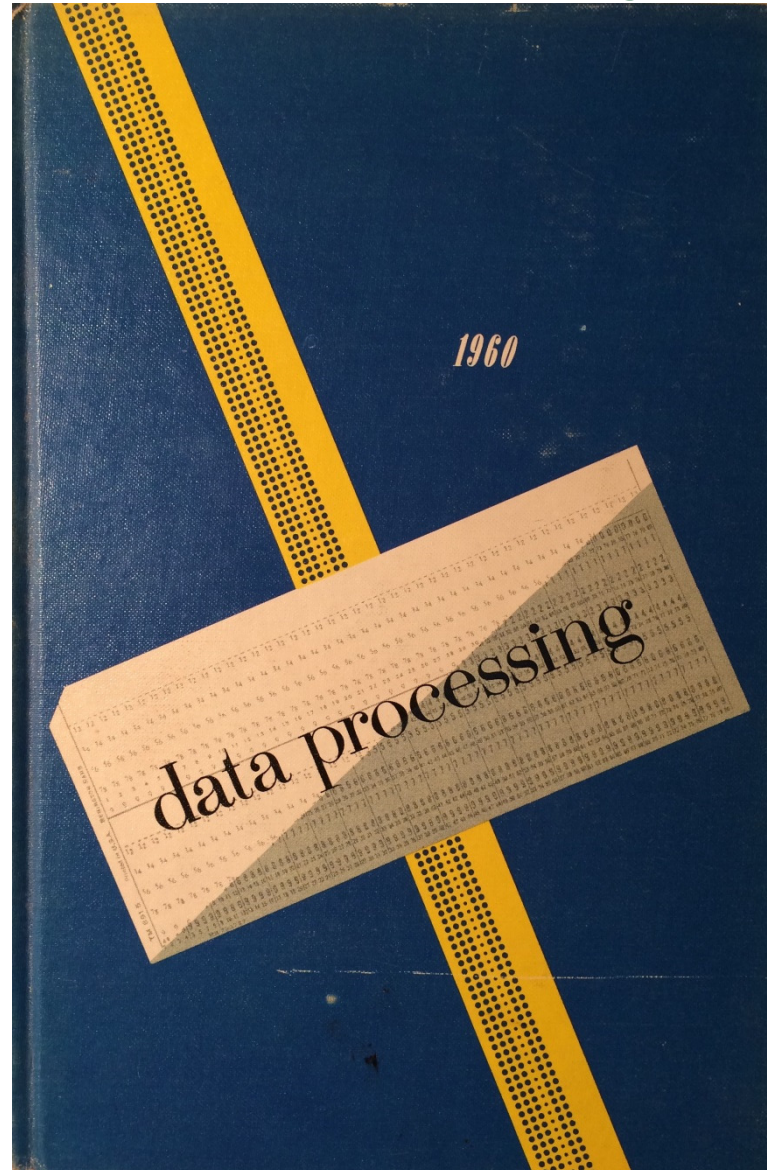
5 (Hoffnung auf) Besserung

6 (Angestrebte) Effekte

7 (Konkreter) Vorschlag



Gleichbleibende Herausforderungen



Irrtümer, Täuschungen (Auszug...)

- «Der **Optimismus** von Planern und Entscheidungsträgern ist ein wesentlicher Grund für Kostenüberschreitungen...
- Unter **realistischen Annahmen** kommt man zu ganz anderen Plänen...
- Das Versagen der **Prognosen** reflektiert oft die Unfähigkeit der Verantwortlichen, sich vorzustellen wie massiv die Anforderungen über die Zeit geradezu eskalieren werden...
- Lieferanten (von Küchen bis zu Waffensystemen) wissen, dass sie ihren grössten Profit mit **Zusätzen** zum ursprünglichen Auftrag machen...
- Fehler von Initialbudgets haben nicht immer einen «unschuldigen» Hintergrund. Oft werden **zu tiefe Schätzungen** eingesetzt, um ein Projekt bewilligt zu bekommen – im Wissen darum, dass einmal angefangene Projekte kaum je abgebrochen werden...»

(Kahnemann, 2011, eig. Übersetzung)

Institute of Information Management



Herausforderung Digitalisierungsprojekte



Competence Centre KEY
for Project Leadership

- Minimal Viable Product

- Agilität

- Exploration

- Bimodalität

	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7
3D Printing							
Augmented Reality							
Big Data							
Block Chain							
Cloud Services							
Context-aware Computing							
Crowd Sourcing							
Customer Portal							
Digital Inspection							
Speech Recognition							
eLearning / mLearning							
Digital ID							
Digital Processes							
Enterprise Collaboration							
ePayment / mPayment							
Gamification							
Internet of Things							
Knowledge Management							
Navigation							
Open Data							
Robots							
Sharing Economy							
Smart Devices							
Social Media / Social Business							
Tracking Material / People							
Video Streaming							
Troubles							
Not relevant							
Success							

[BEG Analytics 2017]

Warum gelingen Projekte (nicht)?

*“From insight
to impact”* 

1 (Ewige) Probleme

2 Unglücksfälle (und Verbrechen)

3 (Unbequeme) Erkenntnisse

4 (Logische) Konsequenz

5 (Hoffnung auf) Besserung

6 (Angestrebte) Effekte

7 (Konkreter) Vorschlag



Das Lernen aus gescheiterten Projekten fällt schwer



- Stillschweigend abgeschlossen
- Nicht kommuniziert
- In neue Vorhaben überführt
- Involvierte wollen nicht darüber sprechen oder haben das Unternehmen verlassen
- Fallieren wird durch Umweltveränderungen kaschiert

Prominente Beispiele:

- CH: «Insieme» (~70'000'000 CHF, abgeschlossen)
- U.S.: «MyCalPAY» (~373'000'000 \$, weitgehend verloren)
- D: «eGK» (>1'000'000'000 €, weitgehend abgeschlossen)

Muster für Erfolg bzw. Misserfolg - SFP



Competence Centre KEY
for Project Leadership

Bundverwaltung > EFD > ISB

Kontakt | DE | FR | IT

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Informationsmanagement des Bundes ISB

Aktuell | Themen | Dokumentation | Dienstleistungen | Das ISB

Medieninformationen

Startseite > Aktuell > Medieninformationen > IKT-Grossprojekte d... [zur Druckversion](#)

IKT-Grossprojekte des Bundes - Erkenntnisse und Massnahmen

Bern, 28.11.2014 - Der Bundesrat hat an seiner heutigen Sitzung einen Bericht über die Erkenntnisse und Massnahmen von IKT-Grossprojekten der Bundesverwaltung verabschiedet. Der Bericht basiert auf einer Analyse des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. Dieses schlägt 14 Massnahmen vor, um in Zukunft Misserfolge von grossen IKT-Projekten zu verhindern. Diese sollen nun geprüft und in Abstimmung mit bereits ergriffenen Massnahmen umgesetzt werden. Im Sinne einer kurzfristig wirksamen Massnahme beauftragt der Bundesrat die Departemente mit einer Überprüfung von laufenden IKT-Grossprojekten.

Der Bundesrat wurde im Dezember 2013 mit den weitgehend wortgleichen Postulaten Eder (13.4062) und FDP-Liberale fraktion (13.4141) gebeten, einen Bericht über die Misserfolge von IKT-Grossprojekten der Bundesverwaltung zu verfassen. Um eine unabhängige und fundierte Beurteilung zu gewährleisten, wurde das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI) beauftragt, IKT-Grossprojekte der Bundesverwaltung zu analysieren, daraus Lehren zu ziehen und Massnahmen vorzuschlagen. Nicht in die Analyse einbezogen waren die vom Bundesrat bestimmten IKT-Schlüsselprojekte, welche heute bereits im Rahmen des Finanzkontrollgesetzes von der Eidgenössischen Finanzkontrolle einer systematischen Überprüfung unterzogen werden.

Analysebericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen

Für die Berichterstattung hat das IWI 15 IKT-Grossprojekte analysiert. Bei allen untersuchten Grossprojekten haben schlechte Rahmenbedingungen wesentlich dazu beigetragen, dass sie in grosse Schwierigkeiten geraten sind. Das Institut hat zur Verbesserung insgesamt 14 Massnahmen vorgeschlagen, die drei Handlungsfelder für grosse IKT-Projekte betreffen. Im Handlungsfeld «Fundament» geht es um die Schaffung von Rahmenbedingungen, im Handlungsfeld «Triage» um die Freigabe und Verstärkung der Kontrolle, und im

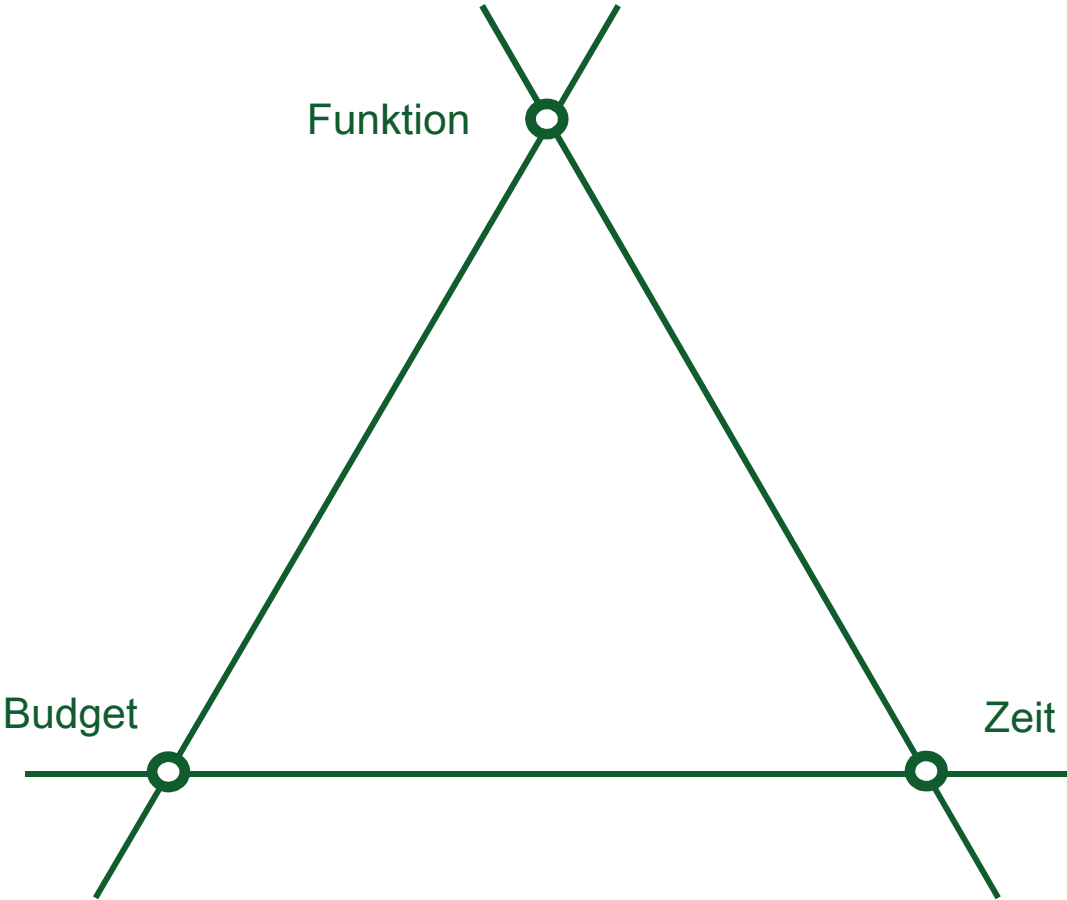
Detailanhänge:

- Bericht des Bundesrates vom 19. November 2014 in Erfüllung der Postulate Eder (13.4062) und FDP-Liberale fraktion (13.4141): «IKT-Grossprojekte des Bundes - Erkenntnisse und Massnahmen» (pdf, 120kb) [↗](#)
- Bericht des IWI vom 15. Oktober 2014: «Steuerung und Führung von grossen Projekten in der Bundesverwaltung» (pdf, 136kb) [↗](#)

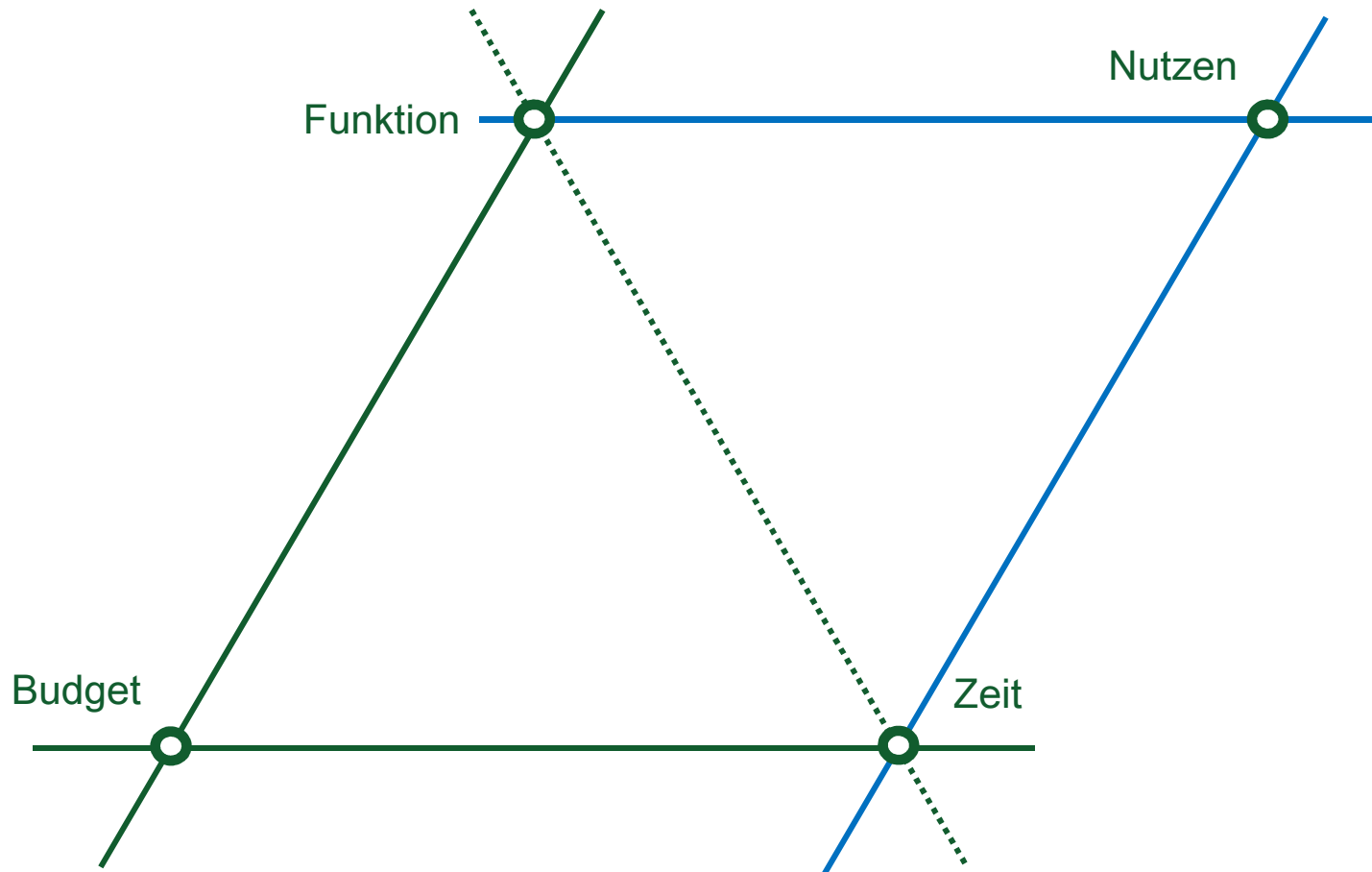
Ein erfolgreiches Projekt...



