

sieber & partners



Erfolgsfaktor Mensch

Der Mensch in Projekten
und seine Zufriedenheit mit der IT

CNO Panel Workshop 31. Oktober 2011
accelerate the pulse of ICT ■■■



Agenda

- Begrüssung
- Der Mensch im Projekt
- Lessons Learned
- Pause
- Mensch & IT
- Abschluss und Ausblick



Vorstellungsrunde

Marc André Hahn

Partner

+41 78 686 85 16

mh@pascal-sieber.ch



Alfred Bertschinger

Consultant

+41 78 445 69 73

ab@pascal-sieber.ch



Hanspeter Jakob

Consultant

+41 79 666 85 52

hj@pascal-sieber.ch





Zitate zum Projektmanagement

- Misserfolg ist die Chance, es beim nächsten Mal besser zu machen.
Henry Ford I.
- Ein Projekt darf nie kürzer und günstiger als geplant sein.
Claude-Henri de Saint-Simon
- «Zu mancher richtigen Entscheidung kam es nur, weil der Weg zur falschen gerade nicht frei war.» (*Hans Krailsheimer*)

Der Mensch im Projekt



Inhalt

- Ziele des Workshops
- Gedanken zum Thema
 - Was läuft schief
 - Wieso läuft es schief
- Hypothesen
 - Diskussion von 7 Hypothesen
- Schlussfolgerungen



Der Workshop «Der Mensch im Projekt»

■ Ziele

- Erfahrungsaustausch in Bezug auf die Rolle des Menschen im Projekt
- Aufzeigen möglicher Denk- & Verhaltensfehler

■ Diskussion von Hypothesen

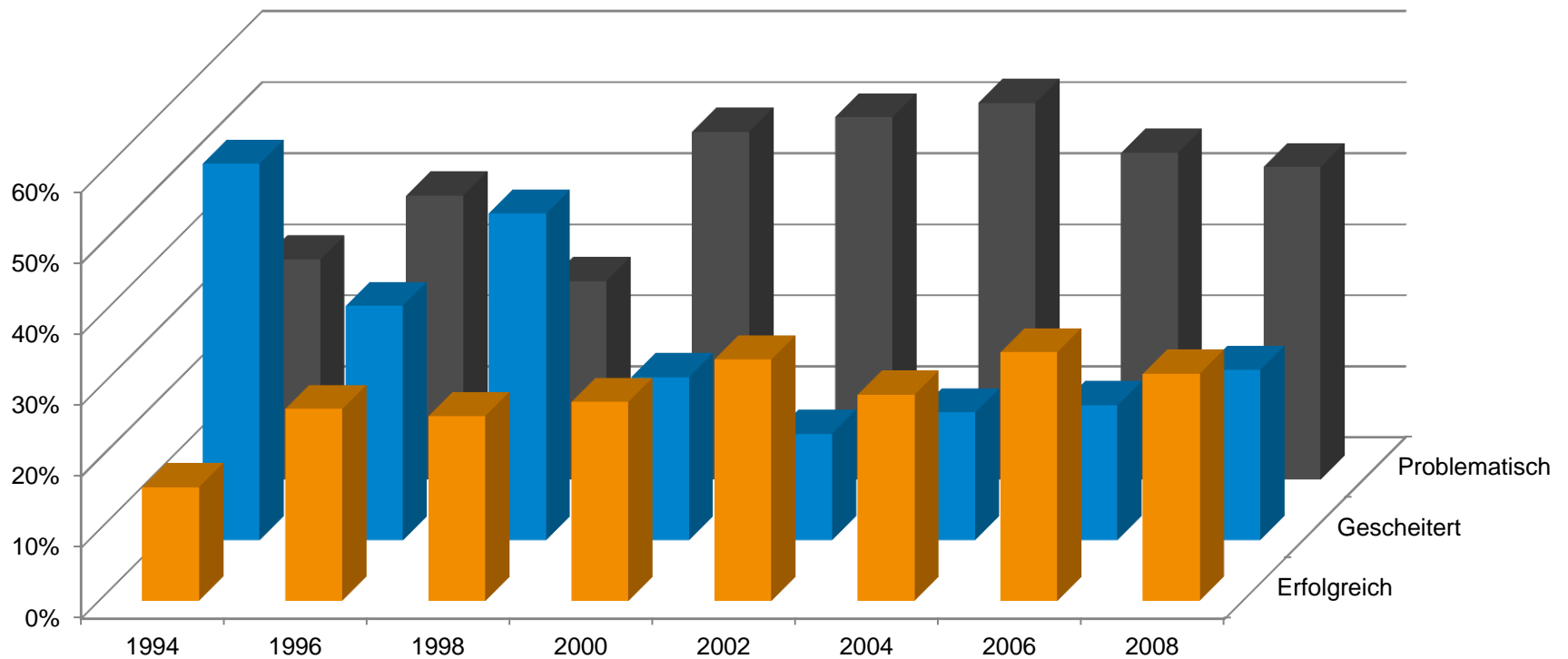
- Die Hypothesen sollen die Diskussion im Plenum lancieren
- Die Anwesenden sind gebeten Ihre Erfahrungen auszutauschen
- Inputs aus dem Plenum werden entgegengenommen und gesammelt

■ Nachbearbeitung

- Ca. 2 Wochen nach dem CNO Panel 2011 wird eine Sammlung der genannten Vorschläge allen Anwesenden zugestellt



