

TURN / **AROUND**

**WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES
PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT**

**ROGER DANNENHAUER
TORSTEN J. KOERTING
MICHAEL MERKWITZA**

Entwickelt in Zusammenarbeit
mit über 40 Co-Autoren

IMPRESSUM

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddab.de> abrufbar.

ISBN 978-3-00-042383-3

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 TURN AROUND Thinktank GmbH, Zur Obermühle 16, D-60437 Frankfurt am Main

Alle Rechte liegen bei den Autoren Roger Dannenhauer, Torsten J. Koerting und Michael Merkwitza

Konzept: Roger Dannenhauer, Torsten J. Koerting, Michael Merkwitza, www.turnaroundpm.com

Redaktionelle Betreuung: Dorothee Köhler, Redaktionsbüro Scriptics, www.scriptics.de

Gestaltung: Inge Vorraber, www.ingol.at

Gesetzt aus: DIN, Premiera, Museo Sans, Courier

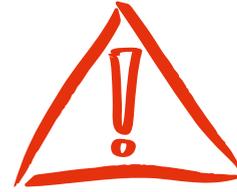
Fotos der Autoren und Workshop-Impressionen: Thomas Ruppel, www.pethomo.de

Druck und Bindung: Graspö CZ a.s., www.graspö.com



www.turnaroundpm.com
www.turnaroundhub.com
twitter.com/turnaroundpm

INHALT



1 ERKENNEN



2 ANALYSE



3 STABILISIERUNG



4 TRANSFORMATION



5 NACHHALTIGKEIT

DANKE, LIEBE CO-AUTOREN	6
VORWORT	10
WARUM DIESES BUCH?	12
WARUM PROJEKTE SCHEITERN	16
WAS IST EIN TURNAROUND-PROJEKT?	20
EINLEITUNG GEISTES-HALTUNG	26
EINLEITUNG PROJECT SQUARE	46
EINLEITUNG ROMAN	94
WORKSHOP-IMPRESSIONEN	98
DIE 5 PHASEN DES TURNAROUNDS	104

1.0 ERKENNEN & IDENTIFIZIEREN	108
1.1 ERKENNEN GEISTES-HALTUNG	114
1.2 FRÜHWARN-INDIKATOREN	132
1.3 INDIKATOREN MESSEN	144
1.4 ERKENNEN – ROMAN	160

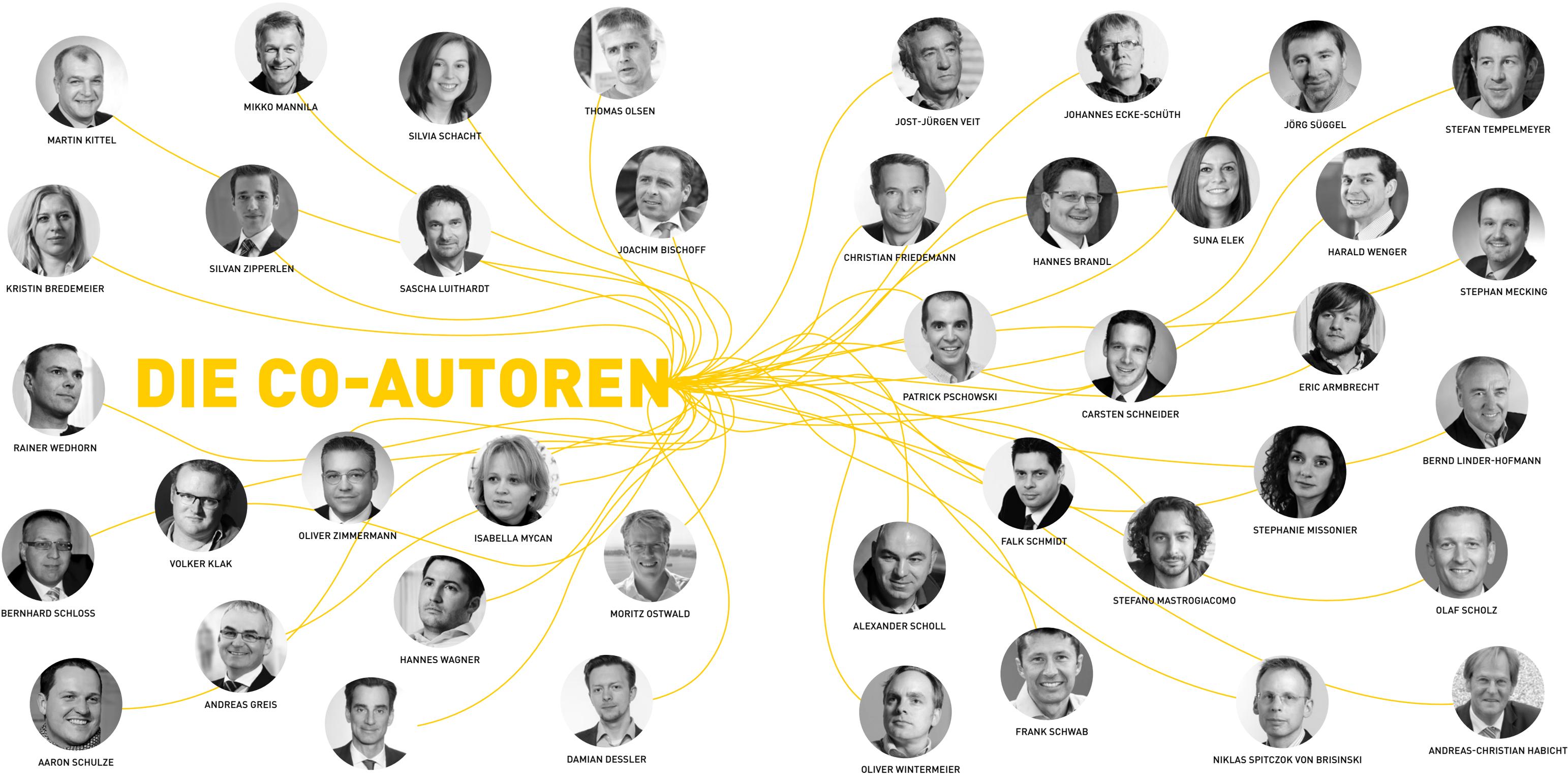
2.0 ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN	166
2.1 ANALYSE GEISTES-HALTUNG	172
2.2 UMFELD ERKENNEN UND INTERESSEN ANTIZIPIEREN	194
2.3 BEST FIT	208
2.4 PROJECT ASSESSMENT	214
2.5 DIE RICHTIGEN FRAGEN	218
2.6 TURN IT, KILL IT OR EXIT	224
2.7 ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN ROMAN	228