Competence Centre KEY
for Project Leadership



Ein erfolgreiches Projekt...



Erfolg von Projekten ist abhängig von...



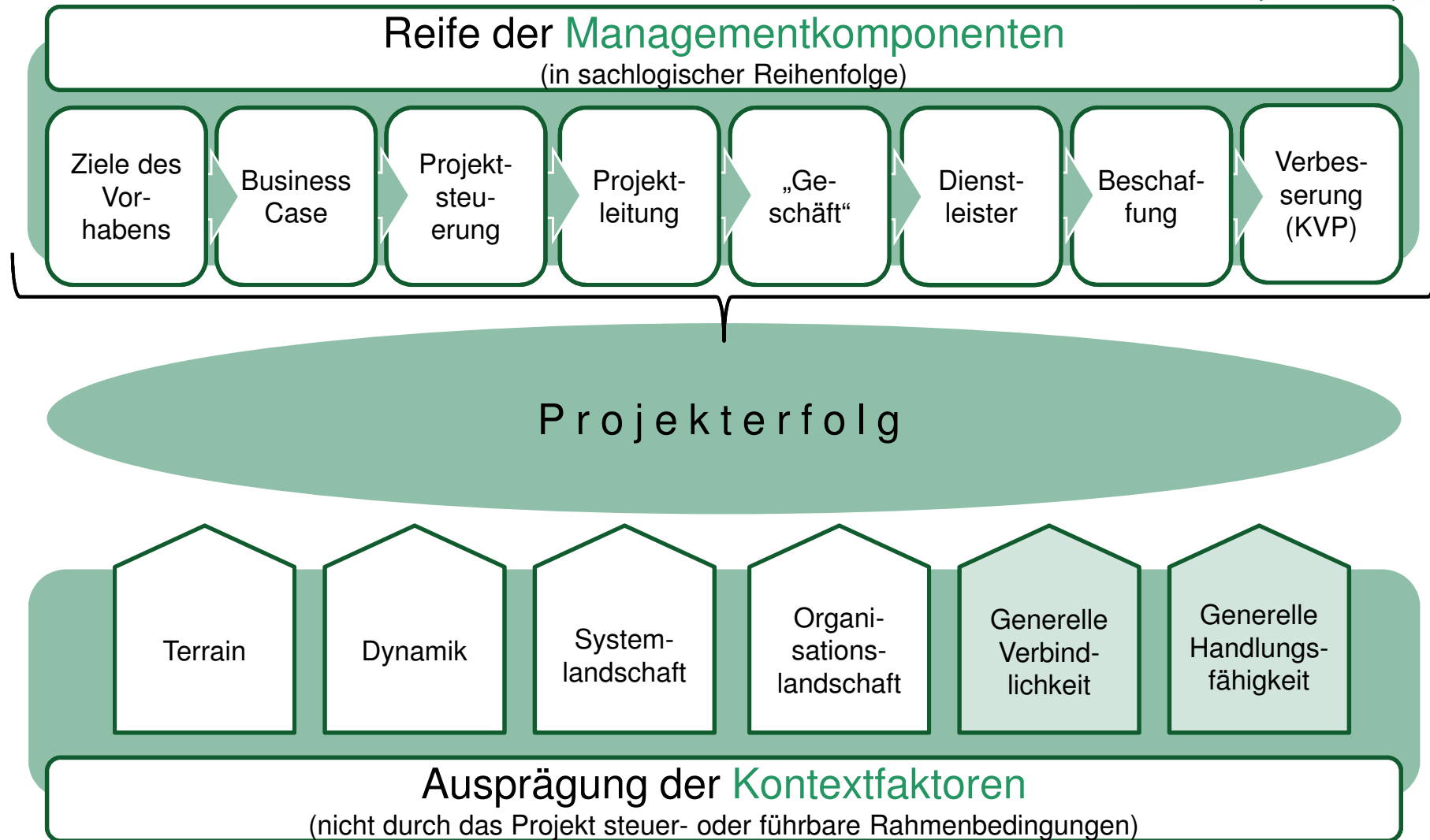
Competence Centre KEY
for Project Leadership

- der Steuerungs- und Führungstätigkeit in den Stamm- und Projektorganisationen («**Managementkomponenten**»).
- den gegebenen Rahmenbedingungen («**Kontextfaktoren**») und dem Umgang mit diesen.

Erfolg von Projekten ist abhängig von...



Competence Centre KEY
for Project Leadership



SFP Bund- Managementkomponenten

Untersuchungsobjekte - bewertet, sortiert und gegliedert

Aspekte (logischer Ablauf)

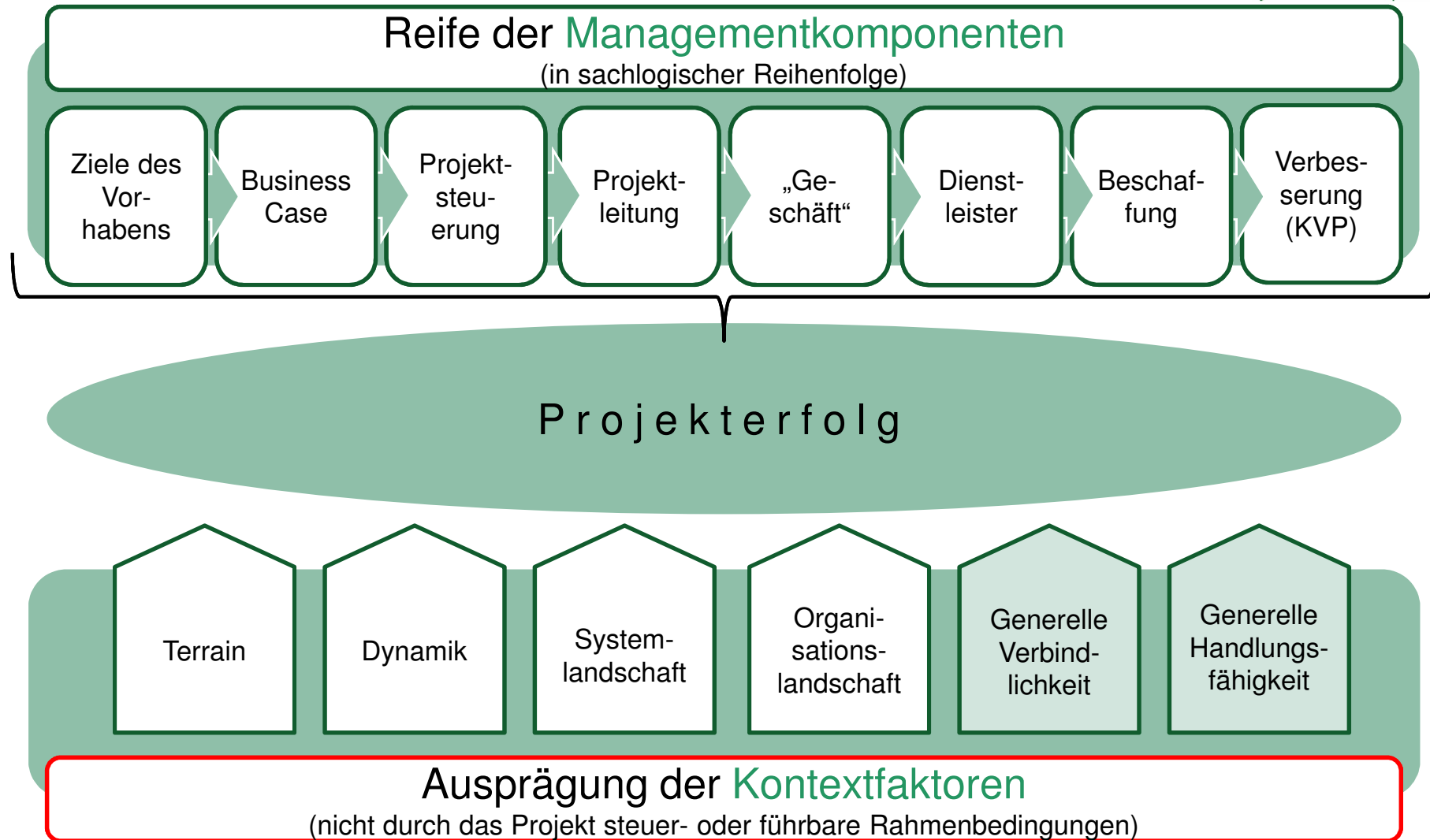
	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	
Ziele des Vorhabens	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Light Green	Orange	Light Green	Orange	Orange	Orange	Orange	White	White
Business Case	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Orange	Orange	Yellow	Yellow	Orange	Orange	Yellow	Red	Red	Red	Red
Projektsteuerung	Green	Light Green	Light Green	Light Green	White	Red	Yellow	White	Orange	Red	Yellow	Orange	Red	Orange	Red
Projektmanagement	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Orange	Yellow	White	Orange	White	Red	Orange	Orange	Red	Orange
Business	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Red	Orange	White	White	Orange	Orange	Yellow	Red	Red	White	Orange
IT	White	Light Green	Light Green	White	Light Green	Red	White	Light Green	White	Light Green	Yellow	Orange	Orange	White	White
Beschaffung	Light Green	Light Green	Orange	Yellow	Red	Light Green	Yellow	Yellow	Orange	Orange	Red	Red	Red	Orange	Red
Verbesserung															
Bewertung:	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	

- ? !
- rot: ● «schlecht»
 - orange: ● «eher schlecht»
 - hellgrün: ● «eher gut»
 - grün: ● «gut»
 - weiss: ○ konnte nicht beurteilt werden

Erfolg von Projekten ist abhängig von...



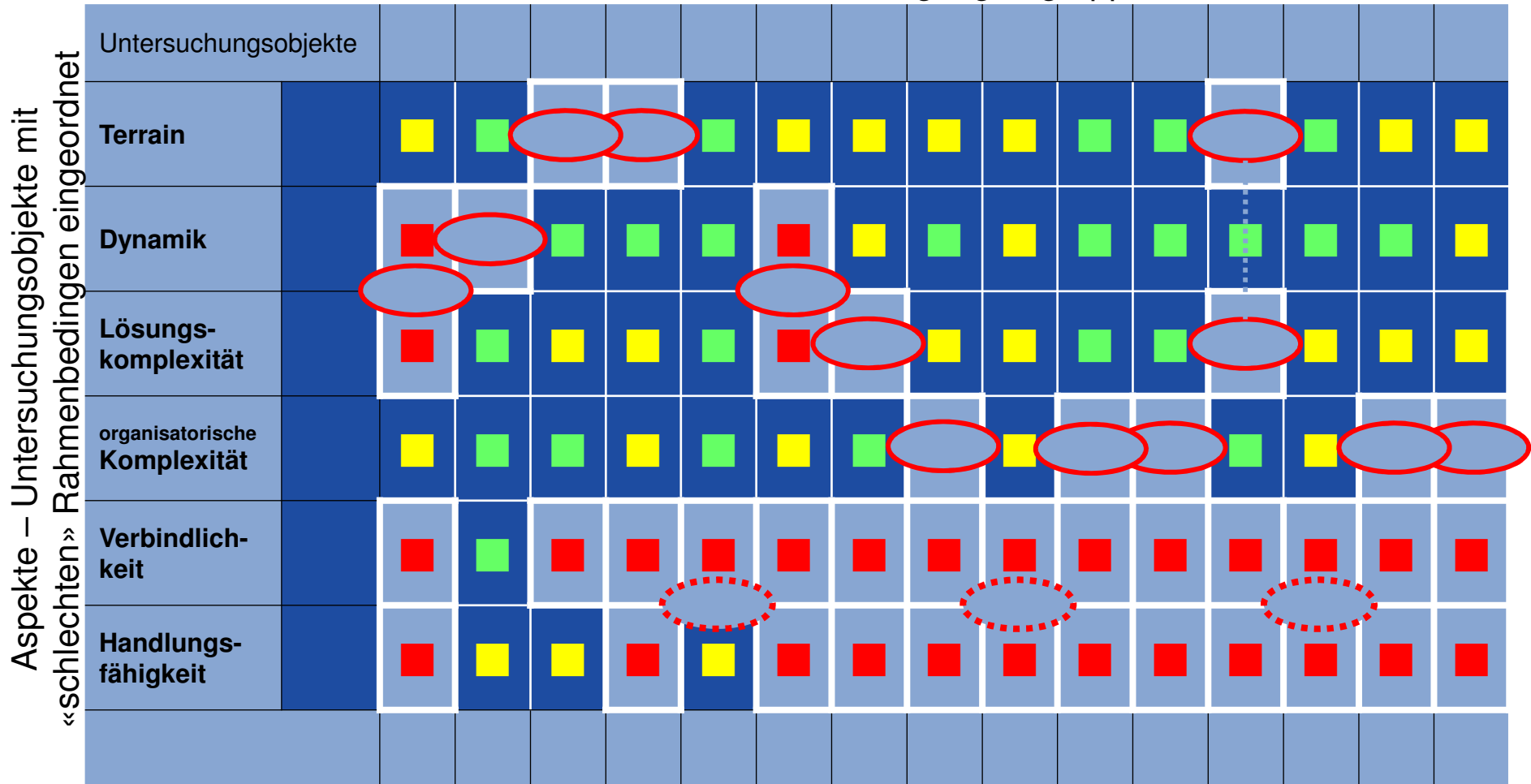
Competence Centre KEY
for Project Leadership