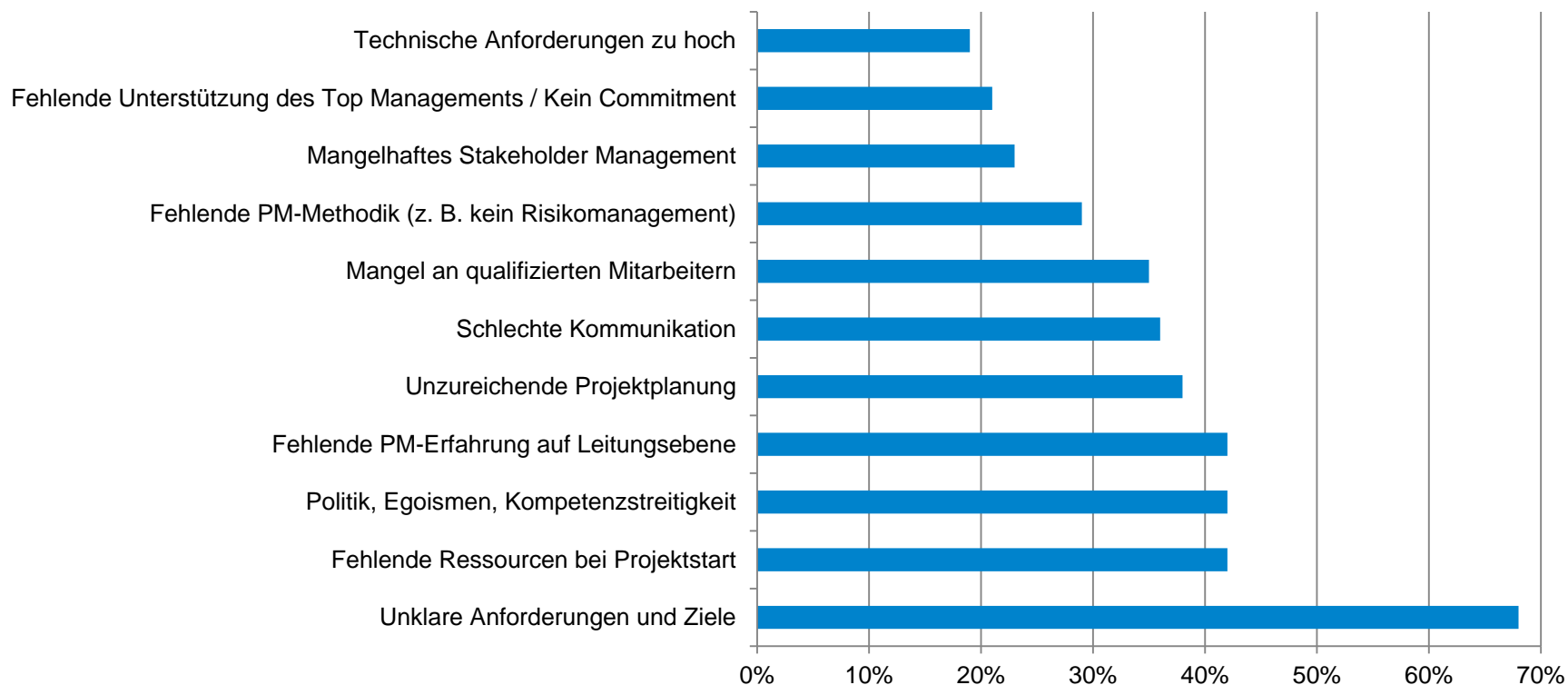
Erfolgsstatistik von Projekten



Quelle: CHAOS Report 2009, The Standish Group



Gründe für Projektmissfolge



Quelle: Studie von PA Consulting Group und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., 2004



Ursachen für das Scheitern von Projekten

- Je nach Studie, Branche und Projektgrösse werden verschiedene Faktoren für das Scheitern von Projekten genannt:
 - Unklare Anforderungen und Ziele
 - Unzureichende Kommunikation im Projekt
 - Kein User- Involvement
 - Ungenügendes, unqualifiziertes Projektmanagement
 - Fehlender Managementsupport

- Die Studien machen primär den Menschen resp. die weichen Faktoren des Projektmanagements verantwortlich für die Projektmisserfolge



Wieso ist das so?

- Die Diskussion verschiedener Hypothesen soll Aufschluss geben, wieso der Mensch der kritische Faktor im Projekt ist
 - Hypothese 1 – Falsche Abhängigkeit von Ursache und Wirkung
 - Hypothese 2 – Projektteams sind ineffizient
 - Hypothese 3 – Planungen sind immer falsch
 - Hypothese 4 – Kontrollen sind von begrenztem Nutzen
 - Hypothese 5 – Geistige Bequemlichkeit verhindert Innovation
 - Hypothese 6 – Methodengläubigkeit verhindert Erfolg
 - Hypothese 7 – Projekte leiden an Selbstüberschätzung



Falsche Abhängigkeit von Ursache und Wirkung

■ Hypothese 1:

- Ein kausaler Zusammenhang von Ursache und Wirkung ist in vielen Fällen nicht gegeben und wird bewusst oder unbewusst als Argument herbeigezogen.