3.0 STABILISIERUNG	244
3.1 STABILISIERUNG GEISTES-HALTUNG	250
3.2 PM-CORE	264
3.3 „DIE ETWAS ANDERE ENTSCHEIDUNGSMATRIX“	272
3.4 OFFSITE	276
3.5 TASKFORCE UND „EDELHELFER“	282
3.6 STABILISIERUNG ROMAN	288

4.0 TRANSFORMATION	302
4.1 TRANSFORMATION GEISTES-HALTUNG	308
4.2 INTERACTION ROOM	324
4.3 ORDNUNG, ERKENNTNIS, MITEINANDER	330
4.4 TRANSFORMATION DER GEISTES-HALTUNG IN DER PRAXIS	334
4.5 TRANSFORMATION ROMAN	340

5.0 NACHHALTIGKEIT	344
5.1 NACHHALTIGKEIT GEISTES-HALTUNG	350
5.2 LESSONS LEARNED	366
5.3 CONSISTENT PROJECT MANAGEMENT WITHOUT EXCUSES	390
5.4 NACHHALTIGKEIT ROMAN	396
FAZIT	400
DIE AUTOREN	404

DIE CO-AUTOREN



WAS IST GEISTES-HALTUNG?

Die Geistes-Haltung der Menschen im Projekt und Projektumfeld prägt deren grundlegendes Denken und Handeln sowie die Kultur und Wirksamkeit des Projekts – und damit auch Erfolg oder Misserfolg der angewandten Projektmanagement-Methoden. Grund genug, dieses Kernstück erfolgreichen Projektmanagements einmal etwas genauer zu betrachten.

DAS RICHTIGE
ERKENNEN



GEIST + HALTUNG



DAS RICHTIGE
TUN

GEISTES-HALTUNG BESTEHT AUS ZWEI WORTEN

und damit aus zwei Faktoren: Geist und Haltung. Die Entwicklung des Geistes bildet das Bewusstsein eines Menschen aus und steigert seine Wahrnehmung: seine Fähigkeit, Dinge oder Zustände so zu sehen, wie sie tatsächlich sind – also ohne von destruktiven Gedanken belastet zu sein. Destruktive Gedanken beruhen nicht nur auf negativ assoziierten Empfindungen wie Angst, Druck, Frustration, Gier, Wut oder Hass. Auch positiv assoziierte Empfindungen wie positives Denken (das oft nicht mehr ist als das Beschönigen von Realität, Illusion, Harmoniesucht, Ignoranz und Hoffnung) können destruktiv sein – nämlich immer dann, wenn sie den Blick auf die Realität einschränken: Im Zustand der Angst empfindet man die Realität als schlechter, als sie ist; im Zustand der Illusion, mit rosaroter Brille, empfindet man die Realität als besser, als sie ist. Positive Gedanken fühlen sich zwar besser an, sind aber gerade deshalb umso tückischer. Typisch für die erste Projekthälfte ist beispielsweise die verzerrte positive Wahrnehmung, man habe noch ganz viel Budget und Zeit – doch Ineffizienzen, die sich direkt am Anfang eines Projekts einschleichen, lassen sich schwer aufholen.

EINE NEGATIVE WAHRNEHMUNG DER DINGE ist also genauso destruktiv wie eine positive: Beide blenden die Realität aus. Ein reiner Geist zeigt sich in innerer Klarheit, unbeeindruckt von Ideologie, Manipulation und Illusion und ist eher in der Lage, die Realität zu erkennen. Eine ganz einfache Form von reinem Geist

wäre bodenständiger gesunder Menschenverstand – doch selbst der ist in so manchem Unternehmen und Projekt verloren gegangen. Gesunder Menschenverstand im Projekt äußerte sich beispielsweise darin, die Ist-Zeiten (vor allem auch die Überstunden) real zu erfassen und nicht gleichmäßig auf die Planpositionen zu verteilen – was gemacht wird, um eine gute Planung zu simulieren bzw. Abweichungen zu vertuschen. Diese Praxis verhindert jedoch ein realistisches Controlling – und jegliches Lernen aus Fehlern.

DIE ENTWICKLUNG DER HALTUNG steigert die Handlungsfähigkeit eines Menschen. Die Haltung beinhaltet den Mut, einen eigenen Weg zu gehen; nicht mit dem Strom zu schwimmen, wenn der Strom in die falsche Richtung schwimmt; Dinge oder Zustände anzusprechen und zu verändern; die richtigen Dinge, die manchmal bereits mit dem gesunden Menschenverstand erkannt werden könnten, auch zu tun – und auch bei einer Haltung zu bleiben, wenn der Widerstand von außen groß ist, sprich: frei und beharrlich auch gerade dort zu sein, wo es unangenehm und schwierig wird. Haltung kann man auch als Rückgrat umschreiben. Um es an einem Beispiel deutlich zu machen: Der Projektleiter kennt die reale Situation seiner Teilprojekte. Er erstellt keinen politisch beschönigten, sondern einen realen Statusbericht für den Vorstand. Ein in konstruktiver Geistes-Haltung trainierter Vorstand kann mit jeder Realität konstruktiv umgehen und dadurch rechtzeitig die richtigen Entscheidungen treffen.