SFP Bund - Kontextfaktoren



Untersuchungsobjekte – bewertet, nach «schlechten»
Rahmenbedingungen gruppiert

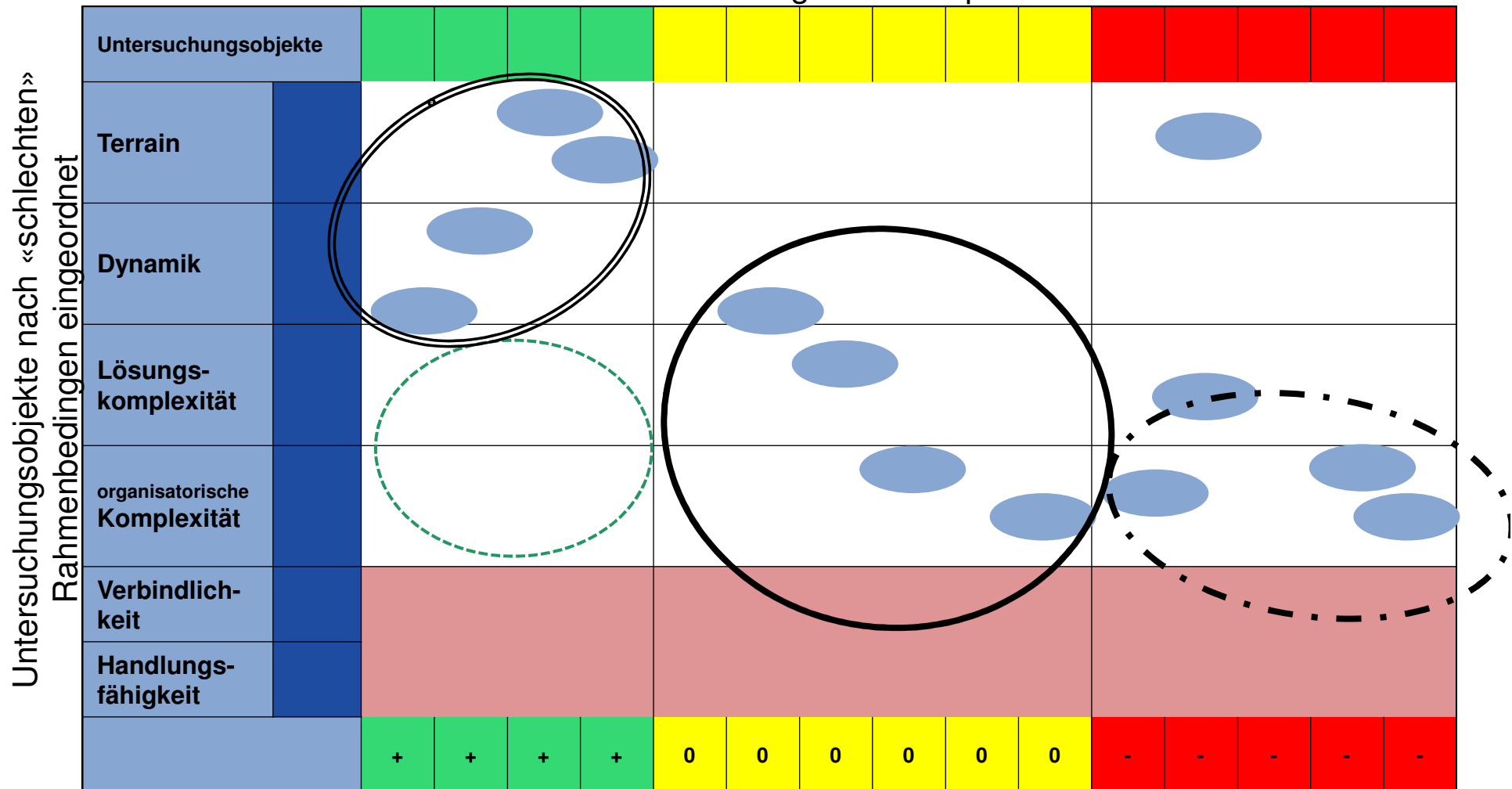


rot: ■ «schlechte» Rahmenbedingungen
 gelb: ■ «mittelmässige» Rahmenbedingungen
 grün: ■ «gute» Rahmenbedingungen

SFP Bund - Kategorien des Scheiterns



Untersuchungsobjekte - bewertet, sortiert und gegliedert nach Managementkomponenten



Warum gelingen Projekte (nicht)?

*“From insight
to impact”* 

1 (Ewige) Probleme

2 Unglücksfälle (und Verbrechen)

3 (Unbequeme) Erkenntnisse

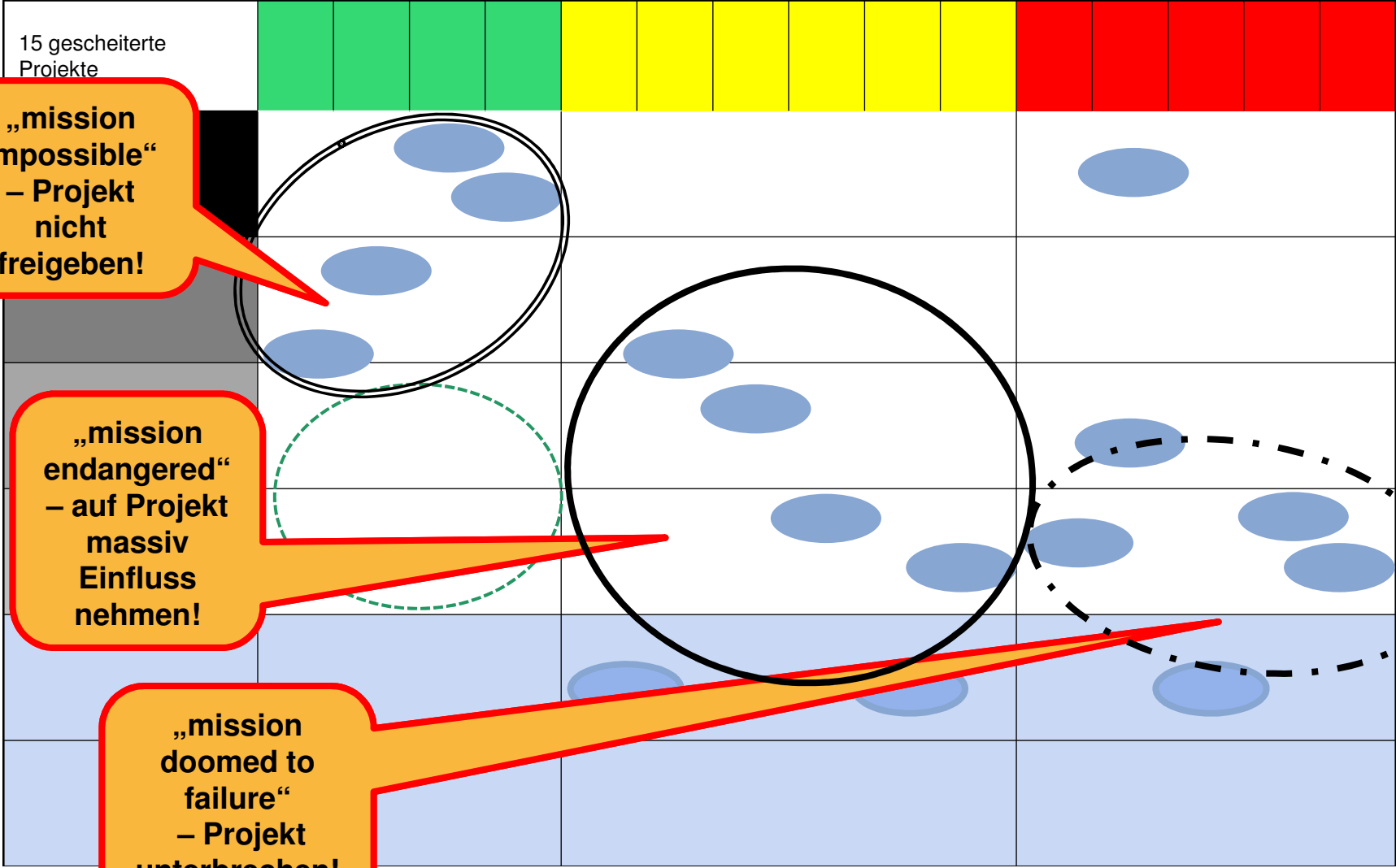
4 (Logische) Konsequenz

5 (Hoffnung auf) Besserung

6 (Angestrebte) Effekte

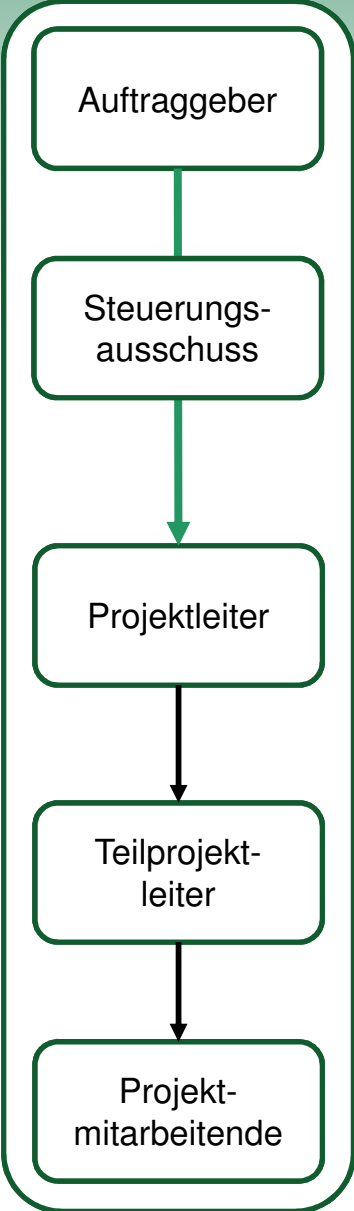
7 (Konkreter) Vorschlag

Verantwortung

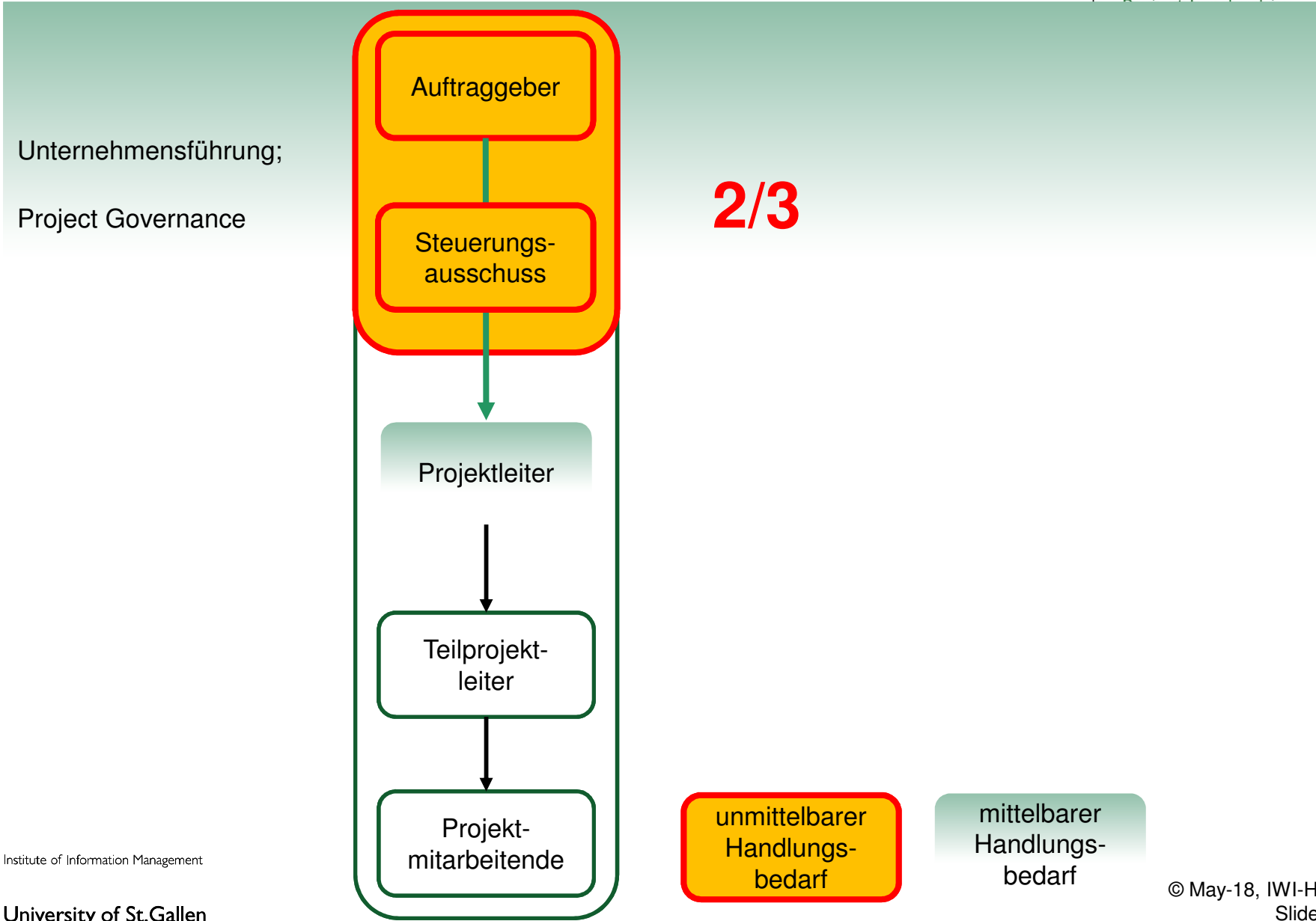


Verantwortung?