■ Beispiel:

- Die Aussage im Projektstatusbericht «*Aufgrund der schlechten Stimmung innerhalb des Projektteams verzögern sich einzelne Lieferobjekte*» ist eine Scheinabhängigkeit und lenkt vom eigentlichen Problem ab.

→ Der aufgezeigte Zusammenhang hat keine Kausalität.

■ Fazit:

- Zusammenhänge hinterfragen, nicht als gegeben hinnehmen.



Projektteams sind ineffizient

■ Hypothese 2:

- Ein Grossteil der Projektarbeiten werden von Einzelpersonen wesentlich effizienter bearbeitet als im Team.

■ Beispiel:

- In Workshops, Brainstorming Sessions und Gruppenarbeiten werden Ideen gesammelt und Lösungen entwickelt – leider werden dort oft auch Resultate und Ergebnisse dokumentiert. (Koordinationsverluste und Faulenzereffekt)

→ Das Diskutieren im Plenum ist sinnvoll, das Dokumentieren jedoch nicht.

■ Fazit:

- Zusätzliche Ressourcen helfen nur bedingt ein Problem zu lösen.



Eine Planung ist immer falsch

■ Hypothese 3:

- Projektleiter stützen sich fälschlicherweise oft zu stark auf die Planung ab – diese ist jedoch nur die geistige Vorwegnahme der Zukunft und nicht die Realität.

■ Beispiel:

- Die Planung ist statisch – das Projekt dynamisch. Eine angestossene Veränderung löst immer auch eine nicht voraussehbare Reaktion aus. Das heisst auch, dass auf dem Weg zu dieser Veränderungen täglich neue Erkenntnisse auftreten.

→ Neue Erkenntnisse müssen mit in die aktuelle Planung einbezogen werden.

■ Fazit:

- Die Planung ist eine tägliche Arbeit und braucht Raum für die Realität.



Kontrollen sind von begrenztem Nutzen

■ Hypothese 4:

- Innerhalb des Projekts werden Daten erhoben, welche für die Steuerung des weiteren Projektverlaufs nicht relevant sind. (primär rückwärtsgerichtete Daten)

■ Beispiel:

- Der Statusbericht enthält tendenziell viele Informationen der vergangenen Berichtsperiode – sicher interessant aber für den weiteren Projektverlauf ist es hilfreicher zu wissen was noch getan werden muss als was schon getan ist.

→ Der Rückblick auf getane Arbeit tut gut, der Ausblick hilft.

■ Fazit:

- Statusberichte sollen aufzeigen wohin die Reise geht, nicht wie gut wir sind.



Geistige Bequemlichkeit verhindert Innovation

■ Hypothese 5:

- Ein Projektleiter neigt dazu seine persönliche und bekannte Arbeitsweise anzuwenden – ungeachtet der Projektcharakteristik.

■ Beispiel:

- Wenn in einem Projekt lange technische Expertisen und POC's notwendig sind, sind diese für das nächste Projekt nicht unbedingt von Nöten und erfordern eine Anpassung des Vorgehens.

→ Der einfachste Weg ist nicht immer der Beste.

■ Fazit:

- Seien Sie innovativ und brechen Sie aus den gewohnten Strukturen aus.



Methodengläubigkeit verhindert Erfolg

■ Hypothese 6:

- Die Vielzahl von Vorgehensmethoden, Prozessen und Strukturen suggerieren eine Scheinsicherheit bei der Bearbeitung und Beauftragung von Arbeiten.

■ Beispiel:

- Ein persönliches Gespräch mit dem/den Betroffenen Auftragnehmer ersetzt kein technisches Werkzeug und keinen Prozess. Es schafft Vertrauen und Verständnis für die Situation und fördert das Gemeinschaftsgefühl.

→ Methoden sind Leitplanken – nicht aber die Lösung im Umgang mit Menschen.

■ Fazit:

- Stakeholdermanagement begünstigt den Projekterfolg in grossem Mass.



Selbstüberschätzung

■ Hypothese 7:

- Der Mensch neigt zu Selbstüberschätzung, was sich bei jeglicher Schätzung auch in Bezug auf Zeit, Kosten und Leistung zeigt.

■ Beispiel:

- Nicht jede Terminverzögerung und Budgetüberschreitung lässt sich mit den veränderten Rahmenbedingungen begründen – auch eine falsche Initialschätzung trägt einen wesentlichen Teil dazu bei.

→ Schätzungen ohne Methode sind «aus der Luft gegriffene Werte».

■ Fazit:

- Hinterfragen Sie Schätzungen aller Art und lassen Sie sich die Methode erklären.



Schlussfolgerung

- Der Mensch ist zentraler Erfolgsfaktor im Projekt – aber nur wenn er
 - Zusammenhänge und Ergebnisse hinterfragt
 - effizient eingesetzt wird
 - wachsam und flexibel ist
 - sich auf das Wesentliche konzentriert
 - innovativ ist und gewohnte Strukturen hinterfragt
 - ständig in Kontakt mit anderen Menschen bleibt
 - Schätzungen und Annahmen hinterfragt