Wir können die Probleme nicht mit dem Geist lösen, der die Probleme verursacht.

ALBERT EINSTEIN

Ein reiner Geist ...

... zeigt sich in innerer Klarheit,
unbeeindruckt von Ideologie,
Manipulation und Illusion.

DIE ENTWICKLUNG DES GEISTES ist im Vergleich zur Entwicklung der Haltung noch einfach. Doch gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit (erweiterter Geist) ohne die Fähigkeit, die Dinge auch zu verändern, führt auf dem Entwicklungsweg oft zu Kraftlosigkeit und Frustration. Dann bleiben Veränderungsprozesse, ob bei Menschen (Coaching) oder bei Unternehmen (Change Management), in der Erkenntnis stecken und kommen nicht in die nachhaltige Transformation und Wirkung. Auch die moderne Personalentwicklung beginnt dies zu erkennen und entwickelt sich von Ebene 1 – Entwicklung fachlicher Skills und Methoden (Training) – über Ebene 2 – Entwicklung von Soft Skills (Coaching) – hin zu Ebene 3: Entwicklung sogenannter „personaler Skills“ (oder Meta Skills) wie Haltung, Bewusstsein, innere Stabilität – also hin zum Innersten des Menschen.

Geistes-Haltung geht also weit über Soft-Skill-Methoden hinaus. Der Unterschied ist:

EINE METHODE IST ETWAS, was sich ein Mensch im Außen aneignen und tun kann – ein Werkzeug anwenden, einen Veränderungsprozess in Schritten absolvieren. Man kann sich antrainieren, gut mit anderen umzugehen und überzeugend zu reden – mit innerer Stabilität hat das aber nichts zu tun. Auch eine Klassifizierung von Menschen nach psychologischen Kriterien ist etwas, das im Außen stattfindet.

Die Geistes-Haltung ist dagegen etwas, was ein Mensch im Inneren sein kann – beispielsweise frei, beharrlich, integer, geduldig und mutig, wo es unangenehm und schwierig wird. Und genau in diesen Punkten steckt heute das große Potenzial.

META SKILLS
TRANS-
FORMATION

SOFT SKILLS
COACHING

FACHLICHE
SKILLS
TRAINING



WAS ENTWICKELT WIRD

MIT WELCHEM ANSATZ ES ENTWICKELT WIRD

Geistes-Haltung als eine Stellschraube für Wirksamkeit und Erfolg

GEISTES-HALTUNG IST DER ANFANG EINER UR-SACHE-WIRKUNGS-KETTE, an deren Ende der Erfolg steht: Denn die Geistes-Haltung prägt das Denken eines Menschen. Aus diesem entsteht das Handeln, und das wiederum zieht Wirkungen und mehrere Stufen der Folgewirkungen nach sich. Wichtig ist zu erkennen, dass die Geistes-Haltung vor dem eigenen Denken (also vor unserer rationalen Wahrnehmung) und vor dem Handeln steht. Denken und Handeln lassen sich nicht nachträglich mit Geistes-Haltung anreichern. Die Geistes-Haltung ist die Basis – Denken und Handeln erwachsen aus ihr. Die Geistes-Haltung prägt dabei die Wirkrichtung konstruktiv (Entstehung) oder destruktiv (Zerstörung).

Mit einer konstruktiven Geistes-Haltung sind Menschen also in der Lage, nicht nur die Realität wahrzunehmen – möglichst frei von negativen und positiven Projektionen –, sondern auch komplexe Zusammenhänge, Potenziale, Wirkungen und Folgewirkungen des eigenen Denkens und Handelns zu erkennen und

ihr Verhalten entsprechend auszurichten. Konstruktive Geistes-Haltung sorgt dafür, dass ein Mensch eine scharfe Wahrnehmung hat und sensibel für die Wirkungsweisen seiner Handlungen ist. Dies ist eine Voraussetzung, um verantwortlich führen zu können.

An der Grafik auf der übernächsten Seite wird die spannende Herausforderung des Entwicklungsweges deutlich: Das Denken, also der rationale Verstand (rationales Reflektieren, Intellekt, Logik, Methodik), kann die eigene Quelle – die Geistes-Haltung – nicht entwickeln. Die Entwicklung des Geistes beginnt, wo wir diese limitierende Grenze anerkennen und verlassen. Dazu braucht es den Mut und das Vertrauen, um sich auf diese neuen Erfahrungen einzulassen, die weiter reichen als unser bisheriger Horizont.

„**GEISTES-HALTUNG IM PROJEKT**“ ist ein Erfahrungsweg. Wer ihn geht, wird ihn verstehen. Aus diesem Grund enthalten die Abschnitte des Buches über Geistes-Haltung Übungen, die sich in Projekten bewährt haben. Die Übungen sind erste, kleine Schritte in eine neue Erfahrung.

Wer in Geistes-Haltung entwickelt und geübt ist, kann Probleme an der Wurzel beseitigen – die Zeit der Symptombekämpfung ist vorbei.

Was bedeutet Geistes-Haltung im professionellen Kontext und im Kontext von TurnAround-Projekten?

EINE KONSTRUKTIVE GEISTES-HALTUNG IM PROFESSIONELLEN KONTEXT – und damit beziehen wir uns hier natürlich in erster Linie auf (TurnAround-) Projekte – äußert sich dementsprechend in einer Fähigkeit, das Projektgeschehen von Beginn an wachsam wahrzunehmen und so zu handeln, dass die Wirkung und Folgewirkung konstruktiv ist. Projekte scheitern bereits in der Startphase, weil die Geistes-Haltung der Projektbeteiligten, vom Auftraggeber bis zum Dienstleister, schon fixiert ist. Hier steht bereits fest, ob die Beteiligten rechtzeitig oder viel zu spät die Realität erkennen können, sprich: in einer kritischen Situation nur die Symptome eines Problems bekämpfen, oder das Problem an der Wurzel packen. Um Probleme an der Wurzel zu erkennen – und nicht nur ihre Symptome zu bekämpfen –, reichen fachliche Skills und Soft Skills nicht aus. Man braucht einen reinen Geisteszustand, mit dem man die Realität möglichst so sieht – und sehen will –, wie sie tatsächlich ist.

