

*Final Book*  
**TURN/AROUND**  
*Cover Design*

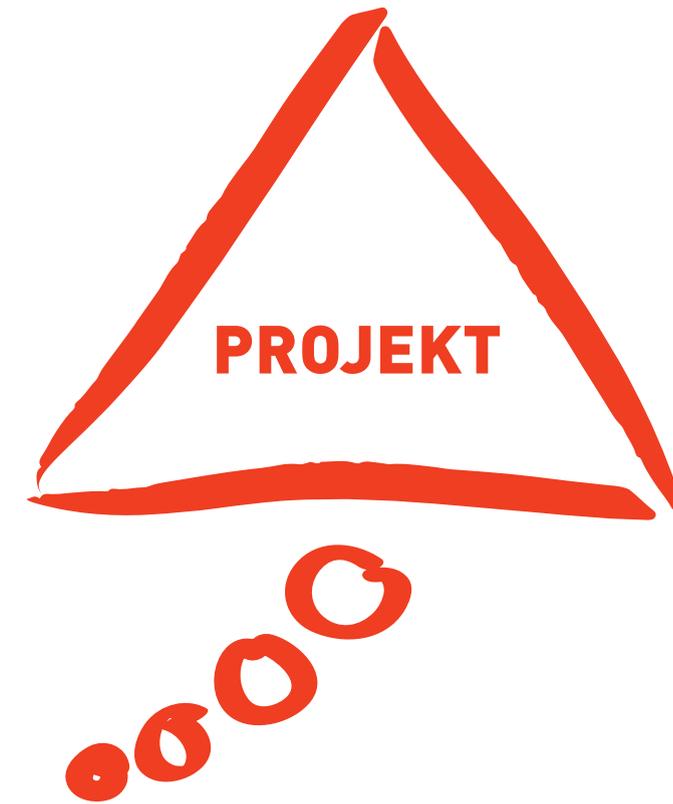
**Wenn Projekte knifflig sind und  
klassisches Projektmanagement versagt**

**ROGER DANNENHAUER / TORSTEN J. KÖRTING / MICHAEL MERKWITZA**

Entwickelt in Zusammenarbeit mit xxx blindtext Profis aus xx Ländern

# EARLY WARNING SIGNS

Was macht ein Projekt zu einem Turnaround-Projekt?



**DENKEN SIE AN EIN PROJEKT.** Vielleicht an eines Ihrer Projekte. Und an das, was dort normalerweise passiert: Am Anfang läuft alles rund. Die Projektmitarbeiter agieren mit dem nötigen Elan. Gut aufeinander eingespielte Teams ergänzen sich in Kompetenz und Arbeitsweise. Die hinterlegten Prozesse funktionieren ebenso gut wie die eingesetzten Methoden. Auch die Qualität der Ergebnisse stimmt. Meilensteine werden eingehalten. In den Meetings herrscht eine konstruktive Atmosphäre und die Stakeholder sind dort präsent. Doch dann, ganz unmerklich, verändern sich Dinge. Kleinigkeiten zuerst – über die Sie noch hinwegsehen. Sie bemerken sie zwar, diese Kleinigkeiten, aber Sie lassen nicht zu, dass sie in Ihr Bewusstsein dringen.

Vielleicht stellen Sie eines Tages fest, dass ein Team einen Fehler gemacht hat und aus irgendwelchen Gründen versucht, diesen Fehler zu vertuschen. Vielleicht mäkelt Ihr Kunde auf einmal an den Ergebnissen herum. Oder die Stakeholder erscheinen nicht mehr zu den Meetings. Möglicherweise beschwerten sich Ihre Projektmitarbeiter auch über zu viel Arbeit, die auf ihren Schultern lastet. Jedes Anzeichen für sich ist noch nicht einmal schlimm. Man könnte es tatsächlich ignorieren. Schließlich gibt es das perfekte Projekt nicht. Irgendwas ist ja immer. Wird schon schiefgehen – das denken Sie in der hintersten Ihrer Hirnwindungen, ohne dass Sie es richtig merken.

Irgendwann häufen sich jedoch diese Anzeichen. Aber was soll man schon tun, außer einfach weiterzumachen, immer weiter und weiter? Schließlich müssen Ergebnisse geliefert und Termine eingehalten werden, richtig? Anhalten und schauen, was da eigentlich schief läuft? Keine Zeit! Denn Zeit ist Geld, und davon ist sowieso immer zu wenig da.