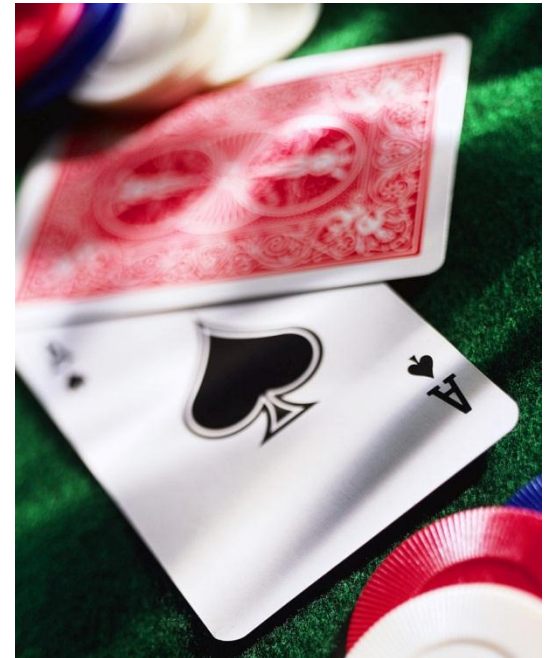
- Fazit:
 - Es ist der Mensch, der den Erfolg eines Projekts ausmacht – Methoden und Techniken sind lediglich Hilfsmittel!

Lessons Learned



Lessons Learned

- In diesem Raum befinden sich gefühlte 200 Jahre Projekterfahrung
- Welche Tipps geben Sie ihrem Projektleiter bzw. Projektleiterin?
- Schreiben Sie Ihre 2 Kernaussagen auf Kärtchen auf



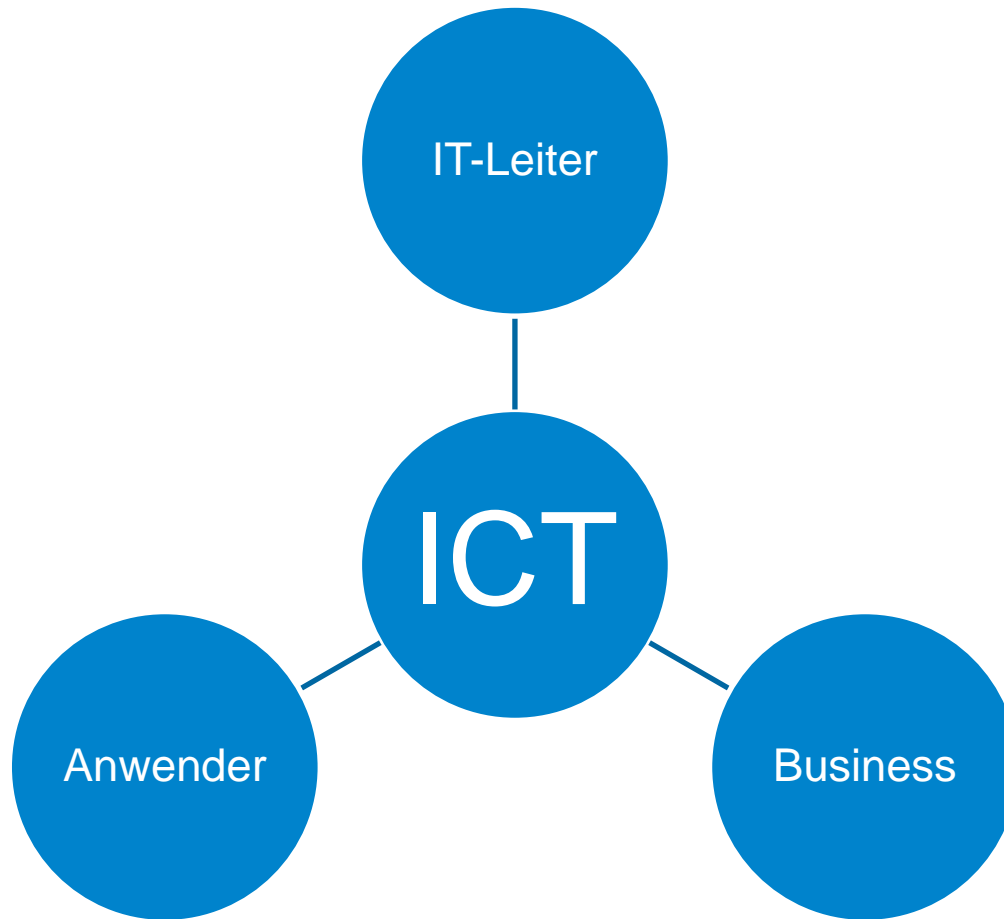
Mensch & IT

Wann ist der Mensch mit der IT zufrieden?

Wie nützlich wird die IT von den Menschen beurteilt?



3 Stakeholder





Die Situation



Copyright © Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



Des IT-Leiters höchstes Lob

- Keiner sagt etwas
- Nur wenige «schreien»

→ Ein IT-Leiter hat nur ein Bauchgefühl, wie «seine» IT im Feld wahrgenommen wird. Eine Befragung der Mitarbeitenden schafft Klarheit