UM ES KONKRET ZU MACHEN: Wer sich bereits in den Wirren eines wie auch immer gearteten Projektplans verstrickt hat, fragt sich nicht mehr, ob der Plan so einen sinnvollen Beitrag zum Projektergebnis leistet, sondern versucht, den Vorgaben gerecht zu werden. Er nimmt vielleicht unbewusst wahr oder denkt für sich persönlich, dass die Planung eigentlich so unrealistisch ist. Mit einer konstruktiven Geistes-Haltung könnte er zu einem sehr frühen Zeitpunkt wahrnehmen: „Moment mal, dieser Plan gefährdet die Ziele des Projekts.“ Und hätte dann das Rückgrat, an der richtigen Stelle zu handeln: „Wir ändern den Plan rechtzeitig so, dass er realistisch ist, und nicht erst wenn der Wald brennt.“

KONSTRUKTIV



DESTRUKTIV

KONSTRUKTIV DESTRUKTIV

Warum ist die Geistes-Haltung in Projekten so wichtig?

KONSTRUKTIVE GEISTES-HALTUNG ist im Projekt-Kontext, vor allem in TurnAround-Projekten, aus ganz unterschiedlichen Gründen entscheidend:

- Im Projekt entwickelte Geistes-Haltung prägt direkt und in kurzer Zeit eine konstruktive Projektkultur, die sich nachhaltig auf die Prozessqualität, Wirksamkeit und Effizienz auswirkt – im Aktuellen und in Folgeprojekten. Indem eine gleichzeitige Verbesserung der Arbeits- und somit Lebensqualität für alle Projektbeteiligte entsteht, funktioniert diese Verbesserung zum Guten nachhaltig.
- Die im Projekt eingesetzten Methoden wirken stärker, wenn ihre Anwender eine konstruktive Geistes-Haltung haben. Die besten Methoden nützen überhaupt nichts, wenn diejenigen, die sie einsetzen, keinen klaren, wachen Blick auf die Realität bzw. die Gesamtsituation haben – und mit der emsigen Anwendung von immer mehr Methoden überdecken, dass beispielsweise in der Grundausrichtung des

Projekts etwas nicht stimmt. Fest steht: Methoden sind neutrale Werkzeuge; ihr Erfolgsfaktor ist daher immer der Mensch, der sie anwendet. Auch hierfür ein Beispiel: Ein Skalpell ist ein Werkzeug. Mit konstruktiver Geistes-Haltung und natürlich dem entsprechenden Geschick kann man damit Leben retten. Mit destruktiver Geistes-Haltung kann man damit aber auch Leben zerstören.

- Weiterhin prägt die Geistes-Haltung die Kultur. Auch hierzu ein Beispiel – in einem unserer Projekte hörten wir den Satz: „Wer in unserem Projekt einen Missstand oder etwas Unangenehmes anspricht, bekommt auf die Mütze.“ Eine solche Aussage ist ein klares Anzeichen für eine destruktive Kultur. Sie zeigt an, dass die richtige Geistes-Haltung fehlt. Und in einer solchen Kultur nützen Methoden überhaupt nichts, die beispielsweise Missstände aufdecken (wie die Frühwarnindikatoren) – da die Ergebnisse aus der Anwendung der Methode sowieso nicht gehört oder gesehen werden wollen. Noch einmal: Die beste Methode ist wirkungslos, wenn sie auf einen destruktiven Geist trifft (in diesem Falle Ignoranz und Angst).

- Vor allem in TurnAround-Projekten ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die herrschende Geistes-Haltung der Beteiligten des Projektumfelds überwiegend destruktiv ist bzw. stark zwischen konstruktiv und destruktiv schwankt – denn sonst wäre es möglicherweise gar nicht zu einer TurnAround-Situation gekommen. Umso wichtiger ist es, als TurnAround-Projektmanager in einer bewussten Wahrnehmung für die Faktoren der Geistes-Haltung entwickelt zu sein und genauso bewusst damit umzugehen. Dies kann auch in kleinen Schritten geschehen. Die Wirkung und Folgewirkung von bestimmten Handlungen aufzuzeigen – und damit den Menschen im Projektumfeld die Kausalkette aus Geistes-Haltung, Denken, Handeln, Wirkung, Folgewirkung, Erfolg schlüssig darzulegen –, gelingt meist leicht beim Thema „unnötige Kosten“. Wenn als eine Konsequenz konstruktiver Geistes-Haltung am Ende sinnlose Kosten reduziert werden, dann leuchtet allen Beteiligten sofort ein, was gemeint ist und warum diese Kausalkette so wirksam ist – zu Hause würde man ja auch nicht sinnlos verschwenden.

- Wer in Geistes-Haltung entwickelt und geübt ist, kann Probleme an der Wurzel beseitigen – die Zeit der Symptombekämpfung ist vorbei. Probleme an der Wurzel zu lösen, beispielsweise vorbeugende Fehlervermeidung durch hohe Prozessqualität, ist um ein Vielfaches wirkungsvoller, als sich in Ad-hoc Eskalationsmeetings um die Symptome zu bemühen. Außerdem erreicht man so seine Ziele wesentlich besser, schneller und vor allem nachhaltiger.
- Aus einer geübten Geistes-Haltung heraus lassen sich leicht neue Handlungsfelder erschließen: Wer frei und unbeeindruckt von Unwesentlichem auf ein Projekt schaut sowie Wirkung und Folgewirkung seines Denken und Handelns spüren kann, erkennt viel eher, was zu tun ist.

