

# november ag

## KEY-9<sup>®</sup> – Ein projektfreundliches Umfeld schaffen

### Zusammenfassung

november ag verfügt über eine Exklusiv-Lizenz für den Gebrauch der Marke KEY-9.  
KEY-9 ist ein eingetragenes Markenzeichen von ATHABA Consulting in der Schweiz und in anderen Ländern.

# Die Strategieimplementierungslücke (endlich) überbrücken?

Planung und Umsetzung von Strategien sind in den meisten Unternehmen nicht miteinander verknüpft

## Strategisches Management

Unternehmenssicht

Wettbewerbsvorteile, Fähigkeiten

Top Management

Formierung, „evolutionär“

Unpräzise, oft informelle strategische Prozesse

Balance zwischen Stabilität und Wandel

## Strategieumsetzung

## Projektmanagement

Projektsicht

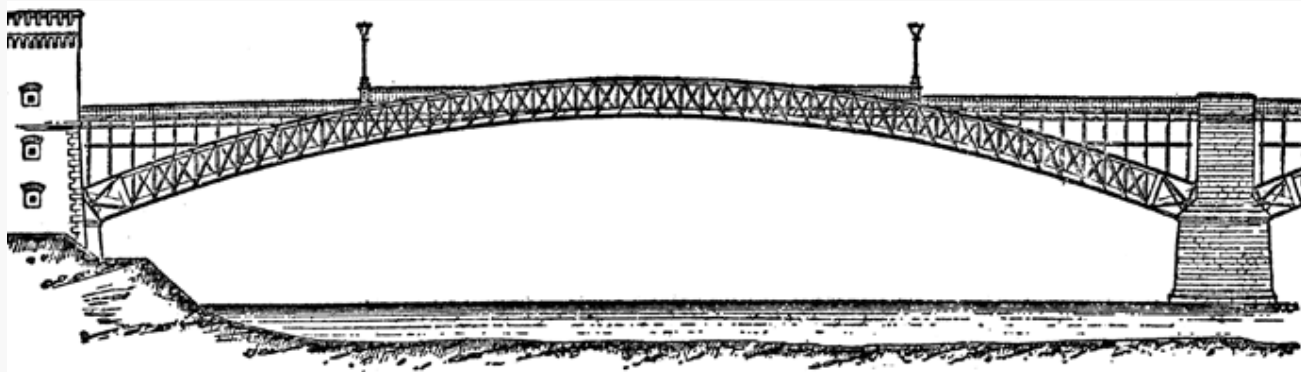
Projekterfolg (Zeit, Kosten, Umfang)

Projekt-/Programmleiter

Implementierung, „linear“

„Handwerk“, Ingenieurwissenschaften

Veränderung



# Warum Strategieumsetzung in vielen Unternehmen noch nicht als Kompetenz etabliert ist

In der heutigen Wirtschaft kann Strategieumsetzung selbst einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Trotz dieser Wichtigkeit wird die Umsetzung vielfach aus folgenden Gründen schlecht gehandhabt:

---

- *Ausbildung:* Manager werden gut in strategischer Planung, nicht aber in Umsetzung ausgebildet.
- *Grundannahme:* Strategieumsetzung wird als Aufgabe der mittleren und unteren Managementstufen angesehen.
- *Zeit:* Strategieumsetzung dauert wesentlich länger als die Strategieformulierung. Fokussiert bleiben ist eine Herausforderung, wenn sich die Rahmenbedingungen über die Zeit ändern.
- *Menge:* Für die Umsetzung braucht es immer mehr Personen als für die Strategieformulierung. Je mehr Menschen involviert sind, desto größer ist die Herausforderung für die Kommunikation und das Erlangen von echtem Commitment.
- *Umfeld:* Obwohl Wandel mittlerweile zu einer Konstante der heutigen Wirtschaft und Gesellschaft geworden ist, haben primär die Bedürfnisse der Linienorganisation die Struktur und Kultur einer Organisation getrieben.