Unternehmensführung;
Project Governance

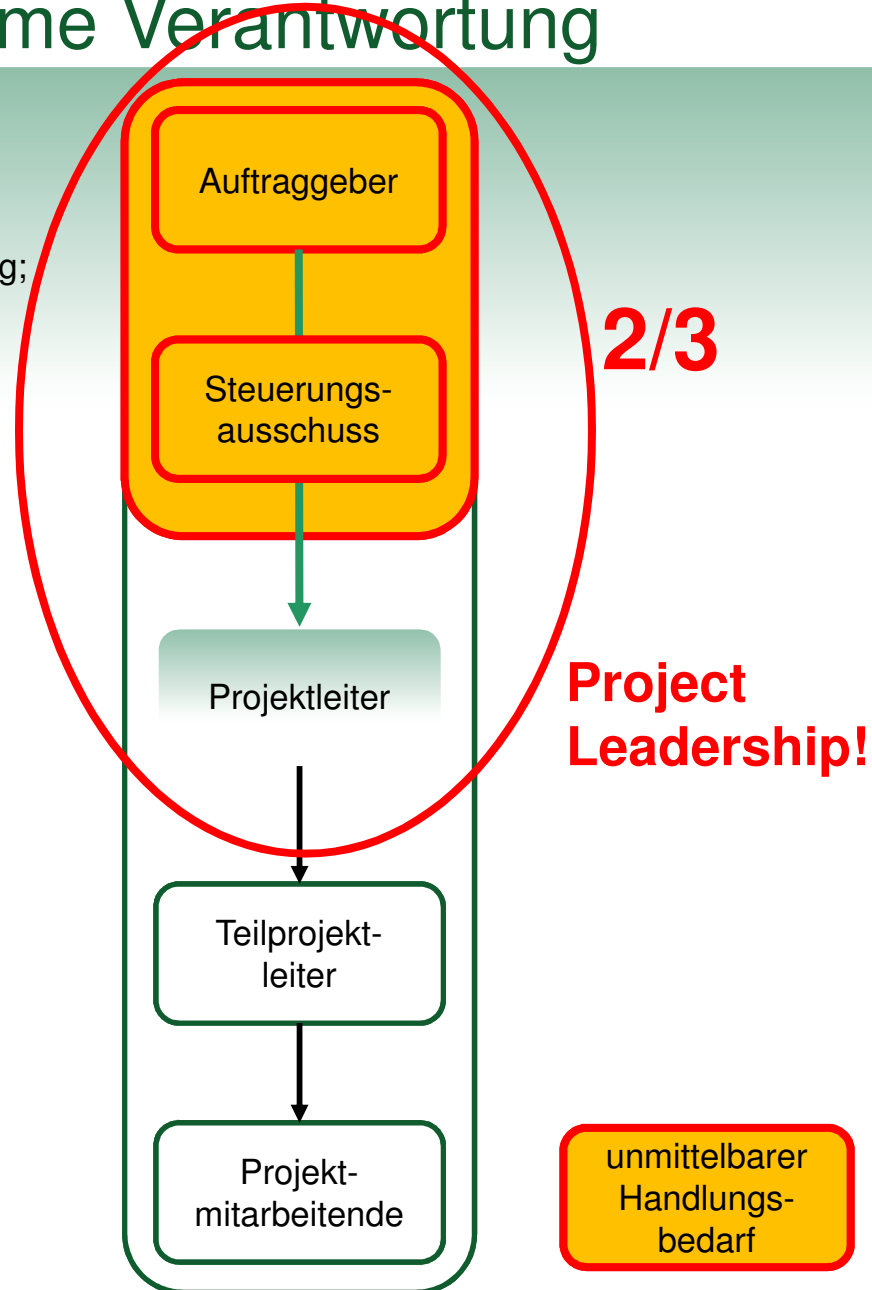


Verantwortung!



Gemeinsame Verantwortung

Unternehmensführung;
Project Governance



Warum gelingen Projekte (nicht)?

*“From insight
to impact”* 

1 (Ewige) Probleme

2 Unglücksfälle (und Verbrechen)

3 (Unbequeme) Erkenntnisse

4 (Logische) Konsequenz

5 (Hoffnung auf) Besserung

6 (Angestrebte) Effekte

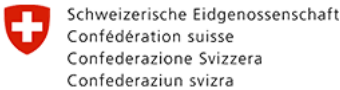
7 (Konkreter) Vorschlag



Konsequenz: CC KEY



key.iwi.unisg.ch



**Informatiksteuerungsorgan
Bund
ISB / EFD**

Institute of Information Management



RAIFFEISEN

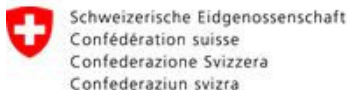
**Together
ahead. RUAG**



Helsana



helvetia

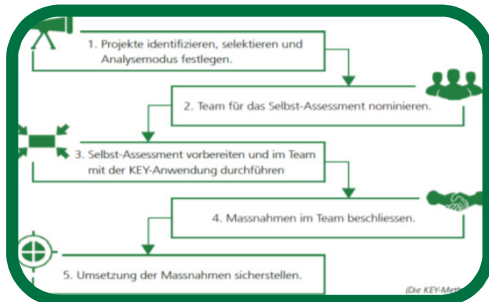


**Eidgenössisches Departement für Verteidigung,
Bevölkerungsschutz und Sport VBS**

Modus CC KEY



1 Sich untereinander und mit „den Besten“ zu wichtigen Aufgaben austauschen



2 Methoden, Konzepte, Tools usw. nutzen und gemeinsam weiter entwickeln

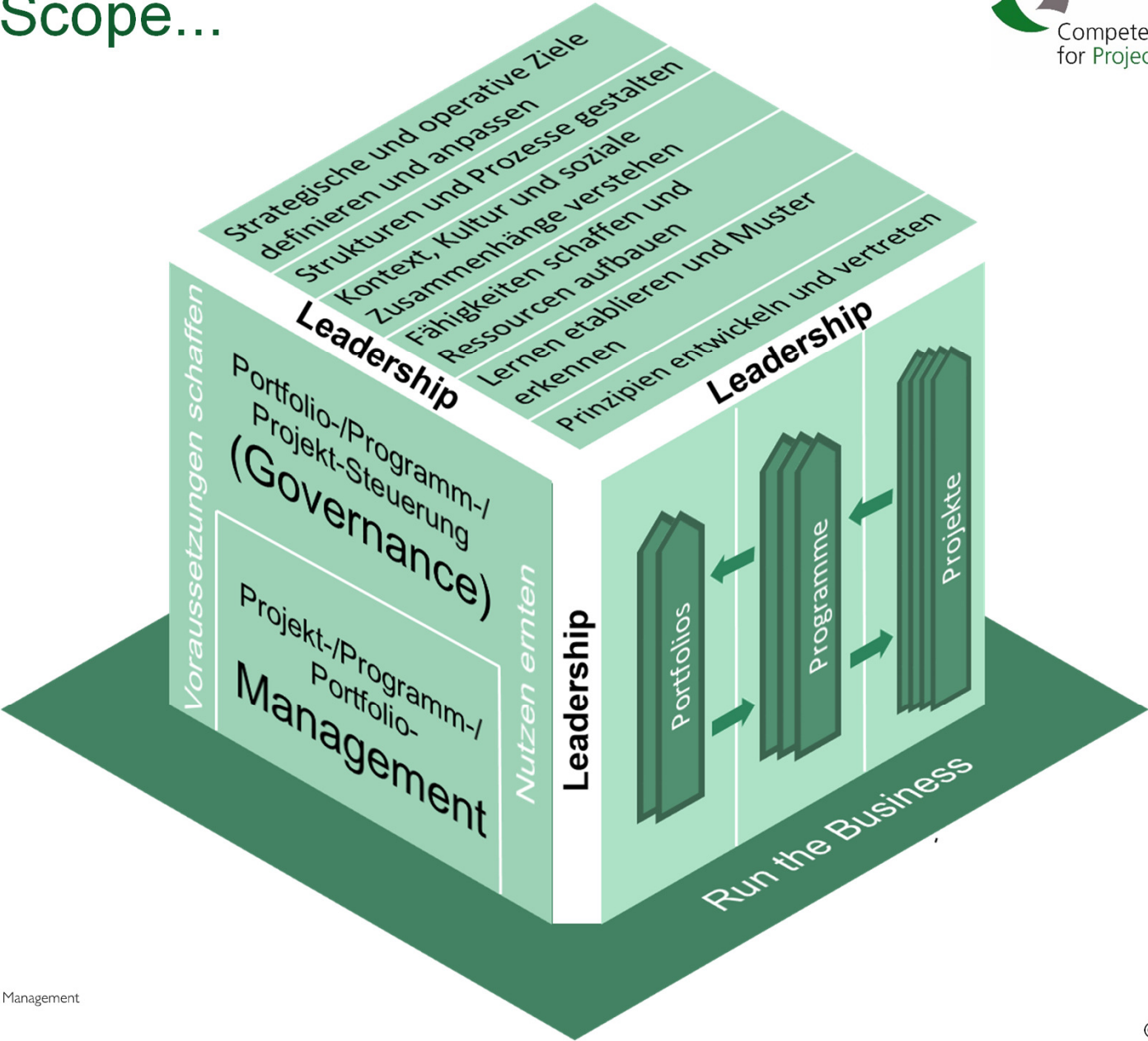
- Gezielte Agilität
- Wirkungsvolle Governance
- Aus Projekten lernen

3 In Fokusgruppen gemeinsam an wichtigen Themen arbeiten

KEY Scope...



Competence Centre KEY
for Project Leadership



Warum gelingen Projekte (nicht)?

*“From insight
to impact”* 

1 (Ewige) Probleme

2 Unglücksfälle (und Verbrechen)

3 (Unbequeme) Erkenntnisse

4 (Logische) Konsequenz

5 (Hoffnung auf) Besserung

6 (Angestrebte) Effekte

7 (Konkreter) Vorschlag

KEY Scope ...



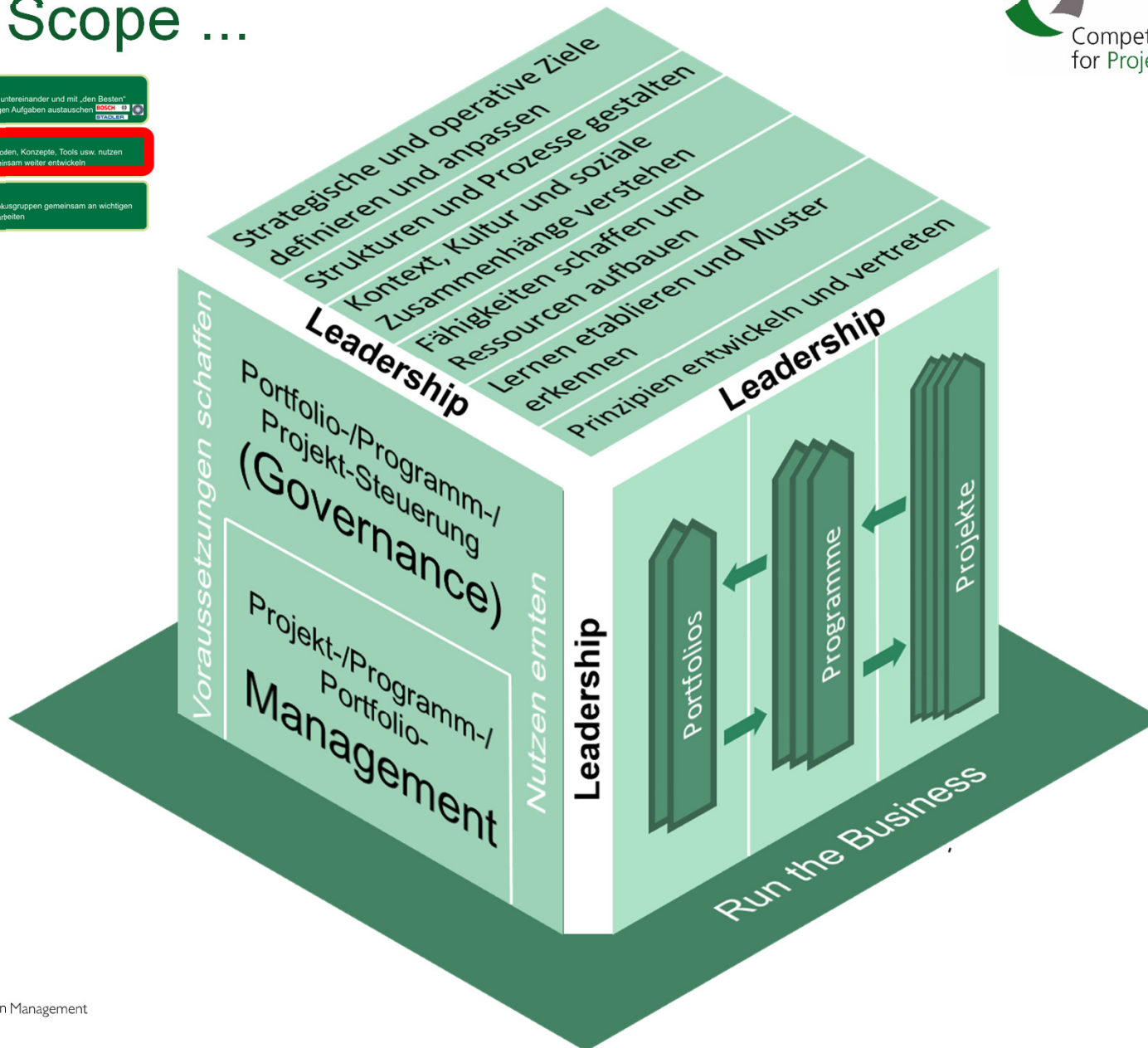
1 Sich untereinander und mit „den Besten“ zu wichtigen Aufgaben austauschen