Die eigene Geistes-Haltung und die der anderen

GERADE IN EINEM TURNAROUND-PROJEKT liegen aufgrund der unsicheren und angespannten Situation oft die Nerven der Beteiligten blank, und es geht darum, schnell Entscheidungen zu treffen, die das Projekt wieder in sicheres Fahrwasser bringen. Die Erwartungen an den TurnAround-Projektmanager sind entsprechend hoch. Er und andere Schlüsselpersonen im Projekt können ihre Arbeit jedoch nur dann erfolgreich tun, wenn sie drei Dinge kennen bzw. einschätzen können:



1 Die Geistes-Haltung, die von außen auf sie einwirkt – im Falle des TurnAround-Projektmanagers wäre das beispielsweise die Geistes-Haltung seiner Auftraggeber, Sponsoren und der Menschen, auf die er im Projekt trifft.

2 Die eigene Geistes-Haltung, also der Zustand in ihrem Inneren. Hier könnte man Geistes-Haltung als eine höhere Kunst der Selbstreflexion bezeichnen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass zumindest der TurnAround-Projektmanager und die wesentlichen Schlüsselpersonen sich darin entwickeln.

3 Die Geistes-Haltung, die sie daraus resultierend an andere weiterleiten. Im Falle des TurnAround-Projektmanagers wären dies wieder seine Auftraggeber, Sponsoren und die Menschen, auf die er im Projekt trifft, bis hin zu Menschen im privaten Umfeld oder der Familie.

DER PUNKT DABEI IST: Wenn der TurnAround-Projektmanager keine gute Wahrnehmung für die Realität hat und auch seine eigene Geistes-Haltung entsprechend nicht geübt hat, wird er in angespannten Situationen – und das sind TurnAround-Situationen ganz generell – dazu neigen, den Druck, den sein Auftraggeber auf ihn ausübt („Wir müssen noch diese Woche einen Plan vorlegen, der dem Vorstand versichert, dass das Projekt zum Plantermin erfolgreich abgeschlossen ist!“), an diejenigen weiterzugeben, mit denen er es im Projekt zu tun hat. Wenn er dies macht, sorgt er jedoch nur dafür, dass destruktive Energie verbreitet und potenziert wird – anstatt diesen Kreislauf zu unterbrechen. Erst wenn ihm dies gelingt, wird er das System transformieren, sprich: hin zum Besseren verändern können. Dazu muss er üben, die destruktive Energie, die von außen auf ihn einwirkt, nicht zu seiner eigenen inneren Energie und damit zu seinem Antrieb zu machen. Ebenso muss er lernen, seine eigene destruktive Energie – die vielleicht in ihm entstanden ist, weil er einen Fehler gemacht hat, einen Misserfolg einstecken musste oder privaten Ärger hat – auch tatsächlich als seine eigene zu erkennen und bei sich zu lassen. Und nicht etwa nach außen abzugeben oder gar die Ursache dafür im Außen zu suchen.

ES GILT ALSO, DESTRUKTIVE ENERGIE – egal, ob sie von innen oder außen kommt – nicht an ande-

re weiterzugeben, um die Spirale, den Kreislauf der Destruktivität zu unterbrechen. Und hier beginnt unter anderem die Antwort auf die Frage, wie man die Geistes-Haltung der Menschen in einem Projekt und damit die Kultur eines Projekts transformiert: Das kann nur funktionieren, wenn man zuallererst bei sich selbst damit beginnt. Die Verblendung anderer zu erkennen ist um ein Vielfaches einfacher als die eigene. Außerdem: Nur das, wozu die Führung (und Projektleitung ist Führung) selbst bereit ist, kann sie auch von anderen erwarten und einfordern.

DIE EIGENE KLARHEIT UND DAS EIGENE VERHALTEN strahlen nach außen und bringen nach und nach die anderen Beteiligten dazu, sich auch zu entwickeln. Wenn etwa fünf bis zehn Schlüsselpersonen im Projekt (mit 20–50 Projektmitarbeitern) ihre Geistes-Haltung konstruktiv entwickelt haben und sich entsprechend verantwortlich verhalten, verändert sich das ganze System, das ganze Projekt zum Besseren. In dieser Öffnung und Motivation der Menschen, die eigene Geistes-Haltung zu entwickeln, liegt der Schlüssel – und dies gelingt am besten, wenn Führungsspitzen als gutes Beispiel vorangehen. Ein Vorstandsvorsitzender sagte uns einmal im Gespräch: „Wenn ich Sie richtig verstehe, müssen wir doch bei mir anfangen, oder?“ – Ja, genau, das ist es! Nur etwas, das oben wächst, kann auch unten wachsen.

Destruktive und konstruktive Geistes-Haltung

WENN WIR IM ZUSAMMENHANG MIT DER GEISTES-HALTUNG VON „KONSTRUKTIV“ UND „DESTRUKTIV“ SPRECHEN, dann beziehen sich diese Begriffe nicht auf eine bestimmte Emotion oder einen Zustand, sondern immer auf die Auswirkungen des eigenen Denkens und Handelns – ganz am Ende der Wirkungskette. Ein Beispiel: Angst ist grundsätzlich destruktiv, weil sie eine Verengung der Wahrnehmung und eine Reduzierung der Handlungsfähigkeit bewirkt. Angst lähmt. Wer Angst hat, gerät unter Druck, handelt unüberlegt und kurzfristig und trifft falsche Entscheidungen. Das ist allerdings nur die eine Seite der Angst – denn Angst hat ja auch eine Berechtigung, möglicherweise lebensrettende Funktion. Wer Angst hat, merkt, dass etwas nicht stimmt, versucht, sich in Sicherheit zu bringen und rettet dadurch vielleicht sogar seine Existenz. Aus einem destruktiven Gefühl entsteht so am Ende etwas Konstruktives. Wer Angst hat – beispielsweise weil er gerade an einem Schneeberg mit Lawinengefahr steht und überlegt, ob er ihn überqueren soll oder nicht –, sensibilisiert sich im Zweifel auf die Realität und das kann in dem Moment lebensrettend sein. Ein Heldenkult wäre hier eher destruktiv. Entscheidend ist also nicht, ob jemand gerade Angst