Und dann, eines Tages, ist es soweit: Alles, was früher einmal gut und rund lief, hat sich verändert und holpert jetzt so vor sich hin. Mehr als das: Ihr Projekt droht ernsthaft, in eine Schiefelage zu geraten und zu einem Turnaround-Kandidaten zu werden.

### **Moment mal! Hier läuft was schief!**

**DIE GUTE NACHRICHT LAUTET:** Sie können etwas tun. Erstens: Achten Sie sorgfältig auf die kleinsten Anzeichen, dass Ihr Projektmotor ins Stottern gerät. Zweitens: Steuern Sie gegen! Mit welchen Maßnahmen auch immer.

Aber der Reihe nach. Schauen wir uns also die Anzeichen an, die Ihnen signalisieren: Hier läuft etwas nicht mehr rund. Einer der Zylinder Ihres Projektmotors stottert. Vielleicht setzt er auch schon ab und zu aus.

Es muss etwas geschehen, bevor die anderen Zylinder ebenfalls den Dienst quittieren und am Ende der ganze Motor ausfällt.

Wir haben diese Anzeichen, diese Frühwarnindikatoren, ganz bewusst nicht unter den üblichen Disziplinen des Projektmanagements zusammengefasst (Scope, Zeit, Qualität etc.), sondern haben andere Oberbegriffe gefunden. Sie erschienen uns passender, weil sie den Blick auf das lenken, was in einem Projekt wirklich zählt – DIE MENSCHEN UND IHRE GEISTESHALTUNG:

**KULTUR  
ZIELFOKUSSIERUNG  
KONFLIKTE  
HARTE FAKTEN  
DRUCK  
COMMITMENT  
MITARBEITER  
ERWARTUNGEN**

Die einzelnen Bereiche lassen sich nicht immer ganz eindeutig voneinander abgrenzen, d.h. es gibt durchaus Frühwarnindikatoren, die sich sowohl dem einen wie auch dem anderen Bereich zuordnen lassen.



... Projektmitarbeiter meinen, sich als Held beweisen zu müssen, und sich und den anderen deshalb überzogen ehrgeizige Ziele stecken, die definitiv nicht einzuhalten sind

... Projektmitarbeiter nicht mehr sachbezogen arbeiten, sondern die eigene Profilierung höchste Priorität hat

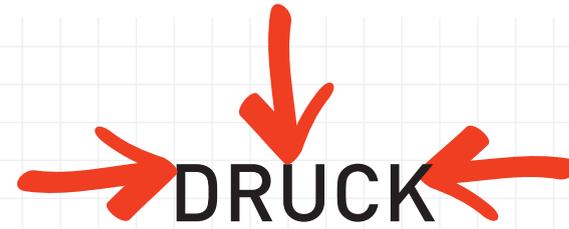
... Teamleiter Hilfesuche ihrer Mitarbeiter ignorieren

... zuerst ein realistisches Budget geplant und genehmigt ist, dieses dann jedoch zusammengestrichen wird, weil „es ja auch einfacher gehen muss“

... ein Projekt schwach startet und dann stark nachlässt, sprich: die Motivation der Mitarbeiter von Beginn an zu wünschen übrig lässt und im Projektverlauf eher noch geringer wird

... Fehler vertuscht oder schöngeredet werden und Notlügen als das Mittel der Wahl gelten





**SIE MERKEN, DASS ETWAS  
NICHT STIMMT, WENN ...**

## HARTE FAKTEN

**SIE MERKEN, DASS ETWAS  
NICHT STIMMT, WENN ...**

- 1 ... die Umsetzung dem Zeitplan hinterherhinkt
- 2 ... zu viel Budget verbraucht wurde
- 3 ... Meilensteine nicht eingehalten werden
- 4 ... leicht zu messende Projektkennzahlen aus dem Ruder laufen (wie beispielsweise Earned Value, Actual Cost, Planned Value)

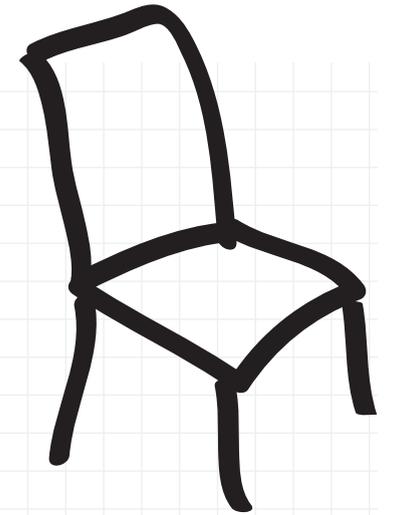
... der Druck von außen auf das Projekt zunimmt; vielleicht werden Stakeholder ungeduldig oder die Kunden. Ganz egal, um welche Rolle im Projekt es geht: Alle registrieren diese Angespanntheit von außen