**Die Anwendung von Instrumenten genügt nicht, um die Komplexität dieser Herausforderungen zu bewältigen. Es braucht einen integrativen Ansatz.**

# Ein ganzheitlicher und bewährter Ansatz zur Überbrückung der Implementierungslücke

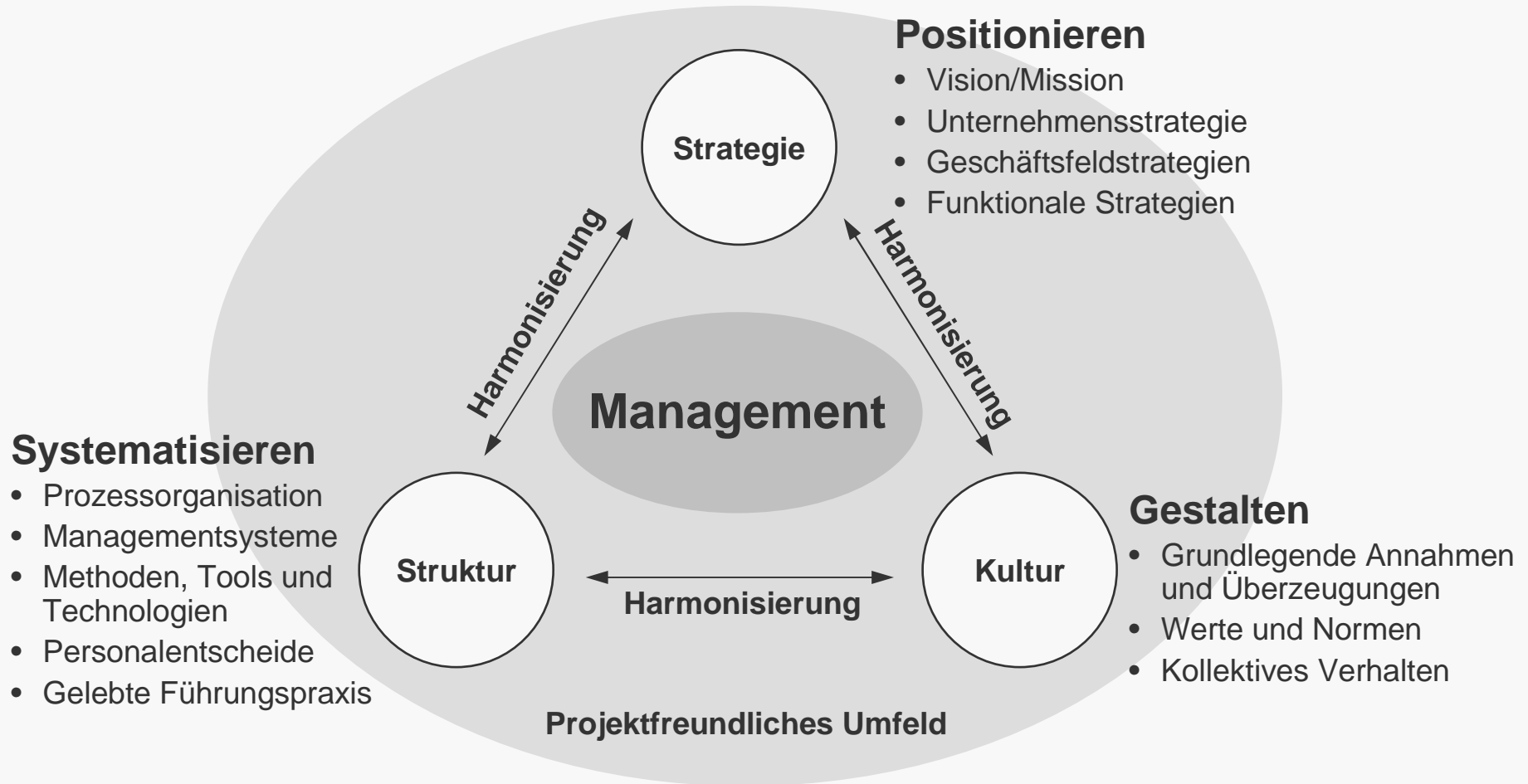
## KEY-9®: Schaffen eines projektfreundlichen Umfeldes