hat oder nicht. Wer die hohe Kunst der Geistes-Haltung entwickelt hat, kann auch im Zustand von Angst, Druck, Frustration, Gier, Wut, Illusion, Harmoniesucht oder Ignoranz so handeln, dass konstruktive Wirkung entsteht – denn bei „schönem Wetter“ ist Konstruktivität relativ einfach.

Dies macht es nochmals deutlich, weshalb es für Ungeübte zunächst nicht ganz einfach ist, konstruktiv und destruktiv zu unterscheiden. Der Übungsweg ist entscheidend, um feinere Nuancen der Wahrnehmung zu entwickeln, als sie heute im Geschäftsleben üblich sind. Da sitzt vielleicht ein Mitarbeiter frustriert im Projekt, alle anderen haben Spaß. Man könnte denken, der frustrierte Mitarbeiter sei destruktiv. Womöglich ist es aber so, dass er als Einziger in der Lage ist, eine Schieflage im Projekt zu erkennen – und er ist frustriert, weil ihm niemand zuhört. Ignoranz dagegen macht manchmal glücklich – wer das Porzellan nicht wahrnimmt, das er zerbricht, fühlt sich wohl. Und das funktioniert auch andersherum: Sein Kind zu lieben, scheint das konstruktivste aller Gefühle zu sein. Aus dieser Liebe heraus können jedoch auch viele negative Dinge erwachsen: Wer sein Kind liebevoll und in bester Absicht vor jeglichem Schmerz und Schaden bewahren will und es dadurch überbehütet, erzieht es meist zur Unselbständigkeit. Und die wiederum ist destruktiv.



Eine konstruktive Geistes-Haltung ist nicht irgendwann statisch erreicht, sondern entsteht in jedem Augenblick neu, prägt unsere Gedanken und unser Handeln und entscheidet über destruktive oder konstruktive Wirkung.

Fazit, Abgrenzung und Verbindung zum Projektmanagement

IN DIESER EINLEITUNG WURDE ERLÄUTERT, was unter der Entwicklung der Geistes-Haltung verstanden werden muss und was damit nicht gemeint ist – nämlich alle operativen Komponenten dieses Buches, seien es harte oder weiche Faktoren, Skills, Methoden oder Vorgehensmodelle.

Hier geht es vielmehr um eine Stärkung der Person des Projektmanagers, der Führung und wichtiger Schlüsselpersonen, damit sie solchen hohen Anforderungen, wie es das Drehen von scheiternden Projekten bedeutet, nachhaltig gewachsen sind und dies auch über zukünftige Projekte hinweg erfolgreich gestalten können. Es geht um die lohnende Arbeit an der eigenen Person, in der Regel betreut durch einen erfahrenen Coach (in diesem Falle erfahren in der Entwicklung von Geistes-Haltung), der diesen Prozess der inneren Stärkung begleitet und lenkt. Damit unterstützt dieser Teil des Buches nicht nur den konkreten Erfolg eines aktuellen TurnAround-Projekts. Er hilft auch, sich selber weiterzuentwickeln, gelassener, gesünder und dabei erfolgreicher zu werden.

Das Wesentliche dieser Einleitung ist, zu verstehen, dass eine Berücksichtigung und professionelle Entwicklung des Faktors Geistes-Haltung in Unternehmen und Projekten heute so gut wie nicht existiert – die Geistes-Haltung also erst zu entwickeln ist. Ungeübte Menschen denken, dass sie die richtige Geistes-Haltung haben und sich nicht entwickeln müssen und es vielmehr die anderen sind, die sich ändern sollten. Es ist etwas anders: Alle sind betroffen, niemand ist damit „fertig“ – denn die Realität um uns herum entwickelt sich ständig weiter und verändert sich. Die Idee, wir könnten uns dieser Entwicklung entziehen, ist eine Illusion.

Weiterhin ist wichtig, zu erkennen, dass die Geistes-Haltung die Quelle des Denkens und Handelns, von Wirkung, Folgewirkungen und Erfolg ist. Geistes-Haltung prägt die Kultur und damit die Wirksamkeit von Projekten. Der größte Nutzen ist der, dass damit keine Symptome repariert werden, sondern grundsätzliche, tief greifende Ursachen nachhaltig gelöst werden können.

GEISTES-HALTUNG IST EINE SCHLÜSSELKOMPETENZ DER ZUKUNFT, mit der sich (ohne bereits starke) Projektleiter, Führungskräfte und Schlüsselpersonen in Unternehmen und Projekten in eine ganz neue Ebene entwickeln können, auch für sich selbst – um durch höhere Wirkungskraft mehr Freiraum zu haben und sich selbst nicht zu verschleifen. Dies setzt jedoch voraus, zu akzeptieren, dass Geistes-Haltung an sich und auch die Unterscheidung von destruktiver bzw. konstruktiver Geistes-Haltung nicht einfach als Methode (im Sinne eines Rezeptes) auswendig gelernt werden kann, sondern ein Erfahrungsweg ist, den es wirklich lohnt zu gehen.