2 Methoden, Konzepte, Tools usw. nutzen und gemeinsam weiter entwickeln



3 In Fokusgruppen gemeinsam an wichtigen Themen arbeiten

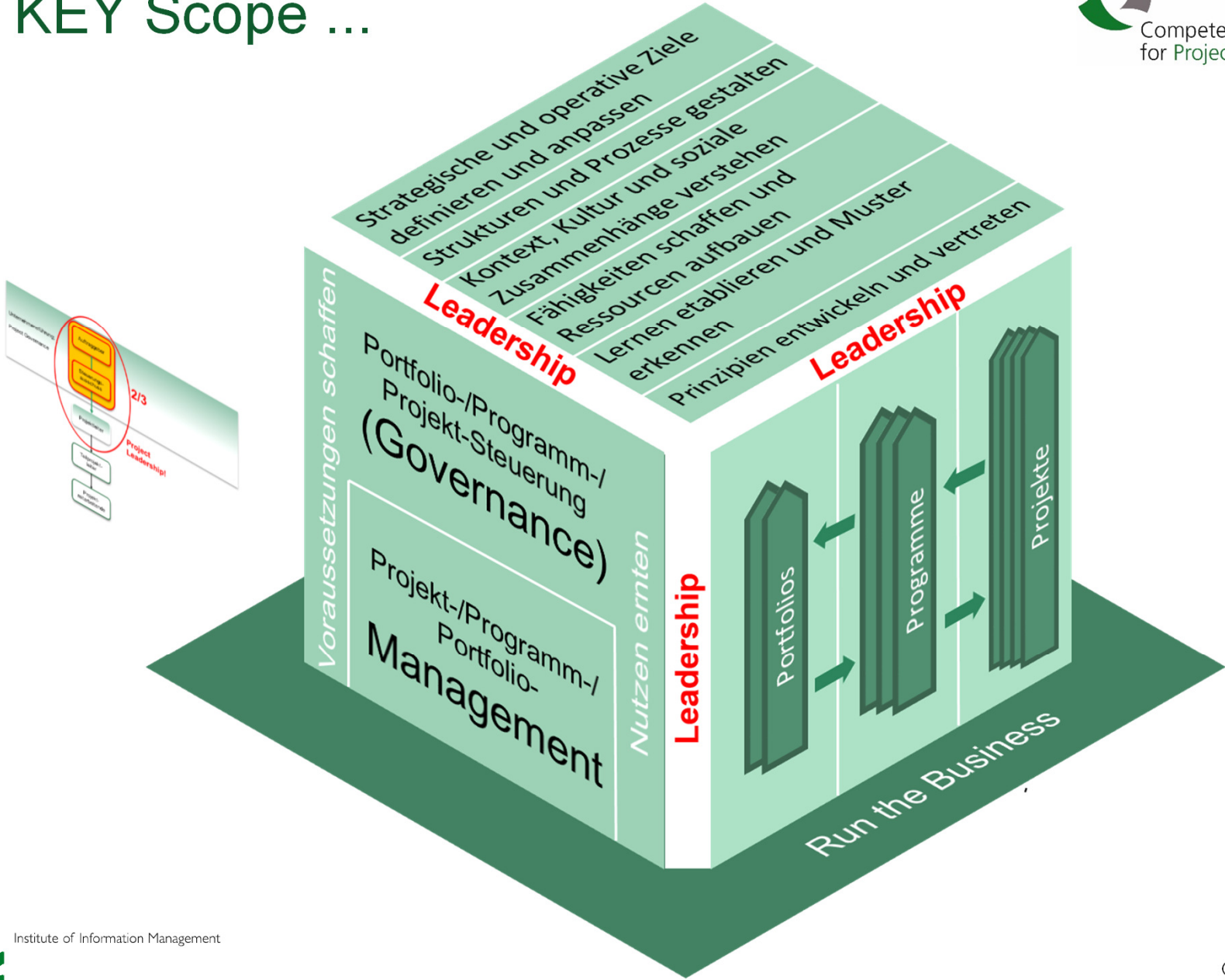


Competence Centre KEY for Project Leadership

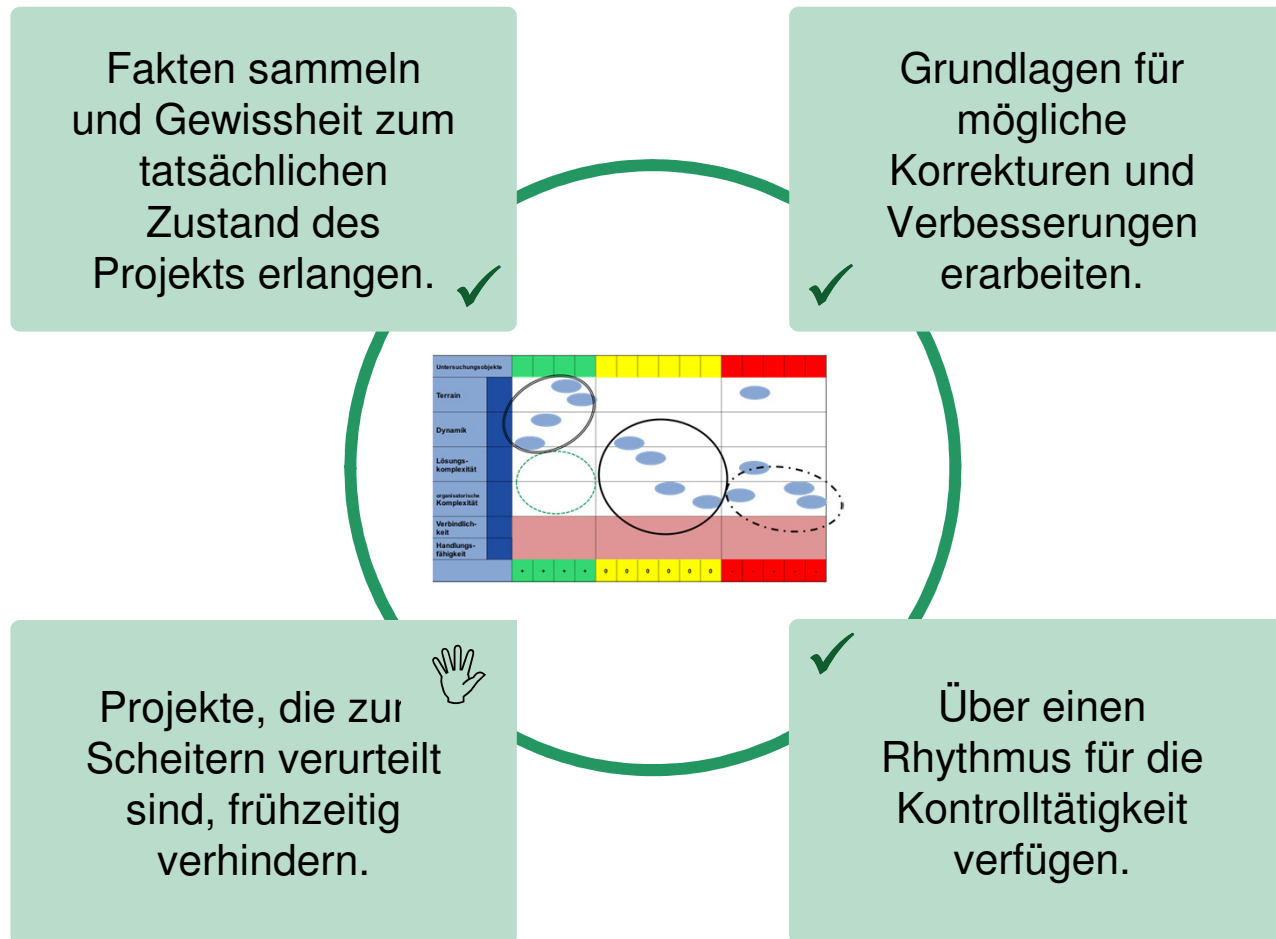
KEY Scope ...



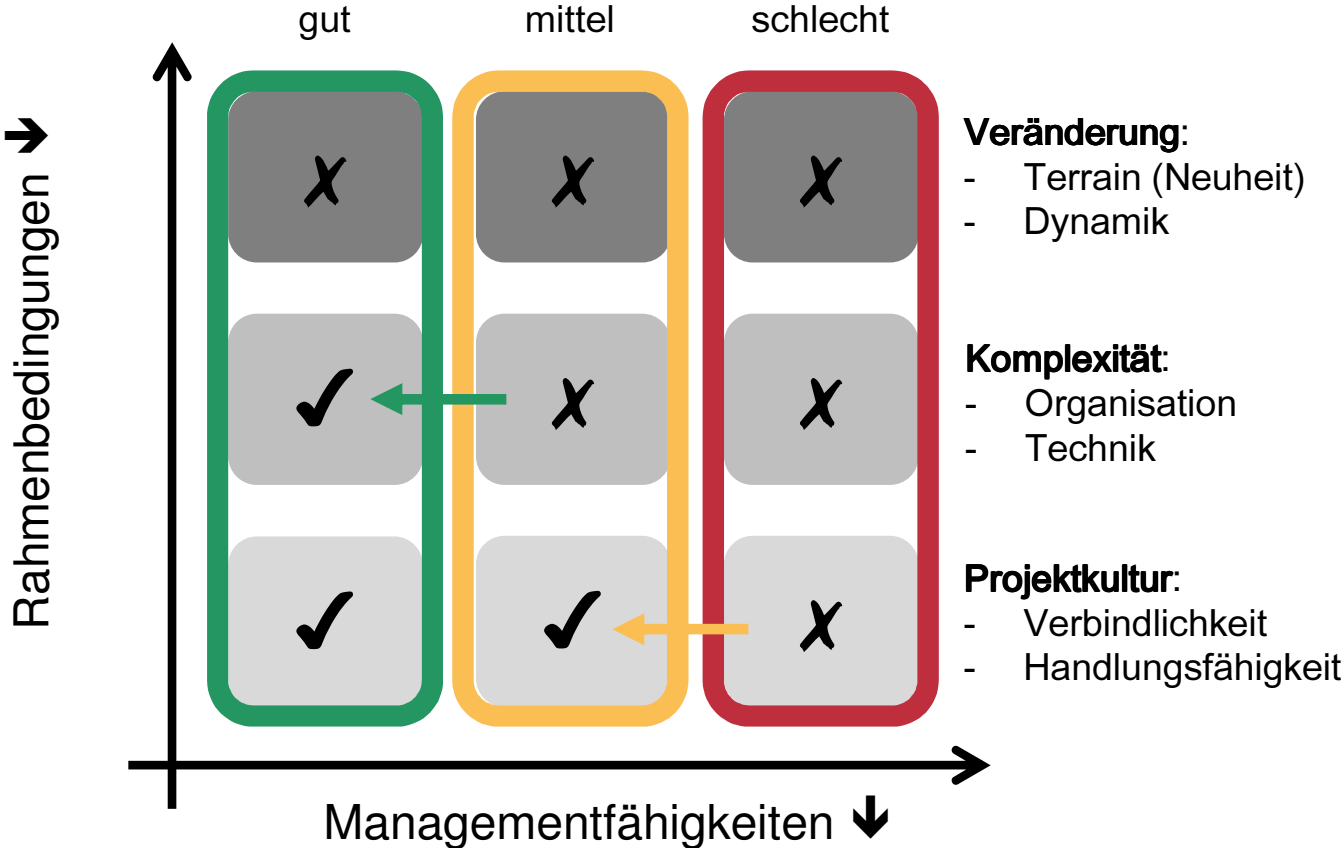
Competence Centre KEY
for Project Leadership



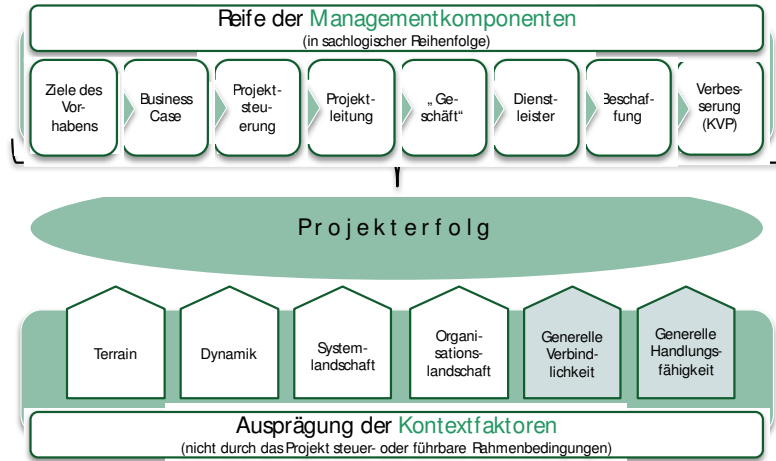
Erfolgsfaktoren systematisch prüfen: KEY Methode