... das Vertrauen in das Projekt abnimmt, was man beispielsweise daran merkt, dass die Anzahl der DeepDives steigt, diese dann irgendwann nicht mehr DeepDives heißen, sondern DeeperDive und schließlich DeeperDive Review

... auf einmal Dinge hinterfragt werden – und nicht mehr nur DeepDives stattfinden, sondern Reviews, Audits, langatmige und endlose Gespräche mit den Stakeholdern

... die Anzahl der Beschwerden zunimmt, welcher Art auch immer – über Liefereinheiten, über Kommunikation im Projekt etc.

... unangemessene Eskalationen stattfinden; wenn eskaliert wird, ohne dass es nötig wäre



## COMMITMENT

**SIE MERKEN, DASS ETWAS  
NICHT STIMMT, WENN ...**

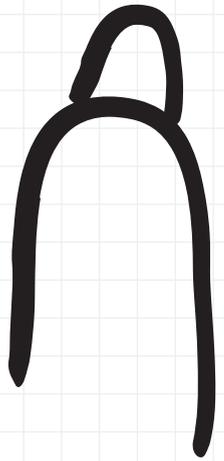
... sich die Strategie des Unternehmens ändert, ohne dass sich dies auf das Projekt auswirken würde – wenn beispielsweise das Management gewechselt hat oder ein Kunde wieder wichtiger wird, als er es die letzten beiden Jahre war, die Strategie des Unternehmens auch darauf ausgerichtet wird, aber Inhalt und Ziele des Projekts nicht daran angepasst werden

... nicht alle Menschen im Umfeld des Projekts, Sponsoren oder Dienstleister von der Sinnhaftigkeit des Projekts überzeugt sind und es nicht mehr mit derselben Energie unterstützen, die sie zur Projektbeginn eingebracht haben

... Stakeholder nicht mehr zu den Meetings erscheinen oder zwar noch erscheinen, aber sich nicht mehr sehr für das Projekt interessieren, keine Unterlagen mehr lesen etc.

... Stakeholder grundsätzlich nicht mehr präsent sind

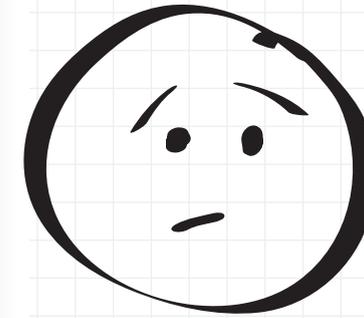
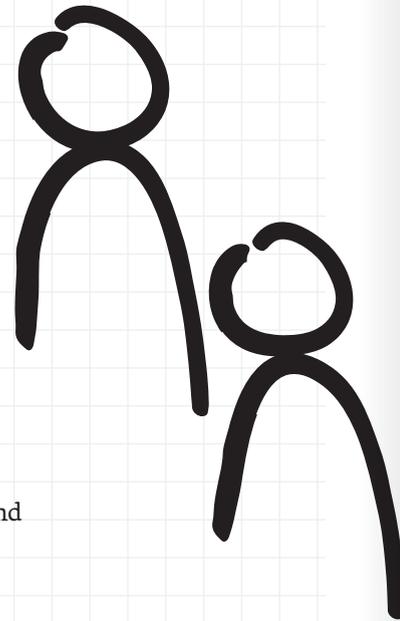
... Ressourcen aus dem Projekt abgezogen und Budgets gekürzt werden



## MITARBEITER

**SIE MERKEN, DASS ETWAS  
NICHT STIMMT, WENN ...**

- ... die Fluktuation zunimmt, also viele Mitarbeiter das Projekt verlassen und ersetzt werden müssen und deshalb das Umfeld instabil wird
- ... sich Mitarbeiter über eine zu hohe Arbeitslast in Form von Überstunden oder Wochenendschichten beklagen
- ... der Krankheitsstand hoch ist, sich die Zahl der Burnout-Fälle häuft und Projektmitarbeiter über mehrere Wochen oder gar Monate hinweg krank sind
- ... eingeplante Ressourcen nicht zur Verfügung stehen und Mitarbeiter auf einmal lieber in anderen Projekten mitarbeiten
- ... Projektmitarbeiter nicht mehr in ihrer ursprünglichen Rolle arbeiten, sondern mehr und mehr Aufgaben übernehmen, für die sie ursprünglich gar nicht vorgesehen waren
- ... Schlüsselpersonen zunehmend überbucht sind und sich alle Aktivitäten nur noch auf sie konzentrieren