In den Kapiteln zu den 5 Phasen des TurnArounds erläutern wir jeweils, welche Handlungsfelder aus dem

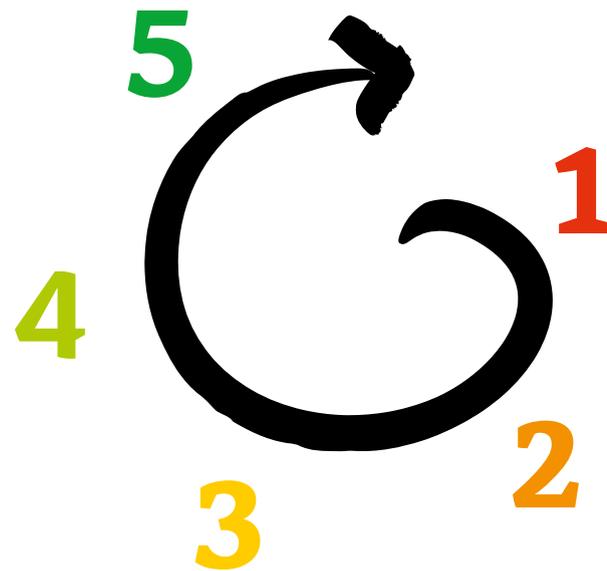
Blickwinkel der Geistes-Haltung in dieser Phase relevant und wichtig sind; welche Übungen Sie zum Thema Geistes-Haltung direkt im Projekt machen können und welche Aktionen Sie anstoßen können, um sich selbst und das Projekt konstruktiv zu verändern.

WENN SIE SICH DARAUF EINLASSEN, können Sie etwas erleben, was Einstein sinngemäß so formulierte: „Wir können die Probleme nicht mit dem Geist lösen, der die Probleme verursacht.“ Auf das TurnAround-Projektmanagement übertragen bedeutet dies: „Wenn wir in einer Schiefelage das Projekt gerade rücken, um es dann erneut mit dem alten Geist zu führen, wird es wieder scheitern.“

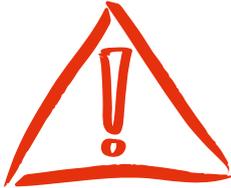
Wenn wir aber diese einmalige Chance der Krise nutzen, um einen konstruktiven Geist und Haltung in diesem und allen Folgeprojekten zu etablieren, wären wir so intelligent wie Einstein. Das Potenzial dazu haben alle Menschen.

DIE 5 PHASEN DES TURNAROUNDS

TurnAround-Projekte sicher
steuern und gestalten



Geschätzte 70 Prozent aller Projekte liefern ihre Ergebnisse nicht rechtzeitig, zu den geplanten Kosten oder zu der vereinbarten Qualität – und sind damit Anwärter für TurnAround-Projekte, die ganz eigenen Regeln folgen und besondere Vorgehensweisen erfordern. Solche TurnAround-Projekte lassen sich jedoch sicher steuern und gestalten, wenn man dabei einem **5-Phasen-Modell** folgt – den 5 Phasen des Turnarounds. Kollaborativ entwickelt von erfahrenen Projektmanagern, beschreibt dieses Modell, was jede einzelne Phase kennzeichnet und wie sich die Menschen im Projekt verhalten. Es bietet dabei auch ganz konkrete Vorgehensweisen an, indem es empfiehlt, was in jeder Phase zu tun ist, was das Ziel jeder Phase ist und welche Methoden sich am besten eignen, um dieses Ziel zu erreichen.



1 ERKENNEN & IDENTIFIZIEREN

In der ersten Phase eines Turn-Arounds geht es darum, die Turn-Around- oder Krisensituation überhaupt als solche zu erkennen. Das ist nicht ganz leicht, denn die tägliche Projektarbeit deutet meist auf alles andere als eine Schiefelage hin. Dennoch gibt es Frühwarnindikatoren, die anzeigen, dass die Projektwelt doch nicht so heil ist, wie alle sich immer gegenseitig bestätigen.



2 ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN

In dieser zweiten Phase des Turn-Arounds läuft das Projekt zwar wie gehabt weiter – aber es gibt etliche Faktoren, an denen sich ablesen lässt, dass aus einem ganz normalen Projekt ein TurnAround-Projekt geworden ist. Diese Phase steht ganz im Zeichen von Sofortmaßnahmen, um Symptome zu behandeln, sowie ausgiebigen Analysen, um den Ursachen auf den Grund zu gehen und diese zu korrigieren.



3 STABILISIERUNG

Das TurnAround-Projekt unterliegt starken Veränderungen und wird dadurch stabilisiert. Wesentliche Rahmenbedingungen werden adjustiert oder neu geschaffen. Trotz bestehend hoher Anspannung arbeiten die Mitarbeiter und das Umfeld motiviert und zielorientiert am und im Projekt.



4 TRANSFORMATION

Die angespannte Situation hat sich im Wesentlichen beruhigt, die Maßnahmen haben gegriffen und das Projekt nimmt wieder an Fahrt auf. Ruhe und Routine kehren ein, es herrscht eine gewisse Ziel- und Ergebnisorientierung, erste Erfolge lassen sich verzeichnen.



5 NACHHALTIGKEIT

Das Projekt läuft planmäßig, der TurnAround kann abgeschlossen werden. Im Vordergrund steht die Ergebnis- und Erfahrungssicherung, um andere Projekte vor diesen Szenarien zu bewahren und sicherzustellen, dass das laufende Projekt nicht wieder in Schiefelage kommt und sich alte Verhaltensmuster wieder einschleifen.

Besonders in TurnAround-Projekten ist es wichtig, die Projektmitarbeiter in den Fokus zu rücken – denn es geht gerade in den ersten beiden Phasen sehr emotional zu: Alle Beteiligten sind aufgerüttelt und aufgewühlt, die Nerven liegen blank. Deshalb sind die Methoden und Impulse in den 5 Phasen auch solche, die es – gerade in der Analyse und in der Entwicklung der Sofortmaßnahmen – erlauben, hinter die sonst wohlgepflegte Projektfassade zu schauen, herauszufinden, was die einzelnen Beteiligten an- und umtreibt und demzufolge auch, worin die Ursache für das drohende Scheitern des Projekts liegt. Zu wissen, was Schlüsselpersonen im Projekt bewegt, ist aber auch wichtig, um sie beispielsweise in einer späteren Phase des Projekts oder des TurnAround-Projekts leichter und nachhaltiger für die veränderten Ziele des Projekts zu gewinnen.