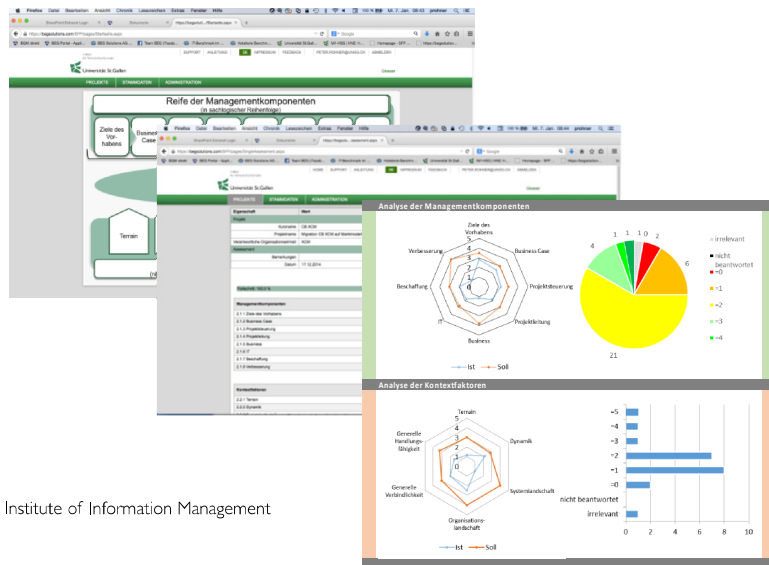
KEY Methode - Lagebeurteilung



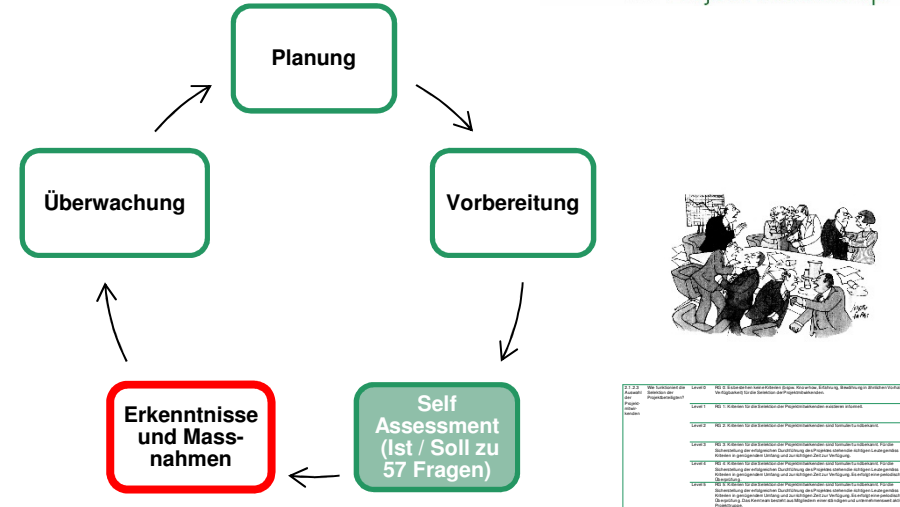
KEY Modell



KEY Tool

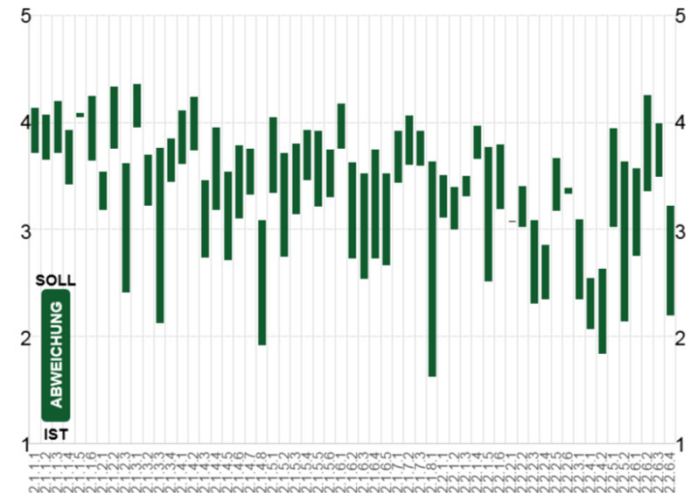


KEY Verfahren



Frage	Antwort
1.1.1.1	...
1.1.1.2	...
1.1.1.3	...
1.1.1.4	...
1.1.1.5	...
1.1.1.6	...
1.1.1.7	...
1.1.1.8	...
1.1.1.9	...
1.1.1.10	...
1.1.1.11	...
1.1.1.12	...
1.1.1.13	...
1.1.1.14	...
1.1.1.15	...
1.1.1.16	...
1.1.1.17	...
1.1.1.18	...
1.1.1.19	...
1.1.1.20	...
1.1.1.21	...
1.1.1.22	...
1.1.1.23	...
1.1.1.24	...
1.1.1.25	...
1.1.1.26	...
1.1.1.27	...
1.1.1.28	...
1.1.1.29	...
1.1.1.30	...
1.1.1.31	...
1.1.1.32	...
1.1.1.33	...
1.1.1.34	...
1.1.1.35	...
1.1.1.36	...
1.1.1.37	...
1.1.1.38	...
1.1.1.39	...
1.1.1.40	...
1.1.1.41	...
1.1.1.42	...
1.1.1.43	...
1.1.1.44	...
1.1.1.45	...
1.1.1.46	...
1.1.1.47	...
1.1.1.48	...
1.1.1.49	...
1.1.1.50	...
1.1.1.51	...
1.1.1.52	...
1.1.1.53	...
1.1.1.54	...
1.1.1.55	...
1.1.1.56	...
1.1.1.57	...
1.1.1.58	...
1.1.1.59	...
1.1.1.60	...

KEY Daten



Die KEY Methode dient... und bietet Ansätze für...

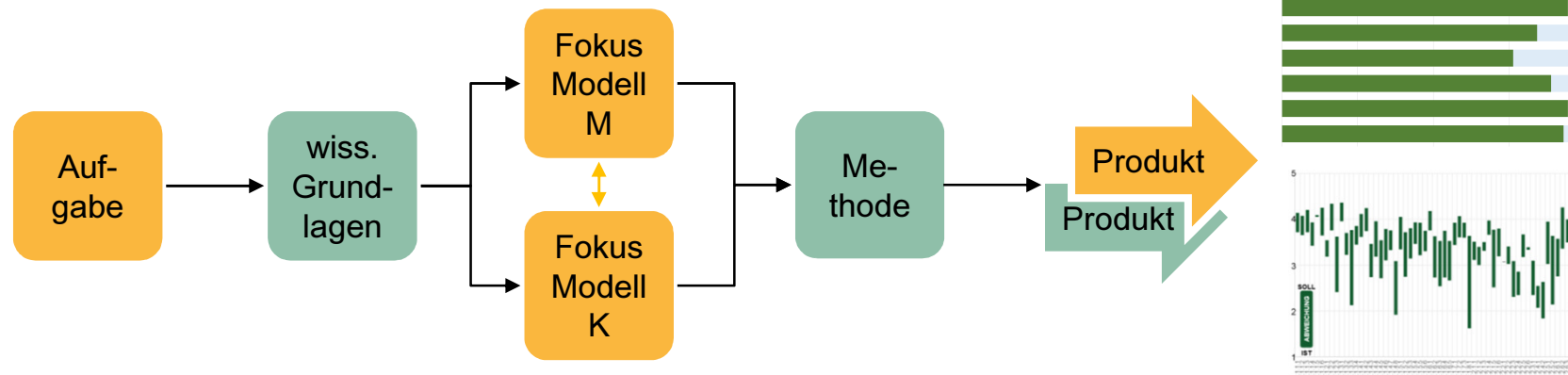
for Project Leadership

- zur Früherkennung von Problemen,
 - um Verbesserungspotenziale zu identifizieren,
 - für die systematische Prüfung des Portfolios,
 - bei «schlechten Gefühlen» mit einzelnen Projekten,
 - für das Lernen aus Projekten,
 - ...
- Auftraggeber,
 - Steuerungsausschüsse,
 - Programm- / Projektleitende,
 - ...

Institute of Information Management

Wirkung der KEY Methode

*“From insight
to impact”* 

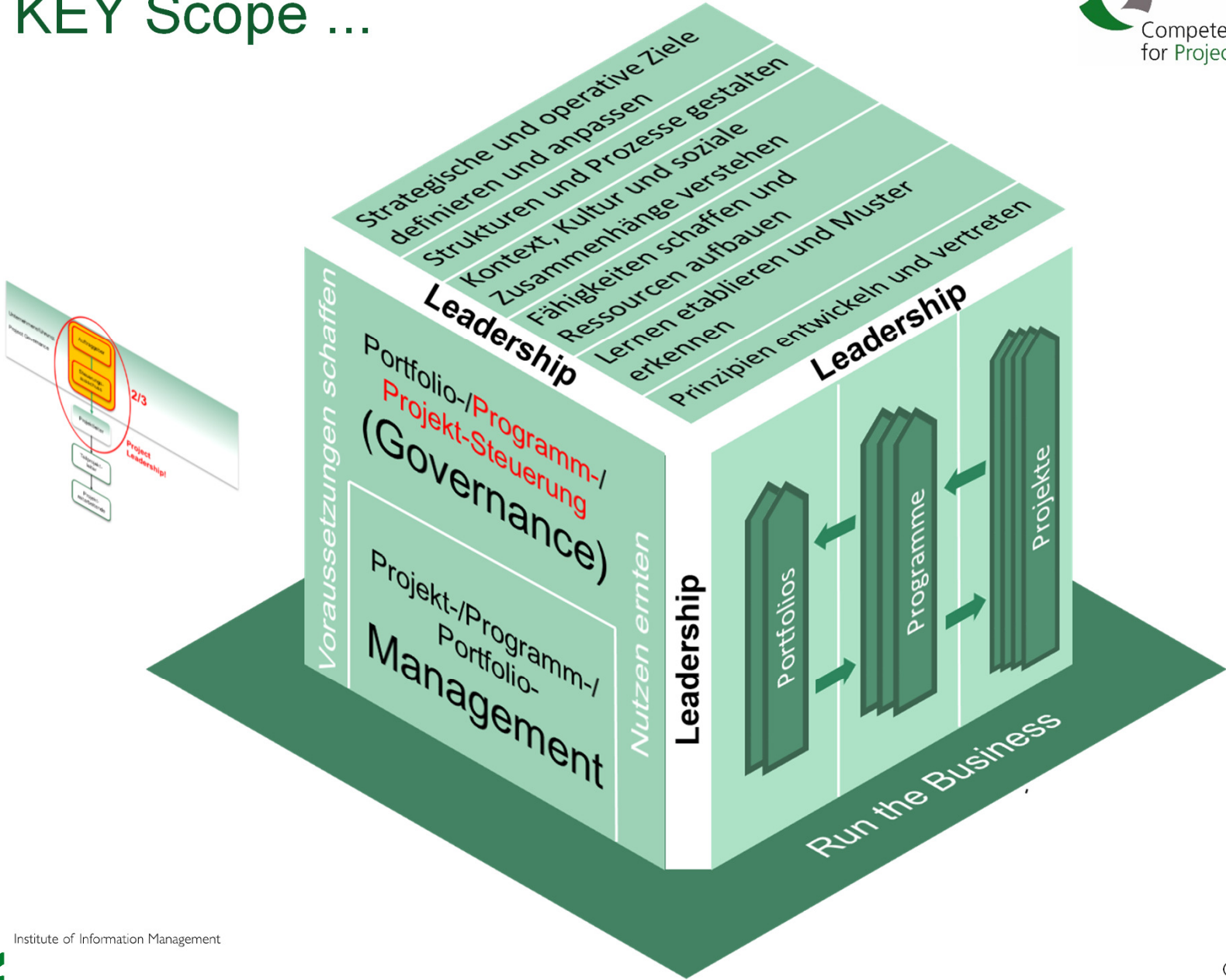


- 2015 - 2018 >> 100 Assessments (Banken, Versicherungen, Service Public, Industrie)
 - OK, Massnahmen, Stop
- Volumen der einzelnen Vorhaben: ca. CHF 5 bis 800 Mio. pro Projekt bzw. Programm

KEY Scope ...