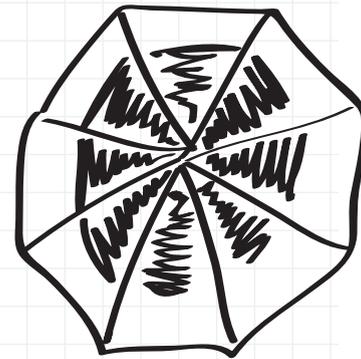
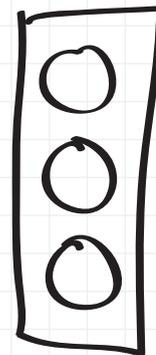
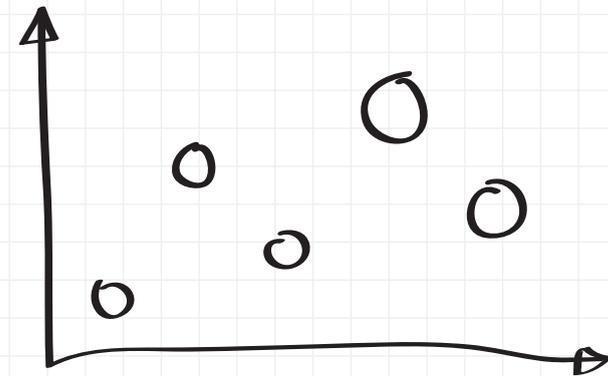


## ERWARTUNGEN

**SIE MERKEN, DASS ETWAS  
NICHT STIMMT, WENN ...**

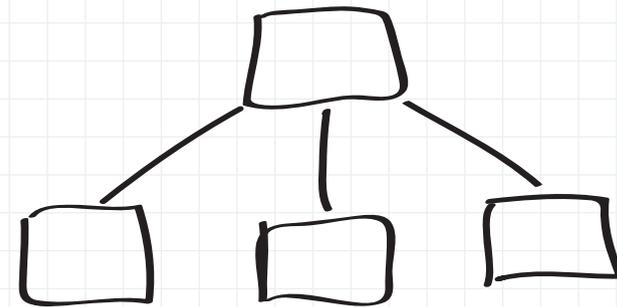
- ... die Qualität der gelieferten Ergebnisse abnimmt
- ... geplante Lösungen nicht funktionieren, obwohl sie gut vorbereitet und entwickelt wurden
- ... immer mehr Dinge an wichtigen Schnittstellen in einem unfertigen Zustand übergeben werden
- ... der Kunde mit den Ergebnissen nicht zufrieden ist; ganz egal, ob seine Ansprüche über die Zeit gewachsen sind oder ob vielleicht tatsächlich die Lieferqualität schlechter geworden ist
- ... der Informationsfluss stockt und beispielsweise Informationen von den Stakeholdern nicht mehr ans Team gelangen; wo sich Mitarbeiter in einer Querschnittsrolle oder in einem Teilprojekt früher immer gut informiert gefühlt haben, ist das jetzt nicht mehr so





### Diagramme und Charts? Oder doch lieber der gesunde Menschenverstand?

**DIE FRAGE IST:** Wenn Sie diese Frühwarnindikatoren Punkt für Punkt durchgehen und feststellen: „Aha, das hier trifft in meinem Projekt zu, das hier, das hier, und das hier auch!“ – was machen Sie dann mit dieser Erkenntnis? Sicher: Sie könnten versuchen, diese Dinge messbar zu machen. Schließlich sind Sie Projektmanager, und das zu messen, was in Ihrem Projekt vor sich geht, gehört zu Ihrem täglichen Handwerkzeug. Oder Sie sparen sich die Mühe und greifen auf bereits bekannte Methoden zurück, mit denen Sie diese Frühwarnindikatoren abbilden. Dann können Sie damit Ihrem Auftraggeber und den Stakeholdern wunderbare Spinnendiagramme, Risikocharts, Ampeln, was auch immer präsentieren.