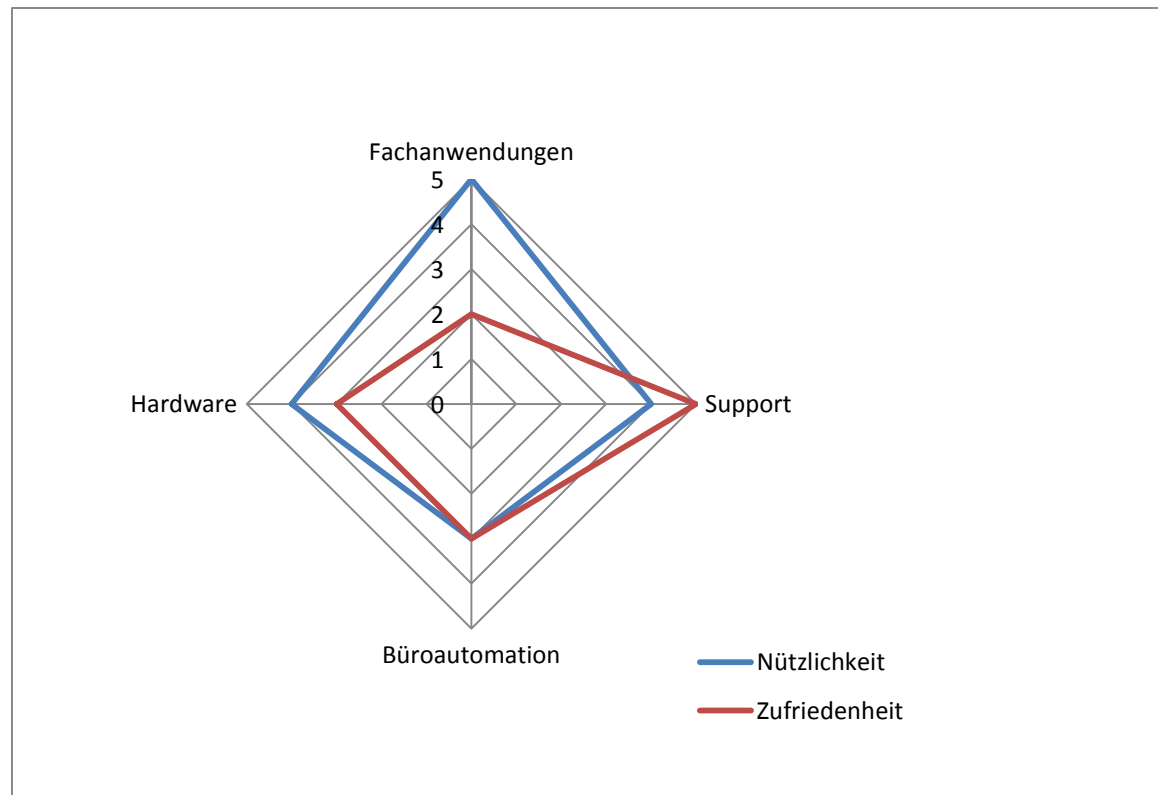


Mitarbeiter-Befragung

- Eine Befragung der MA zur Zufriedenheit mit und Nützlichkeit der IT liefert wichtige Implikationen für kurz- und mittelfristige Optimierungen und die (langfristige) IT-Strategie
- Eine Zufriedenheitsbefragung ist Teil einer Situationsanalyse, die alljährlich durchgeführt/überprüft werden sollte
- «Konventionelle» MA-Befragungen decken die Spezifika der IT zu wenig ab



Nützlichkeit und Zufriedenheit





Mitarbeiter-Befragung

Durch die Mitarbeiter-Befragung können folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit der IT?
- Wie nützlich ist die IT-Infrastruktur und wo liegt Optimierungspotenzial?
- Wie wird das Supportangebot beurteilt und wo gibt es Verbesserungspotenzial?
- Wie steht es mit dem Ausbildungsbedarf der Mitarbeitenden und wie soll das Ausbildungsangebot ausgestaltet?



Was Anwender wollen



What do Users Want?

- To get their job done
- ... without regard to technology

- (To work anywhere, any time)
- (To work on any device)

} Mobile
Computing /
Flexibilität

→ What do users want? You have to find out!



Wann ist der User zufrieden?





Hohes «Involvement»

■ Hohe Rücklaufquoten:

- Privatwirtschaft: 47.5%
- Öffentliche Verwaltung: 74%



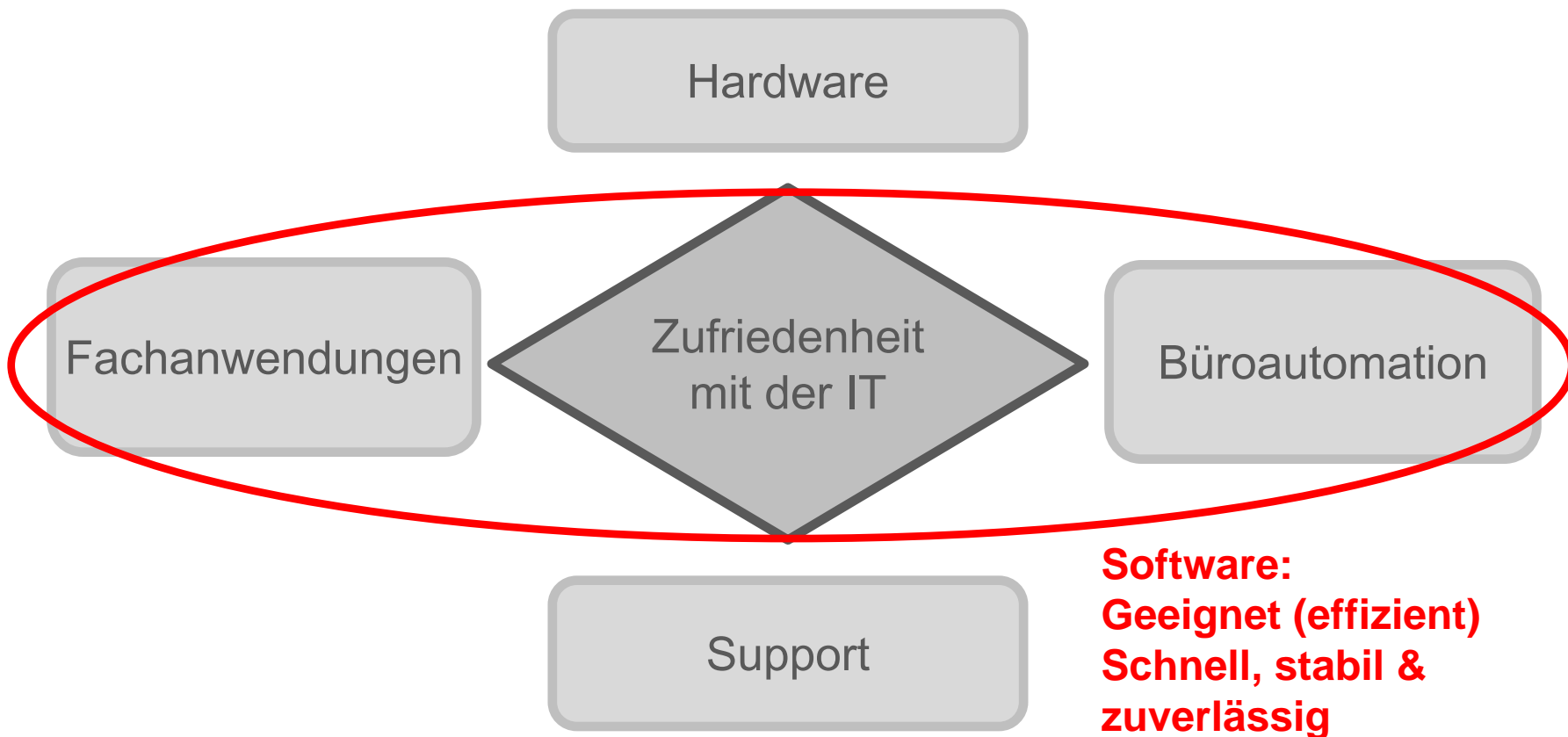
■ Viele Kommentare

- Privatwirtschaft: 60% aller Befragten
- Öffentliche Verwaltung: 86% aller Befragten

→ Kommentare sind wichtig für die Detailanalyse



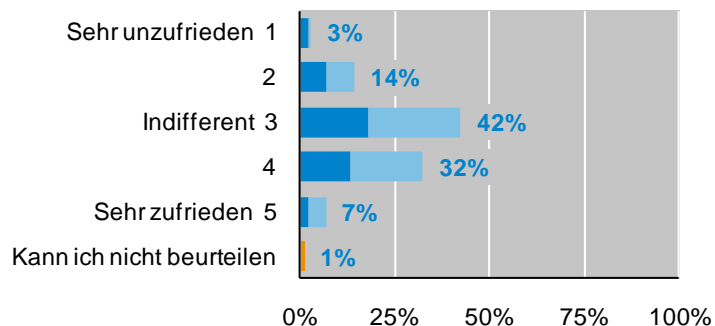
Zufriedenheit mit 4 Dimensionen





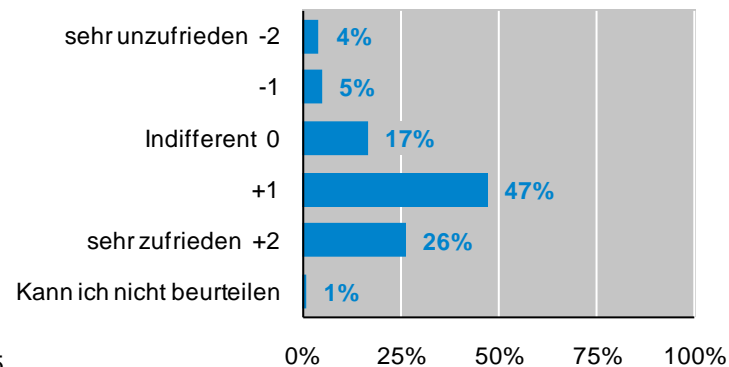
Allgemeine Zufriedenheit mit der IT

Wie zufrieden sind Sie generell mit der IT? (privat)



n = 623

Wie zufrieden sind Sie generell mit der IT? (Verwaltung)