---

- KEY-9 ist ein strukturierter Ansatz zur Analyse und Visualisierung der Abdeckung von Komponenten, die für Projektarbeit und Veränderung in einer Organisation relevant sind. Diese Information dient als Ausgangsbasis für gezielte Interventionen zur Bereitstellung eines "projektfreundlichen Umfeldes", das bestmögliche Voraussetzungen für die wirksame und nachhaltige Umsetzung der Unternehmensstrategie bietet.
- KEY-9 fokussiert auf die "institutionale Verbindung" der Strategie und der Projekte, welche die in der jeweiligen Strategie definierten Stossrichtungen umsetzen.
- KEY-9 repräsentiert eine systemische und systematische langfristige Sicht auf die Strategieumsetzung in einer Organisation – erlaubt aber eine rasche Identifikation der kritischen Elemente um in kurzer Zeit erste Ergebnisse erzielen zu können.
- KEY-9 stellt die nötigen Definitionen, Strukturen und Instrumente für Analyse, Design und Implementierung einer angemessenen Projektfreundlichkeit in einer Organisation bereit.
- KEY-9 basiert auf fundierter Forschungsarbeit, wurde verifiziert und hat sich in Projekten bewährt. Es wird kontinuierlich weiterentwickelt.
- KEY-9 enthält Tools zur Unterstützung einer effektiven Kommunikation und Priorisierung.

# Das KEY-9 Modell

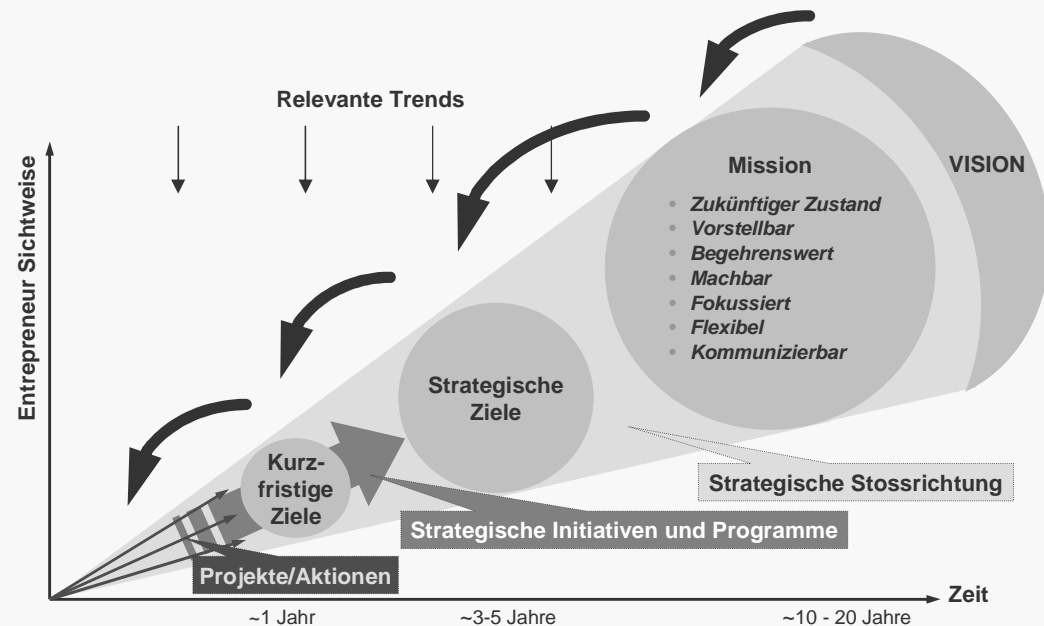
Die Harmonisierung von Strategie, Struktur und Kultur durch ein projektbewusstes Management schafft ein projektfreundliches Umfeld