### SIE KÖNNEN ABER AUCH EINEN ANDEREN WEG GEHEN

– indem Sie einfach Ihren gesunden Menschenverstand einsetzen und sich auf Ihre Erfahrung verlassen. Denn diese beiden sagen Ihnen vermutlich ganz genau, wann Ihr Projekt droht, in eine Schieflage zu geraten bzw. welche ein bis drei Indikatoren es sind, die Ihnen signalisieren: Aufgepasst! Jetzt kann hier niemand mehr so tun, als sei nichts passiert! Es wird Zeit, zu handeln!

Für welchen der beiden Wege Sie sich entscheiden sollen – den eher formalen, strukturierten, an messbaren Faktoren orientierten oder den eher subjektiven, erfahrungsbezogenen –, bleibt Ihnen selbst überlassen. Einen guten oder schlechten Weg gibt es hier nicht. Die Entscheidung hängt vom Projekt an sich ab, von den Personen, die involviert sind, vom Projektumfeld und natürlich maßgeblich von Ihnen. Es gibt kein Allheilmittel für diese Situation, keinen Königsweg, den Sie hier beschreiten können.

Es gibt allerdings eines, das wesentlich wichtig ist, und das geben wir Ihnen nachdrücklich mit auf Ihren ganz persönlichen, vielleicht noch zu findenden Königsweg: Sensibilisieren Sie sich für diese Frühwarnindikatoren! Reflektieren Sie sie kontinuierlich, über welche Methodik, welchen Ansatz auch immer. Seien Sie offen und sensibel für die Veränderungen und wirken Sie diesen Veränderungen frühzeitig entgegen.

Können Sie sich vorstellen, was ein Frosch macht, den man in sehr heißes Wasser wirft? Richtig: Er hüpfet so schnell wie möglich wieder hinaus. Wenn Sie dagegen einen Frosch in kaltes Wasser setzen, bleibt er natürlich drin – auch wenn Sie dieses Wasser nun ganz langsam und unaufhaltsam erhitzen. Der Frosch bleibt so lange sitzen, bis er gar gekocht ist. (Nein, Sie probieren das bitte nicht aus!)

Der Punkt ist – und deshalb erzählen wir Ihnen hier diese Geschichte: Wenn Sie bis zur Halskrause in Ihrem Projektalltag stecken, merken Sie meistens gar nicht, wie Ihr Projekt in Schieflage gerät, obwohl es dafür jede Menge Anzeichen gibt. Genauso wie sich der zweite Frosch an langsam steigende Temperaturen gewöhnt, gewöhnen Sie sich an den Wahnsinn, der täglich um Sie herum tobt. Egal, was passiert: Sie machen einfach weiter. Solange, bis gar nichts mehr geht.

**DESHALB: SEIEN SIE ACHTSAM.** Und umsichtig. Beobachten Sie aufmerksam, was um Sie herum geschieht. Lassen Sie nicht zu, dass irgendjemand die Wassertemperatur langsam, aber stetig erhöht. Stumpfen Sie nicht gegen das ab, was Ihnen gegen den Strich geht oder gar Ihrem Projekt schadet. Und ergreifen Sie sofort Gegenmaßnahmen. Sofort!



Ich ironiere,  
bis ich zum  
Sarkasmus  
komme.



# DIE DREI AUTOREN

V.l.n.r.:  
Roger Dannenhauer  
Michael Merkwitza  
Torsten J. Körting

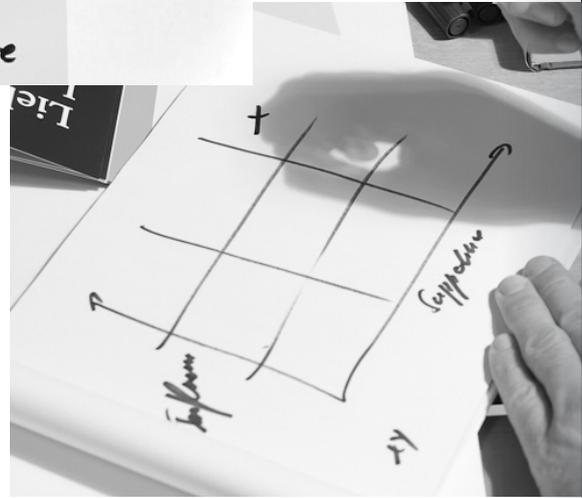


# DAS TURNAROUND KERNTTEAM

V.l.n.r.:  
Roger Dannenhauer  
Inge Vorraber  
Dorothee Köhler  
Michael Merkwitza  
Barbara Brecht-Hadraschek  
Torsten J. Körting