n = 125

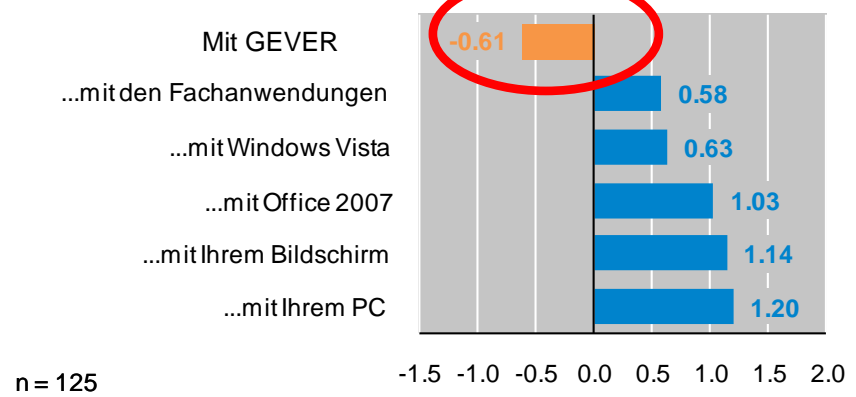
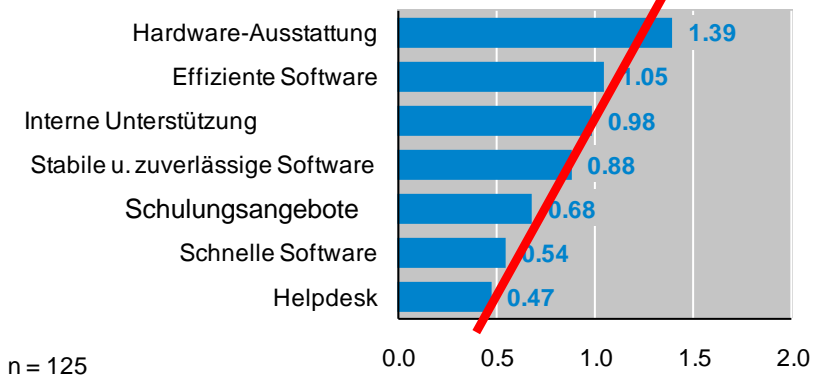
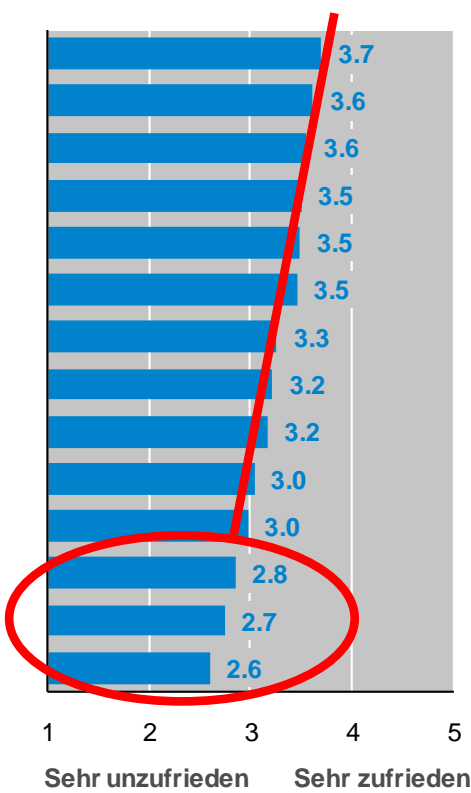


- Privatwirtschaft: Mittelwert 0.3 → nicht unzufrieden
 - Öffentliche Verwaltung: Mittelwert 0.9 → klar positiv
- Interessant sind das obere und das untere Quartil



Hard und Software: Rangfolgen

Zufriedenheit mit IT-Mitteln (Mittelwert)

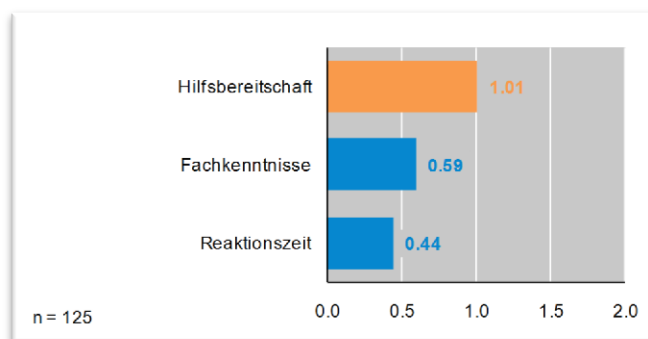




Support ist wichtig

■ Support-Kräfte können auf 3 Dimensionen eingeschätzt werden:

- Hilfsbereitschaft → höchste Werte
- Fachkenntnisse → mittlere Werte
- Reaktionszeit → tiefste Werte



- Die Reaktionszeit wird meistens am tiefsten beurteilt, was ein typisches Ergebnis von Zufriedenheitsbefragungen ist
→ **Der User will schnelle Hilfe**



Spannende Erkenntnisse

Es gibt einen gewissen Anteil an MA gibt, die per se negativ gegenüber der IT eingestellt sind (ca. 10-15%)

Ca. 20% haben keinen, ca. 80% haben Ausbildungsbedarf (Selbsteinschätzung). Bedarf an Excel und PowerPoint

Die jungen MA sind weniger zufrieden mit der IT (Office 2003, starke Einschränkungen) → Attraktivität der Firma als Arbeitgeber (Privatwirtschaft)

MA, die einen hohen Bedarf an IT-Support haben sind unzufriedener / Support und Ausbildung haben keinen signifikanten Zusammenhang (Verwaltung)



Spannende Erkenntnisse

**Das Alter der MA hat einen
signifikanten Einfluss auf die
Zufriedenheit mit der IT →
Altersmilde?**

**Ältere MA stimmen der Aussage weniger zu,
dass die Software erlaubt, ihre Aufgaben
effizient zu erledigen (Verwaltung)**