EMPFOHLENE UND TEILWEISE SPEZIELL FÜR TURNAROUND-PROJEKTE ENTWICKELTE BZW. ABGEWANDELTE METHODEN UND IMPULSE:

- Frühwarnindikatoren
- Indikatoren messen

- Umfeld erkennen und Interessen antizipieren
- Best Fit
- Project Assessment
- Die richtigen Fragen
- Turn it, kill it or exit

- PM-Core
- „Die etwas andere Entscheidungsmatrix“
- OffSite
- Taskforce
- „Edelhelfer“

- Interaction Room
- Ordnung, Erkenntnis, Miteinander

- Lessons Learned
- Consistent Project Management without Excuses



ROGER DANNENHAUER
TRANSFORMATIONS-COACH UND PM

Roger Dannenhauer ist Betriebs- und Volkswirt und startete seine Karriere als Projektmanager und Bereichsleiter eines mittelständischen Unternehmens. Später arbeitete er als Unternehmensberater und Quality&Risk-Manager in kritischen, vorstandsnahen Projekten internationaler Konzerne. Schon seit 1979 entwickelt er neue Wege zur Initiierung von Zen-Geistes-Haltung (Wirkung) in der Wirtschaft und wendet sie im Geschäftsalltag und in schwierigen Projekten konsequent an. Seit 2003 arbeitet Roger Dannenhauer als Transformations-Coach und -Projektleiter zur Entwicklung von Identität, Leadership, Kultur und Marken. Er ist Autor des am 12.12.12 erschienenen Buches: „GEISTES HALTUNG. Wirtschaftlicher Erfolg in einer neuen Zeit.“

www.rogerdannenhauer.de



TORSTEN J. KOERTING
TURNAROUND PM

Torsten J. Koerting ist Paragliding- und Outdoor-Enthusiast, Projektmanagement-Experte, Entrepreneur und Management-Berater. Er engagiert sich als Redner auf vielen Konferenzen und hat verschiedene Fach- und Sachbücher geschrieben.

Als Geschäftsführer der projectyzer GmbH hat er sich darauf spezialisiert, innovative, kreative Strategie-Entwicklungsprozesse bei Firmen einzuleiten und zu begleiten sowie Projekte in Schieflage zurück auf Erfolgskurs zu bringen. In den mehr als 20 Jahren seiner Karriere hat er in Europa, USA und Australien für globale Blue-Chip-Unternehmen gearbeitet und lebt derzeit mit seiner Familie in Deutschland.

www.projectyzer.com

www.torstenkoerting.com



MICHAEL MERKWITZA
TURNAROUND PM

Michael Merkwitza begann seine beruflichen Aktivitäten im Bereich der Software-Entwicklung für Systemlösungen in den Branchen Automotive und Gesundheitswesen. Später übernahm er die Verantwortung im Branchensegment Finanzdienstleister als Projektleiter, Führungskraft und Vorstand. Seit Frühjahr 2006 ist er bei der EMDS AG mit dem Aufbau des Geschäftsfelds Banking betraut. Mit seinem Team fokussiert sich Michael Merkwitza auf Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Finanzdienstleister. Seit 2011 verantwortet er in der Geschäftsleitung der EMDS die Bereiche Banking und Integration Services und übernahm 2013 den Vorsitz. Seit über zehn Jahren ist er im Bereich Projektmanagement Ausbilder und Coach.



DOROTHEE KOEHLER
TEXT/REDAKTION

Dorothee Köhler ist Germanistin und betreibt seit 1997 das Redaktionsbüro Scriptics. Thematische Schwerpunkte ihrer Arbeit als Autorin verschiedener Bücher und Fachartikel sind Personal- und Unternehmensführung, Projektmanagement, Beruf & Karriere und Existenzgründung. Sie schrieb allein, im Team mit anderen Autoren und als Ghostwriterin mehr als 20 Bücher. Im Auftrag von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen betreut Dorothee Köhler außerdem als Redakteurin Kundenmagazine, Newsletter, Blogs und andere Unternehmenspublikationen.
www.scriptics.de



INGE VORRABER
BRANDING/DESIGN

Inge Vorraber macht die Welt schöner. Die Designerin lebt in Wien und gestaltet seit 1999 alles, was Marken unverwechselbar und Kommunikation erfolgreich macht: Neben Identity Design und Branding zählen Packaging und Buchdesign zu ihren Paradedisziplinen. Für die kreativen Bestseller „E-Mail macht dumm, krank und arm“ und „Facebook macht blöd, blind und erfolglos“ von Anitra Egger entwickelte sie das inspirierende Layout. Internationale Brands und aufstrebende Start-ups vertrauen ihrer Kreativität und Leidenschaft für herausragendes Design.
www.ingol.at



BARBARA BRECHT-HADRASCHEK
SOCIAL MEDIA

Barbara Brecht-Hadraschek ist Bankkauffrau, Historikerin und Politikwissenschaftlerin und arbeitet seit 2002 als freiberufliche Texterin und Trainerin in Berlin. Bei business-wissen.de war sie als Redaktionsleiterin für Community-Aufbau und Magazinentwicklung zuständig, später arbeitete sie als Lernmanagerin in einem Forschungsprojekt im Bereich Wissenscommunity. Barbara Brecht-Hadraschek berät Unternehmen bei der Entwicklung erfolgreicher Kommunikationsstrategien und koordiniert die Social Media-Aktivitäten ihrer Kunden via Blog, Twitter, Slideshare & Co.
www.contentundco.de