Focuss auf  
 Turnaround  
 Vertikale  
 Durchdrin-  
 gung  
 Analyse  
 weglassen  
 ?  
 Turnaround  
 =  
 Königslehre  
 ?  
 Buch über  
 Wallenden,  
 Lesen alle  
 Pileten +  
 Concapiere



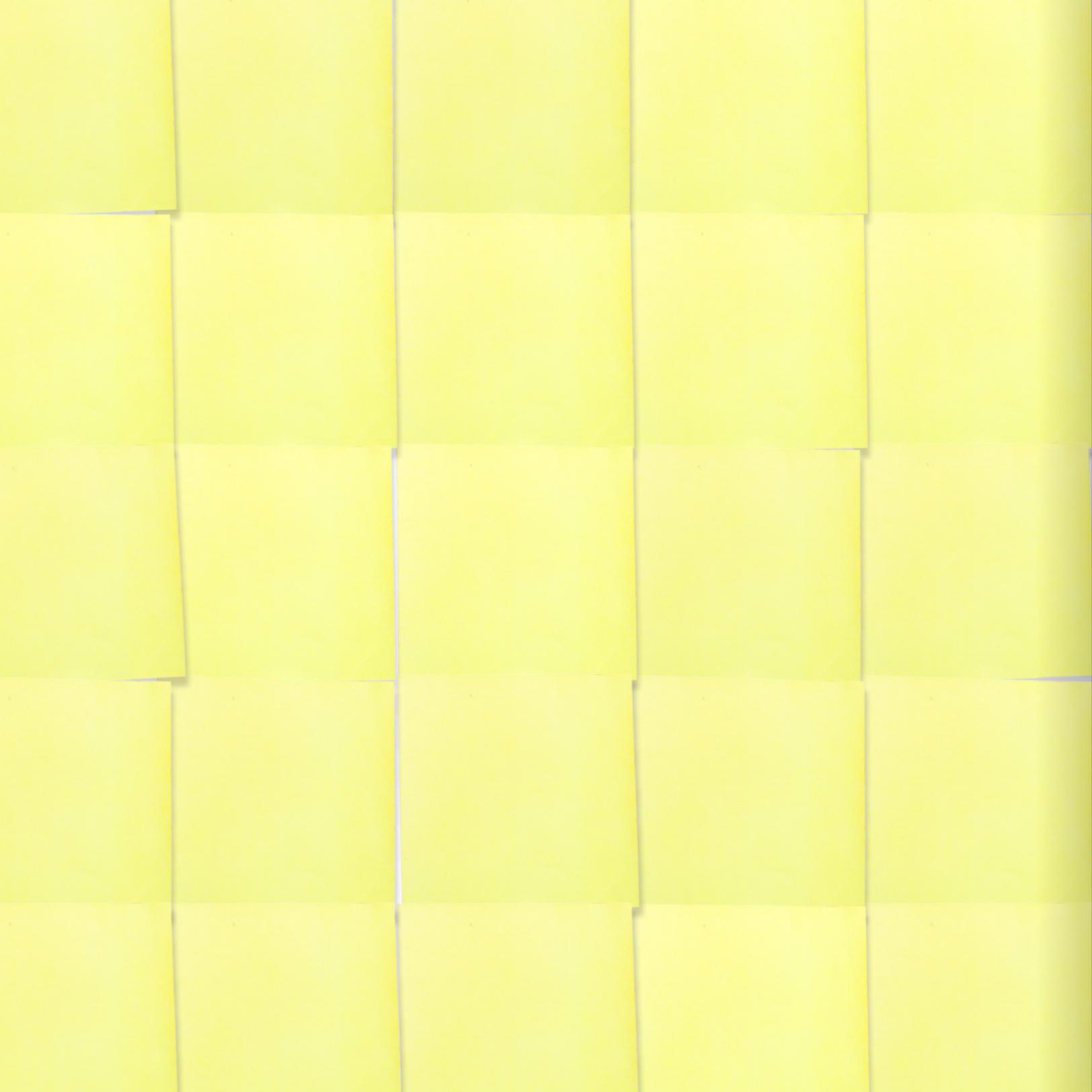
**DIE WELT WIRD  
 NICHT KOMPLEXER.  
 DAS CHAOS IN DEN  
 MENSCHEN STEIGT.**

ROGER DANNENHAUER



**DAS ZIEL IST,  
 MENSCH  
 ZU SEIN**





**DIE  
GEISTESHALTUNG  
IM SYSTEM  
IST DIE  
GEISTESHALTUNG  
AN DER SPITZE.**

**ROGER DANNENHAUER**