

AUSZUG:  
EINLEITUNG  
PROJECT  
SQUARE

# 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](http://www.turnaroundpm.com)

**Redaktionelle Betreuung:** Dorothee Köhler, Redaktionsbüro Scriptics, [www.scriptics.de](http://www.scriptics.de)

**Gestaltung:** Inge Vorraber, [www.ingol.at](http://www.ingol.at)

**Gesetzt aus:** DIN, Premiera, Museo Sans, Courier

**Fotos** der Autoren und Workshop-Impressionen: Thomas Ruppel, [www.pethomo.de](http://www.pethomo.de)

**Druck und Bindung:** Graspö CZ a.s., [www.graspö.com](http://www.graspö.com)



[www.turnaroundpm.com](http://www.turnaroundpm.com)  
[www.turnaroundhub.com](http://www.turnaroundhub.com)  
[twitter.com/turnaroundpm](https://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

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

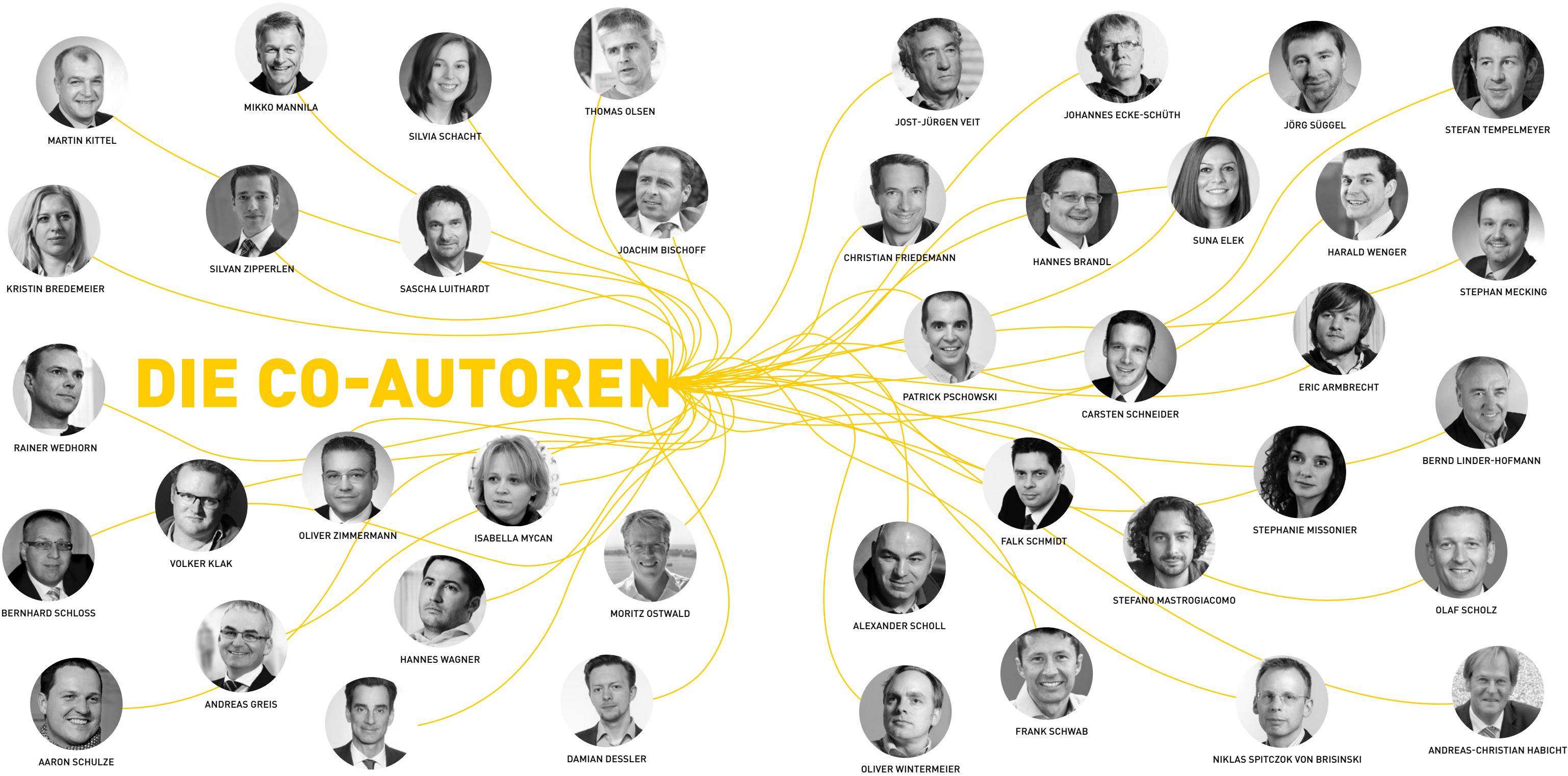
<b>2.0</b> ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN	166
<b>2.1</b> ANALYSE GEISTES-HALTUNG	172
<b>2.2</b> UMFELD ERKENNEN UND INTERESSEN ANTIZIPIEREN	194
<b>2.3</b> BEST FIT	208
<b>2.4</b> PROJECT ASSESSMENT	214
<b>2.5</b> DIE RICHTIGEN FRAGEN	218
<b>2.6</b> TURN IT, KILL IT OR EXIT	224
<b>2.7</b> ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN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