# Die KEY-9 Elemente – Strategie

## Strategie treibt Strukturen und Kultur welche den Kontext für Projekte bilden

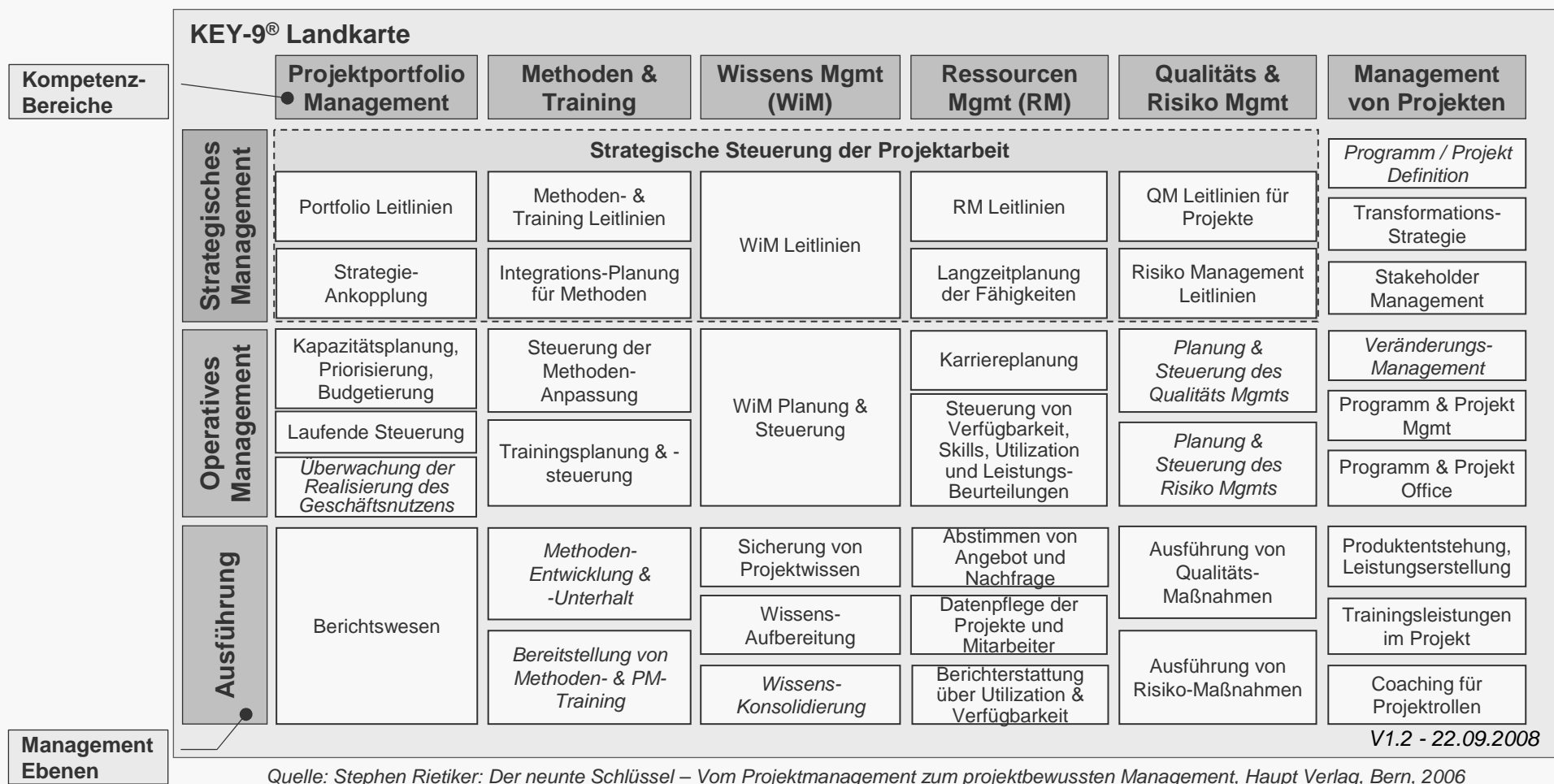
- Vision, Mission und Strategie bilden die Basis für strategische Stossrichtungen, Initiativen und Projekte.
- KEY-9 behandelt Vision, Mission und Strategie als Treiber für Design und Gestaltung von Strukturen und Kultur. Diese bilden die Rahmenbedingungen für Definition, Steuerung und Implementierung von Stossrichtungen, Initiativen und Projekten.
- Die Interdependenz zwischen Strategie und operativem Tagesgeschäft muss angemessen berücksichtigt werden.