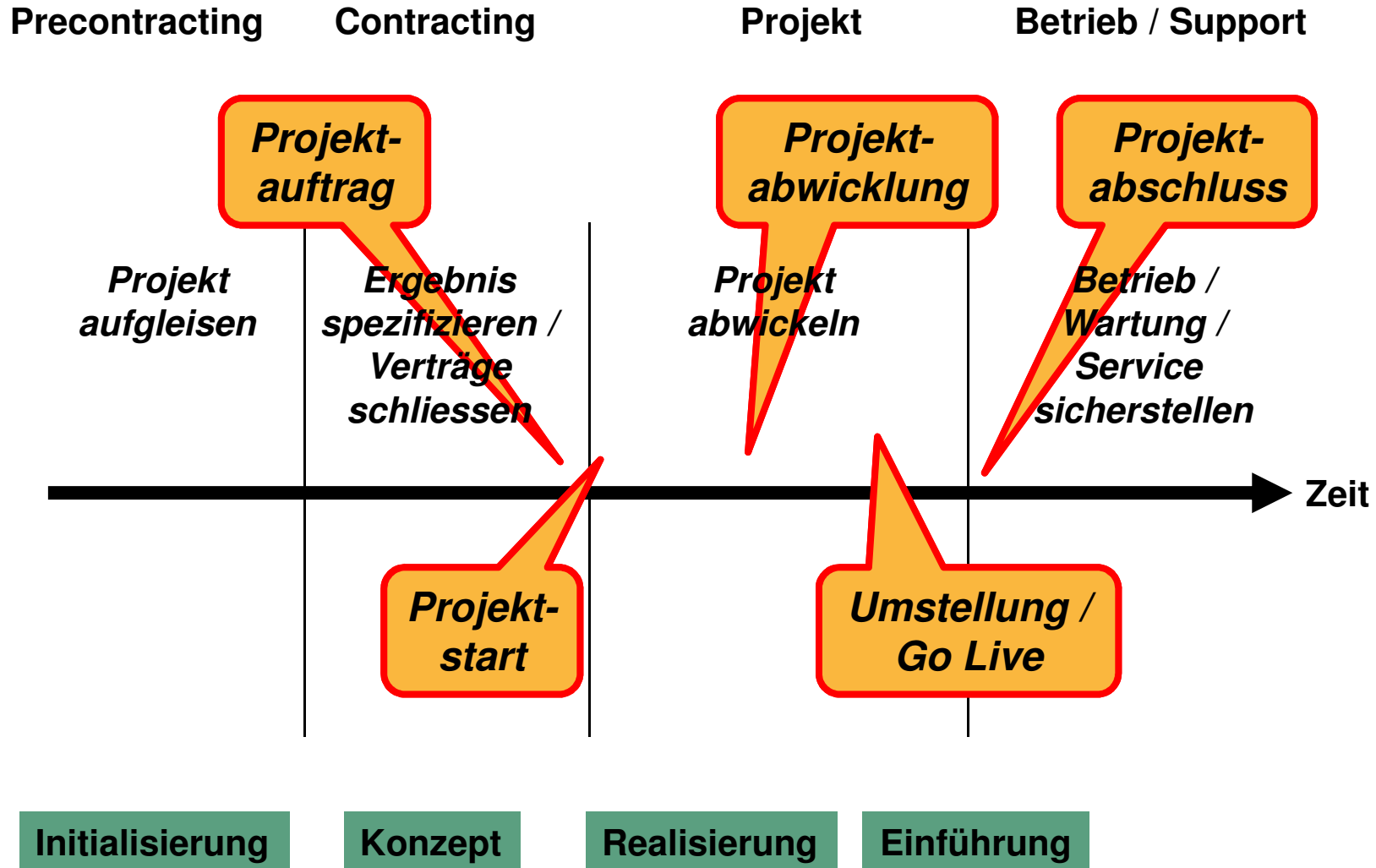
Competence Centre KEY
for Project Leadership



KEY Vademecum - Inhalte

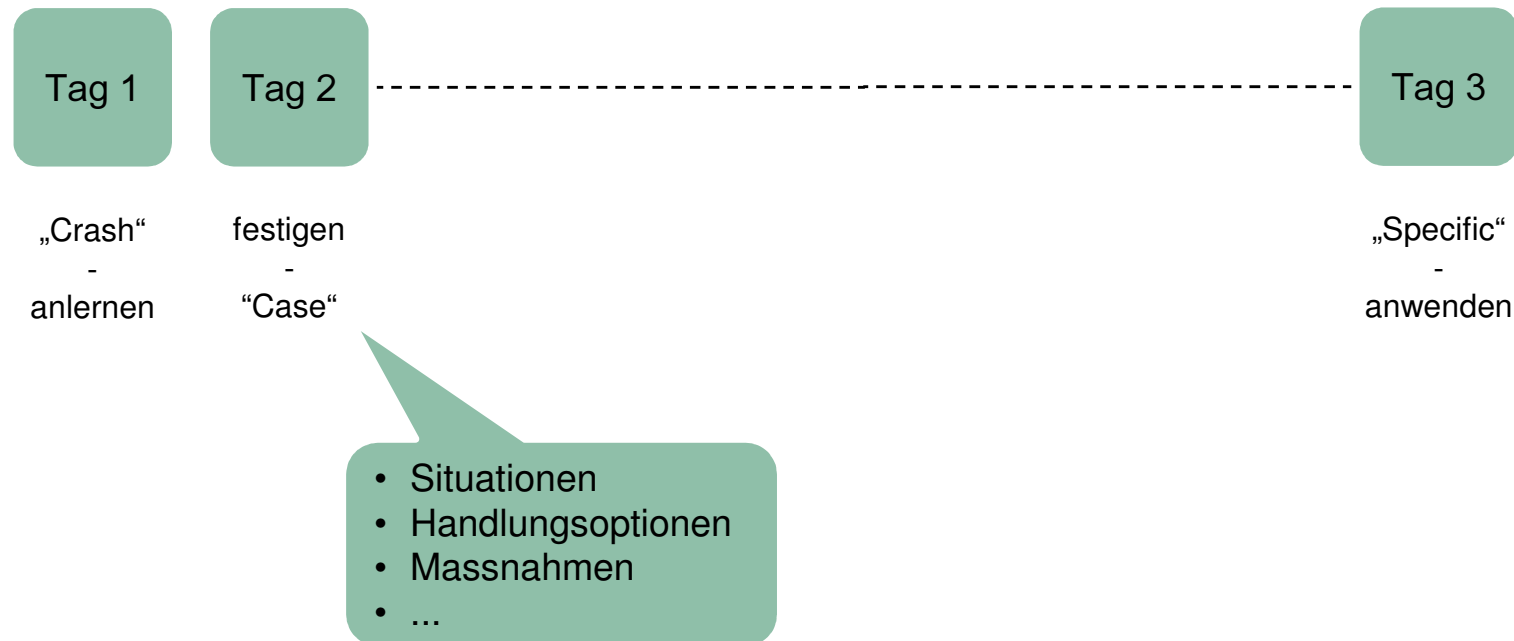


KEY Vademecum - Kontrollpunkte

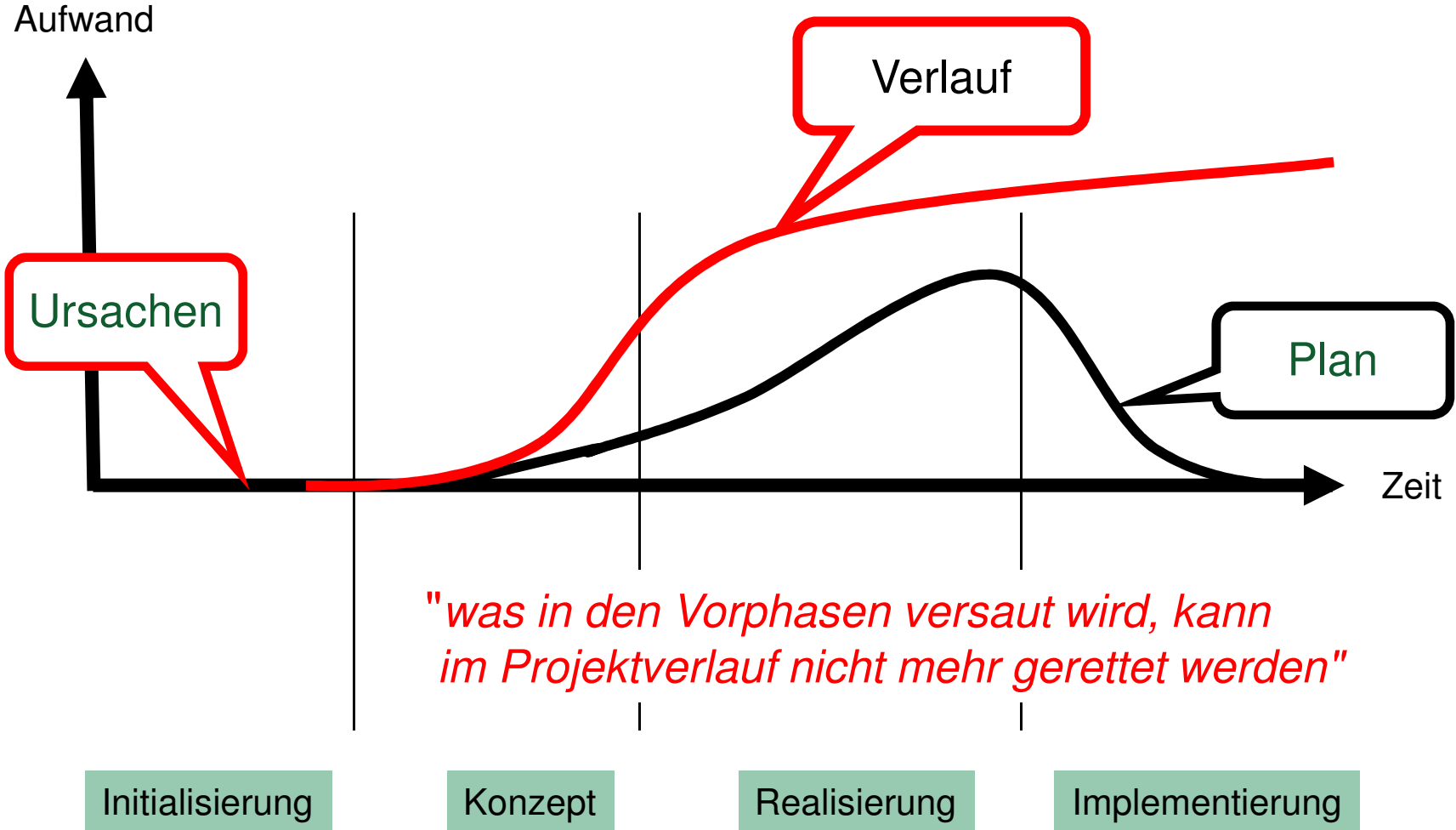


KEY Vademecum – *Training*

- Drei Tage (2+1) für Auftraggeber bzw. Mitglieder von Steuerungsausschüssen (offen sowie spezifisch für Unternehmen oder Projekte)



Training - Setup von Programmen oder Projekten



Warum gelingen Projekte (nicht)?