**MA mit Leitungsfunktion sind
tendenziell unzufriedener**

**Die Performance im Sinne
von Schnelligkeit ist
wichtig und wird meistens
negativ beurteilt**



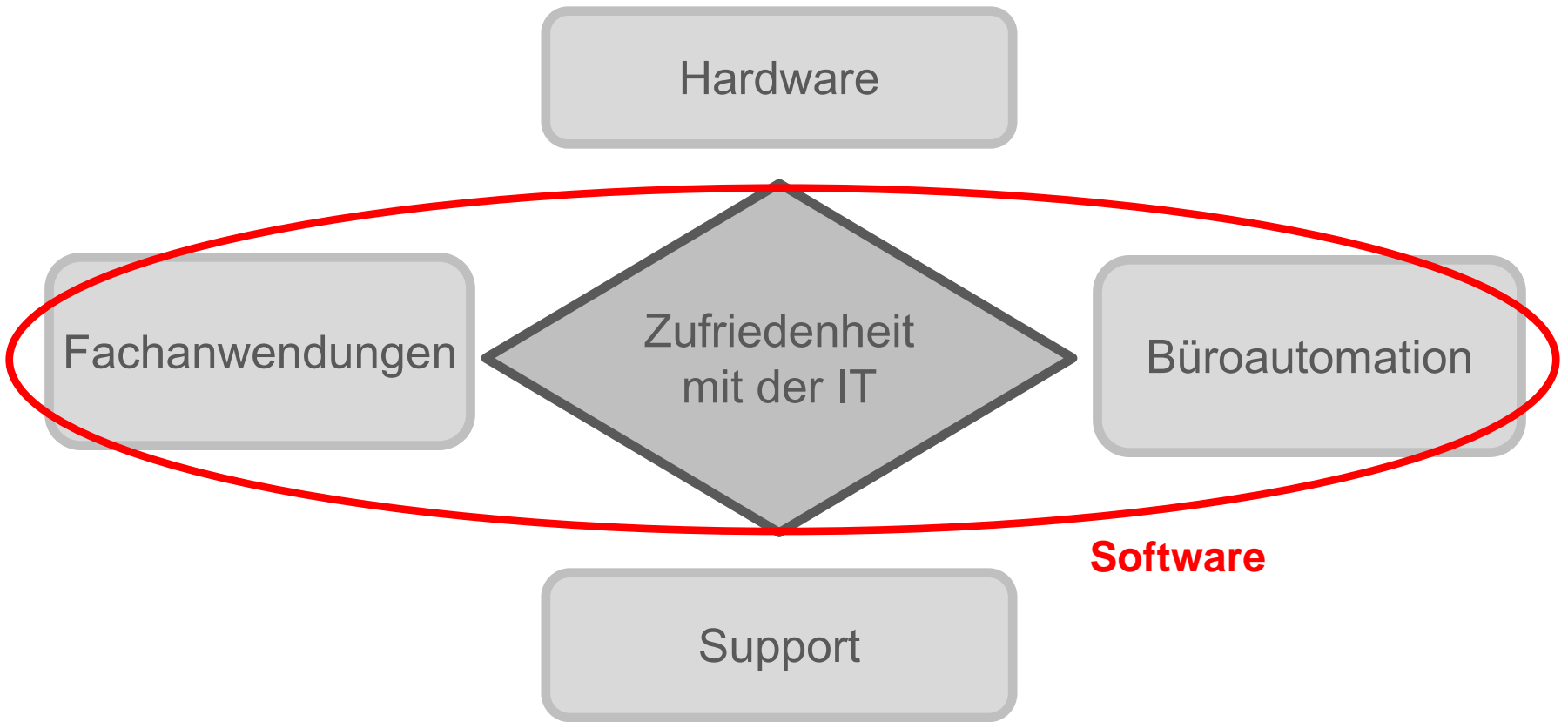
Ist der mobile User zufriedener?

- Die empirischen Ergebnisse sind widersprüchlich:
 - Eine Umfrage zeigt keine signifikanten Unterschiede (öffentliche Verwaltung)
 - Eine zeigt, dass Notebook-Nutzer eher zufriedener sind (öffentliche Verwaltung)
 - Eine andere zeigt, dass Notebook-Nutzer eher unzufriedener sind (Privatwirtschaft)





Schlussbetrachtung





Relevanz der Dimensionen

Eine Regressionsanalyse der Hard- und Software-Komponenten auf die allgemeine Zufriedenheit bringt folgende Erkenntnisse:

- Die Zufriedenheit mit der **Software** (Stabilität, Effizienz und Performance) hat einen signifikanten Einfluss
- Daneben spielt die (interne) **Unterstützung** eine wichtige Rolle
- Die Zufriedenheit mit den **Fachanwendungen (speziell Gever)** hat einen signifikanten Einfluss
- Die Zufriedenheit mit dem **PC/Notebook** hat einen signifikanten Einfluss
- Die Zufriedenheit mit **Betriebssystem und Office** hat einen signifikanten Einfluss



Faktoren der Zufriedenheit

Meine Hardware-Ausstattung ist gut genug

Hardware

**Die Software erlaubt mir, meine Arbeit effizient zu erledigen,
sie läuft stabil und zuverlässig**

Software

**Die Arbeit mit gewissen Anwendungen
demotiviert mich**

Support

Dank der Unterstützung kann ich bei Problemen schnell weiter arbeiten

Zufriedenheit
mit der IT

Abschluss & Ausblick