- Strategie befasst sich mit Positionierung, Einzigartigkeit, Differenzierung, Wettbewerbsfähigkeit und Kernkompetenzen. In der Regel bedeutet dies tiefgreifenden Wandel.
- Operatives Tagesgeschäft wie auch Projektmanagement und Veränderungsmanagement haben einen anderen Fokus auf operative Effektivität und Effizienz. In der Regel sind die daraus resultierenden Alltagsroutinen und das zugehörige kollektive Verhalten tief in der Organisation verwurzelt und deshalb schwierig zu ändern.

# Die KEY-9 Elemente – Struktur

Die innovative KEY-9® Landkarte basiert auf einem mächtigen Komponentenmodell



Quelle: Stephen Rietiker: Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management, Haupt Verlag, Bern, 2006

# Die KEY-9 Elemente – Kultur

Eine auf Strategieumsetzung ausgerichtete Projektmanagementkultur trägt wesentlich zu Entwicklung, Wachstum und Erfolg der Organisation bei



Quelle: november ag 2009



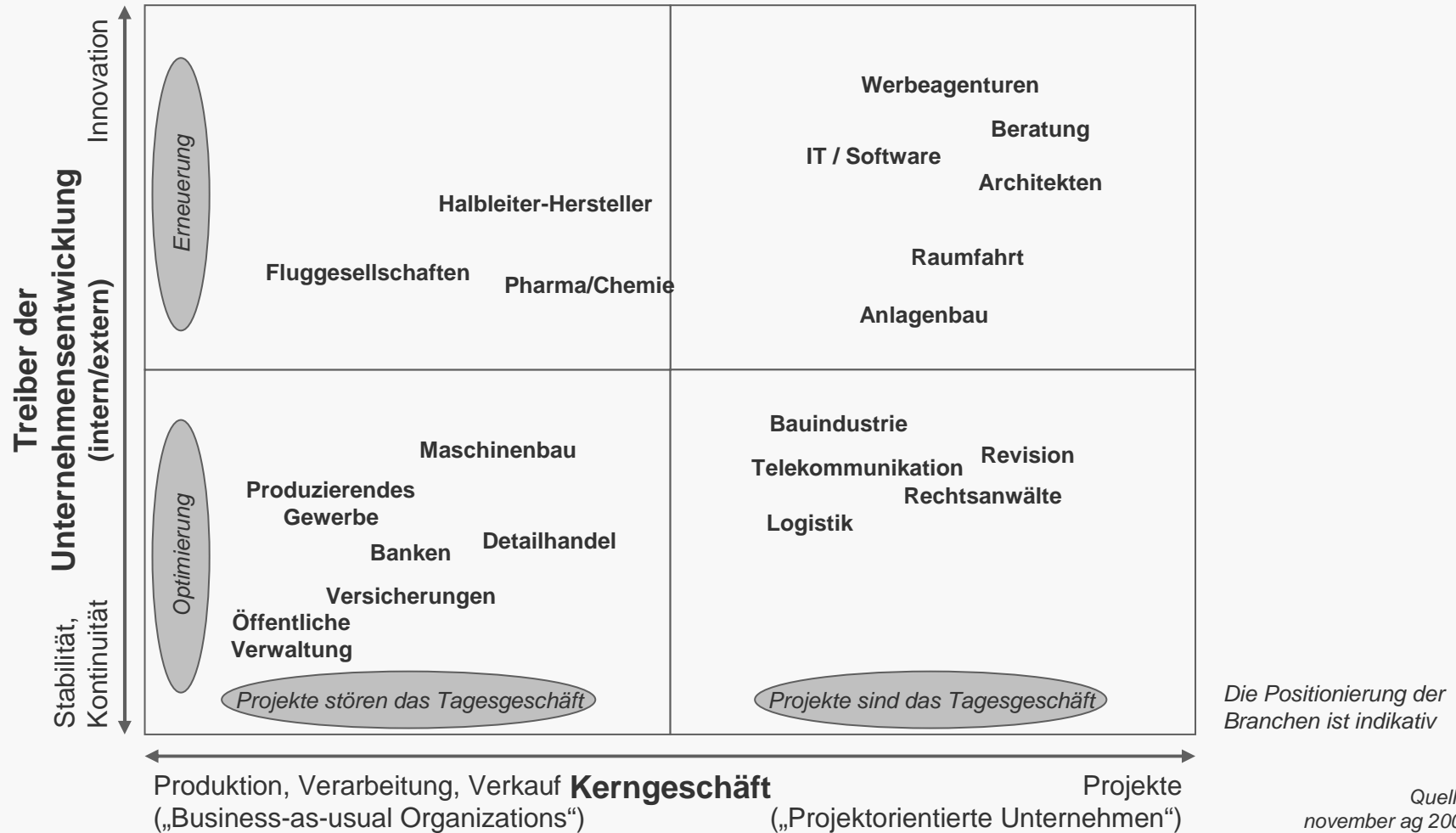
# Die KEY-9 Elemente – Management

Projektbewusstes Management schafft bestmögliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Unternehmensstrategie

	Projektmanagement		Projektbewusstes Management
1. Systemgrenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Betriebswirtschaftliches Management</b></li> <li>• beschränkt sich auf die <b>Innenorientierung</b></li> <li>• ist <b>operativ</b></li> <li>• verwendet eine <b>Projektsicht</b></li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unternehmerisches Handeln</b></li> <li>• beginnt mit der <b>Aussenorientierung</b></li> <li>• ist <b>strategisch</b></li> <li>• verwendet eine <b>Unternehmenssicht</b></li> </ul>
2. Zweck-Bestimmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Abwicklung von Projekten</b></li> <li>• <b>Zielerreichung</b> (d.h. Termine, Kosten, Umfang/Qualität)</li> <li>• <b>Veränderung</b></li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nachhaltige und wirksame <b>Umsetzung der Unternehmensstrategie</b></li> <li>• <b>Nutzenrealisierung</b></li> <li>• <b>Balance</b> zwischen <b>Stabilität und Wandel</b></li> </ul>
3. Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Direkt</b> (über den PM- und Produktenstehungsprozess auf der Objektebene des Projektes)</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indirekt</b> (durch Schaffung eines „projektfreundlichen Umfeldes“ auf der Metaebene des Unternehmens)</li> </ul>
4. Ziel-Publikum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektleiter / PM-Community</b></li> <li>• <b>Projektpersonal</b></li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Top Management / CxO Ebene</b></li> <li>• <b>Auftraggeber / Linienmanagement</b></li> </ul>
5. Zentrale Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „<b>Projektorientiertes Unternehmen</b>“</li> <li>• „<b>Management by Projects</b>“</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektarbeit in „Business-as-usual Organisationen“</b></li> </ul>

# Der KEY-9 Raster

Die Positionierung einer Organisation auf dem KEY-9® Raster hilft, heutige und künftig angestrebte Strategieumsetzungsmerkmale besser zu verstehen



# Evaluation der Projektfreundlichkeit einer Organisation

## november ag bietet zwei pragmatische Optionen für die Evaluation an

---

- **RAISE** (Rapid Awareness Increase for Senior Executives), 3 Tage
  - 2-4 Interviews auf CxO Ebene
  - Moderierte Selbstbeurteilung mittels der KEY-9® Landkarte in Workshop mit Geschäftsleitung
  - Positionierung der heutigen und künftig angestrebten Projektfreundlichkeit
  - Priorisierte Massnahmenliste
  
- **Quick Scan Diagnostics**, 2-4 Wochen
  - Analyse der Wahrnehmungen auf Geschäftsleitungsebene und operativer Ebene
  - Review von Governance, Methoden, Prozessen, Rollen und Tools
  - Review einer Auswahl von Initiativen / Projekten und ihrer Strategiekopplung
  - Identifikation von geschäftlichen Schlüsselrisiken aufgrund der aktuellen Projektfreundlichkeit
  - Umfeldbezogene und fähigkeitsbezogene Verbesserungsmöglichkeiten werden kategorisiert nach
    - Kurzfristigen Aktionen (Quick Wins)
    - Mittelfristigen Massnahmen
    - Langfristiger Organisationsentwicklung
  - High-Level Roadmap
  