*“From insight
to impact”* 

1 (Ewige) Probleme

2 Unglücksfälle (und Verbrechen)

3 (Unbequeme) Erkenntnisse

4 (Logische) Konsequenz

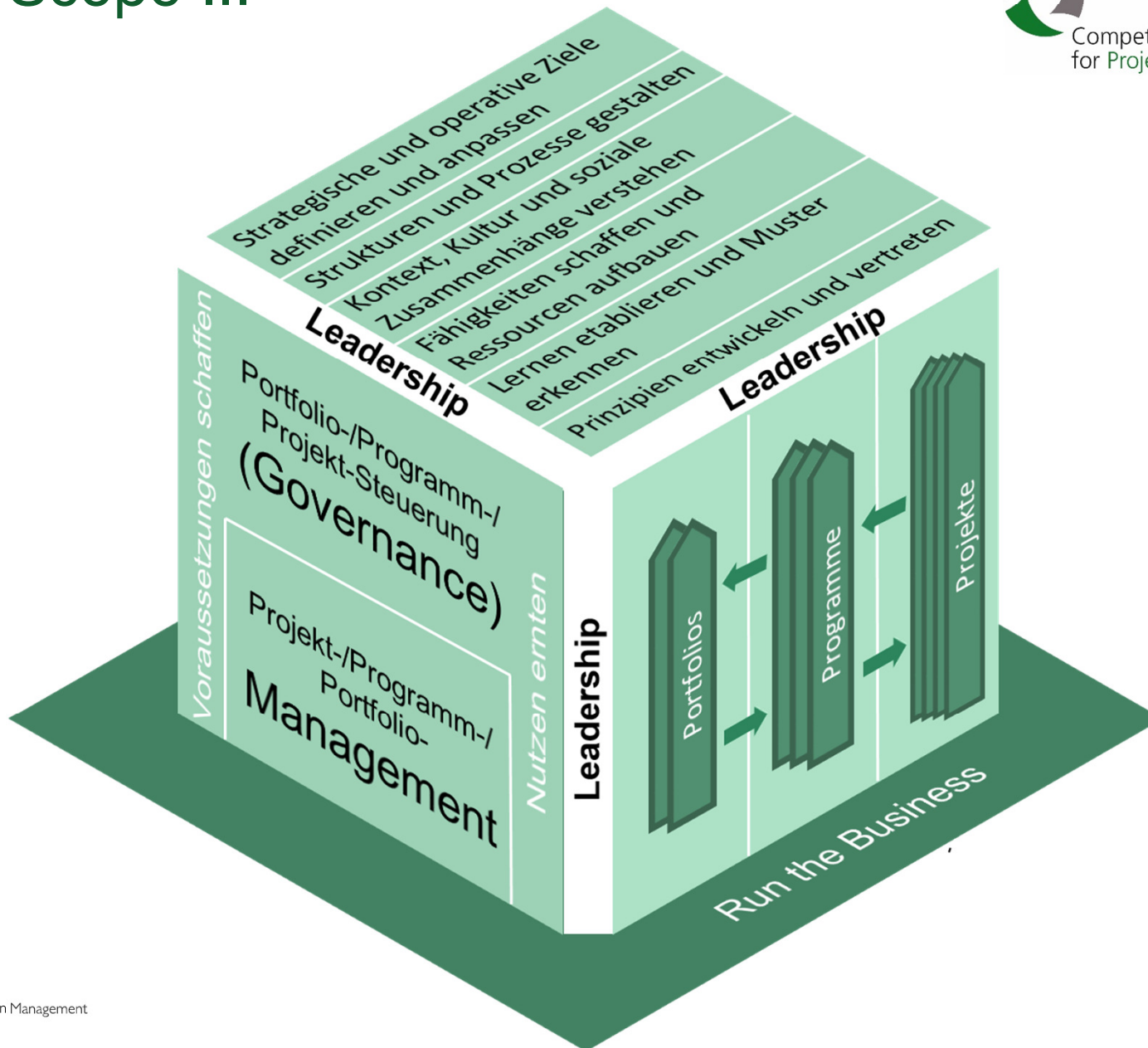
5 (Hoffnung auf) Besserung

6 (Angestrebte) Effekte

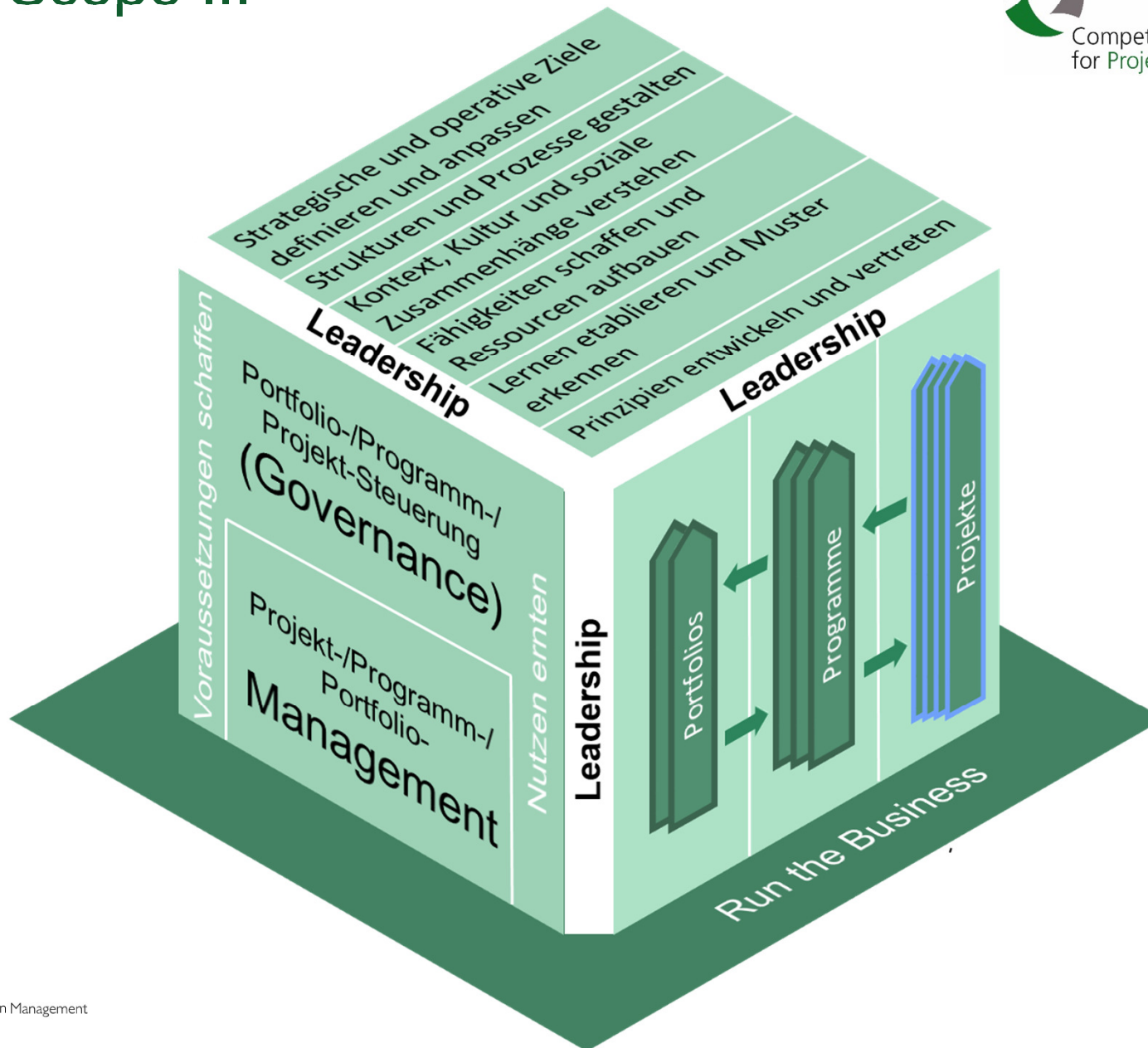
7 (Konkreter) Vorschlag



KEY Scope ...



KEY Scope ...



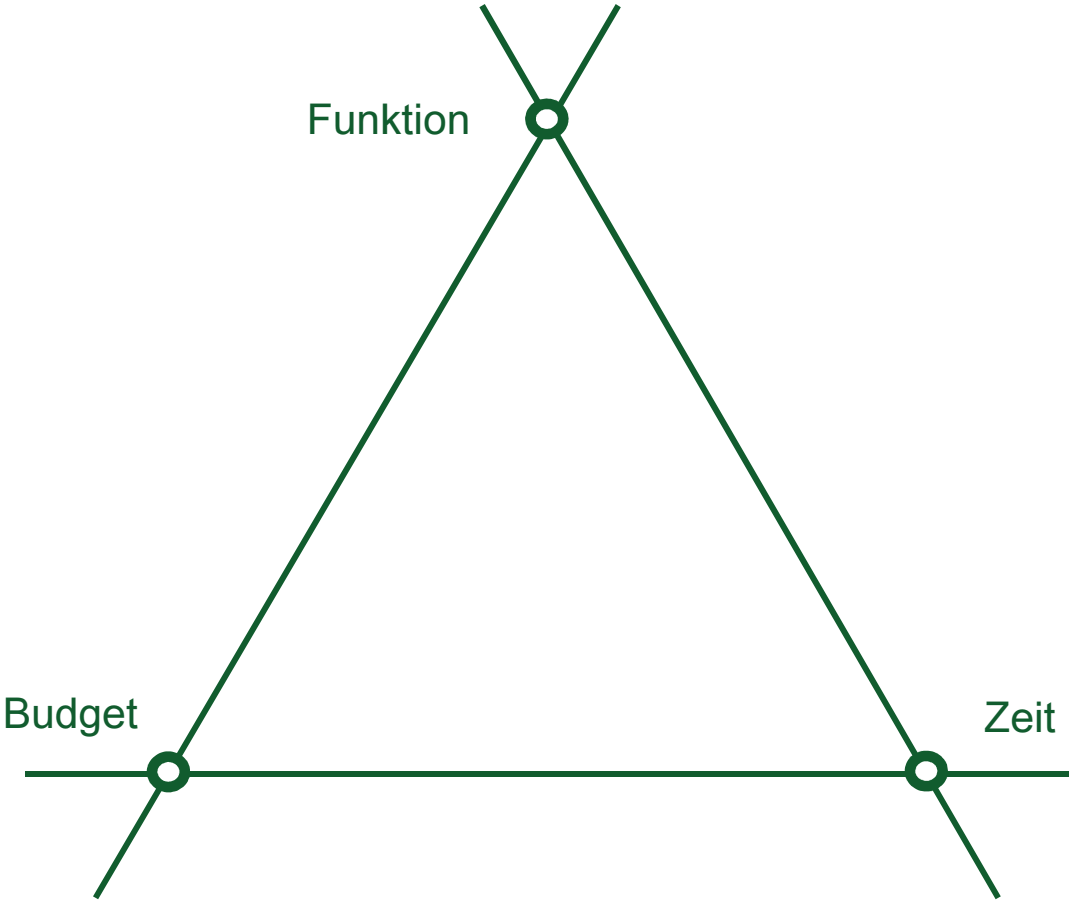
Erfolgreiche Projekte...

- Formuliert, vereinbarte und bekannte **Absicht** des Vorhabens (was wollte der Auftraggeber erreichen?) ist objektiv **erreicht** (bspw. durch unbeteiligte Dritte beurteilt).
- Alle (handfest formulierten) **Ziele** des Vorhabens sind im Konsens zwischen PL und Auftraggeber als **erledigt** bezeichnet («**abgehakt**»).
- Von Anfang an ehrlich aufgestelltes **Budget** ist für das gesamte Vorhaben **eingehalten**, inkl. interne Kosten.
- Die vorgesehenen **Zeitverhältnisse** sind **eingehalten**.

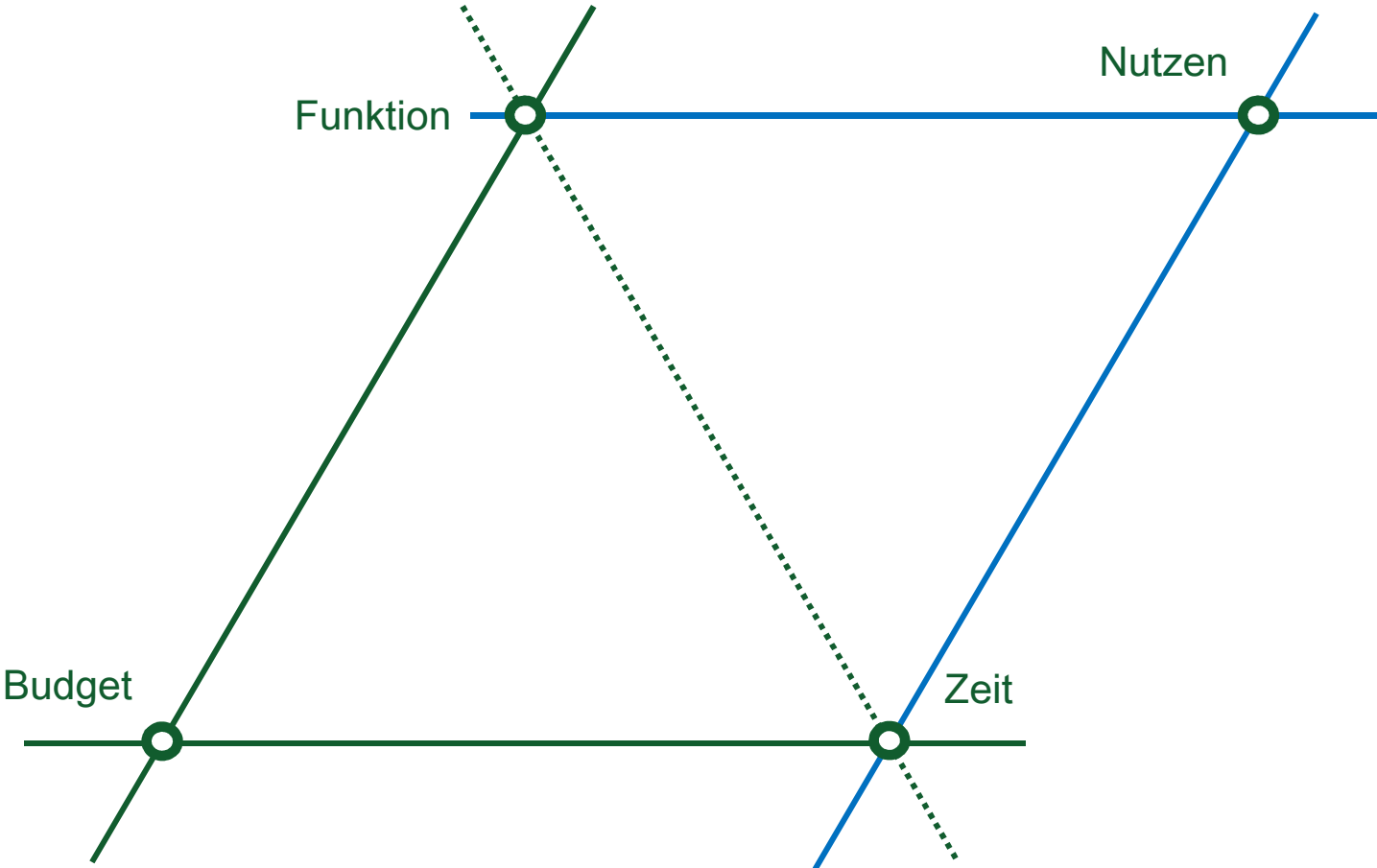
Erfolgreiche Projekte...



Competence Centre KEY
for Project Leadership



Erfolgreiche Projekte...



Erfolgreiche Projekte...

- Quantitativ und qualitativ im voraus vereinbarter Nutzen des Vorhabens wird nach der Implementierung der Lösung geholt - das Projekt wird erst dann beendet, wenn die **Realisierung des Nutzens sichergestellt** ist.
- Die **Betroffenen** haben **Freude** über die **Ergebnisse** des Vorhabens.
- Die **Beteiligten** sind **stolz**, dass sie bei diesem Projekt mitwirken durften.
- Der **Projektleiter** hat sich für **zukünftige** Aufgaben empfohlen.



Warum gelingen Projekte (nicht)?

*“From insight
to impact”* 

1 (Ewige) Probleme

2 Unglücksfälle (und Verbrechen)

3 (Unbequeme) Erkenntnisse

4 (Logische) Konsequenz

5 (Hoffnung auf) Besserung

6 (Angestrebte) Effekte

7 (Konkreter) Vorschlag

Vorschlag

- i. Sie führen, planen oder starten gerade ein **Projekt mit hoher Bedeutung** für Ihr Unternehmen. Nutzen Sie die wiss. Systematik, die integrierte Best Practice erfahrener Manager, den erprobten Massnahmenkatalog, den datenbasierten Vergleich usw. der KEY Methode zur QS.
- ii. Sie benötigen für ein wichtiges Projekt einen wirkungsvoll funktionierenden und damit wirklich **erfolgssichernden Steuerungsausschuss**. Nutzen Sie das KEY Vademecum
 - für das spezifische Training der Mitglieder des Steuerungsausschusses,
 - als generelle Ergänzung Ihrer Projekt- / Führungs-Methodik.
- iii. Sie wollten sich schon lange einmal **mit anderen Top-Projekt-Leuten austauschen** und die Effekte daraus nutzen. Fragen Sie das CC KEY um Unterstützung bei der Bildung einer (branchen-) spezifischen Projekt-Community an.



Danke

*“From insight
to impact”* 



Institute of Information Management

University of St.Gallen

Prof. Dr. Robert Winter

Direktor

Robert.Winter@unisg.ch

www.iwi.unisg.ch

+41 71 224 2190



Institute of Information Management

University of St.Gallen

Prof. Dr. Peter Rohner

Titularprofessor

peter.rohner@unisg.ch

key.iwi.unisg.ch

+41 71 224 3860