- Kombination ist möglich: Resultate aus RAISE können in den Quick Scan einfließen
- Nächste Schritte: Planung, Design und Umsetzung der Massnahmen (nicht im Umfang)

# Der Nutzen von KEY-9 für unsere Kunden

- Zweckmässige Ausrichtung der Organisation
  - Abstimmung des Projektumfeldes und der Projektabwicklungsfähigkeiten auf die strategischen Bedürfnisse der Organisation
- KEY-9 ist ein umfassendes und strukturiertes Rahmenwerk
  - Die Anwendung von KEY-9 stellt sicher, dass alle wichtigen Aspekte rasch und systematisch untersucht werden
- Mächtiges Komponentenmodell als Basis der KEY-9 Landkarte
  - Vereinfacht die Kommunikation mit Anspruchsgruppen
  - Erlaubt Konzentration auf die wesentlichen Elemente in kurzer Zeit
- KEY-9 funktioniert mit allen Projektmanagement Ansätzen und Methoden
  - Erlaubt Konzentration der Diskussion auf das Umfeld statt auf technische/methodische Projektmanagement-Fragestellungen
- KEY-9 ist flexibel
  - Die KEY-9 Landkarte kann auf die Bedürfnisse von KMUs angepasst werden
- Die KEY-9 Kernkompetenz ist bei november ag
  - Wir bieten pragmatische Anleitung und erfahrungsbasierte Einführungsunterstützung
  - Wir gewährleisten die Weiterentwicklung des Modells



# Weitere Informationen zum projektfreundlichen Umfeld

## Haben Sie Fragen? – Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung

- Buch
  - Stephen Rietiker (2006): *Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management*. Bern: Haupt.
- Web Site [www.KEY-9.com](http://www.KEY-9.com)
  - Buchreviews, Artikel, Kongressunterlagen und weitere Ressourcen
- november Dienstleistungen [www.november-ag.ch](http://www.november-ag.ch)
  - Evaluation, Design und Implementierung/Verbesserung eines projektfreundlichen Umfeldes
  - Training
  - Executive Coaching
  - Lizenzierung der Methodologie



Click für Amazon Link

### Warum „Der neunte Schlüssel“?

- Der Ausdruck “Der neunte Schlüssel” und seine Kurzform **KEY-9®** sind abgeleitet von den “**Seven Keys to Success™**”, einem bewährten holistischen Ansatz für das Management von Einzelprojekten, der ursprünglich von PricewaterhouseCoopers entwickelt und später von IBM übernommen wurde. Dieses [White Paper](#) gibt eine gute Einführung zu den Seven Keys.
- Weder die Seven Keys noch der von Rolf Tschäppeler bereits vorgeschlagene **achte Schlüssel** für individuelle Aspekte decken den Einfluss des Unternehmensumfeldes auf den Umgang mit Projekten, Projektmanagement und Strategieumsetzung durch Projekte ab.
- Somit besteht aus einer systemischen Sicht Bedarf für einen **neunten Schlüssel**, der Projekte als Teile des übergeordneten Gesamtsystems des Unternehmens behandelt, Projektmanagement als integrierten Bestandteil von Management versteht und pro-aktiv ein projektfreundliches Umfeld nach den Bedürfnissen von Strategie und Geschäftstätigkeit gestaltet. Damit dies geschieht, braucht es ein gesteigertes Projektbewusstsein in der Organisation und speziell bei der obersten Führung. Deshalb ist projektbewusstes Management der neunte Schlüssel.

# november ag

Wir unterstützen Sie bei den wesentlichen Dingen.

november ag  
Garnmarkt 1  
Postfach 2160  
8401 Winterthur  
Schweiz

november ag  
St. Alban-Vorstadt 108  
4052 Basel  
Schweiz

Ihr Kontakt:

Stephen Rietiker

Tel +41 44 586 96 86

Mobile +41 79 414 33 53

[info@november-ag.ch](mailto:info@november-ag.ch)

[www.november-ag.ch](http://www.november-ag.ch)