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

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

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

# DIE CO-AUTOREN



# THE PROJECT SQUARE

Gemeinsamer Fokus  
auf den Kern des Projekts

# BURN YOUR PROJECT CHARTER

# Der Project Square – im Gegensatz zur klassischen Project Charter – hilft Organisationen und Projekten, gemeinsame, strukturierte, konkrete und taktisch getriebene Diskussionen über neue oder bestehende Projekte, Programme oder Portfolios zu führen.

Er unterstützt dabei, einheitliche Sichtweisen zu gewinnen, Handlungsoptionen zu identifizieren und Veränderungen im Laufe des Projekts sichtbar zu machen. Vom Business Case und der Initiierungsphase über die Durchführung bis hin zu Lessons Learned und Projektabschluss stiftet der Project Square Nutzen in jeder Phase. Er hilft zudem bei der Umsetzung von neuen bzw. bei der Veränderung von bestehenden Geschäftsmodellen oder -strategien und knüpft damit nahtlos an den Business Model Canvas ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)) an.

## Das Hauptziel des Project Square ist es, den Blick der Menschen von den Details auf den Kern des Projekts zu lenken.

## THE PROJECT SQUARE

**Dargestelltes Projekt:** \_\_\_\_\_

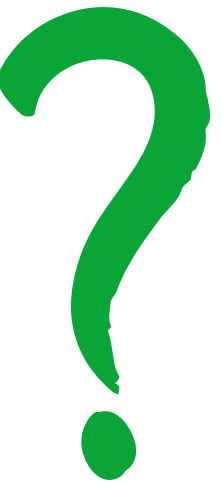
**Erarbeitet von:** \_\_\_\_\_ **Datum:** \_\_\_\_\_

**Projektphase:** \_\_\_\_\_ **Iteration:** \_\_\_\_\_

**Ziel/Vision des Projektes ist ...** \_\_\_\_\_

<h3 style="margin: 0;">GEISTES-HALTUNG</h3> <p><b>BESCHREIBUNG</b> "Wahre Stimmung" im Projekt, die das grundlegende Denken und Handeln sowie die Kultur prägt</p> <p><b>FRAGESTELLUNGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die Stimmung, die Motivation und das Engagement im Projekt?</li> <li>• Wie lässt sich der Umgang mit- und untereinander im Projekt beschreiben?</li> <li>• Hört sich eine vertrauensvolle oder eher eher auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit an?</li> </ul> <p><b>BEISPIELE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verspürt man auch Freude oder mehr Abneigung und Widerstände im Projekt?</li> <li>• Herrscht eine Unter- oder Überforderung, Druck, Überlastung, Zynismus?</li> <li>• Herrschen Überstunden/Produktivität oder Inaktivität vor?</li> <li>• Führt das Führungsteam aktiv oder reaktiv - getrieben vom Tagesgeschäft?</li> <li>• Werden nationale und internationale Kulturunterschiede im Team beachtet?</li> <li>• Wird eher sachlich-mühsam oder auch eher energiegeladener gearbeitet?</li> <li>• Wird an den Ursachen gearbeitet?</li> </ul> <p><b>BEISPIELE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Wirkung, Qualität, Effizienz im Verhältnis zur zweckdienlichen Energie gering?</li> <li>• Vertrauensvoller Umgang bei Konflikten und Fehlern</li> <li>• Führung behandelt nur Symptome und keine Ursachen</li> <li>• Teammitglieder kommen aus drei Ländern, die in drei Zeitzonen liegen, und sprechen drei verschiedene Sprachen</li> <li>• Konfliktscheue, Angst vor Fehlern</li> </ul>		
<h3 style="margin: 0;">PROJEKTAUFTRAG</h3> <p><b>BESCHREIBUNG</b> Der Leistungsumfang (Scope), der Zeitumfang (Time) und der Budgetumfang (Budget) des Projekts und die damit verbundenen wesentlichen Arbeitspakete, die erledigt werden müssen, um ein Projekt, Service oder Ergebnis mit bestimmten Funktionen und Kennzahlen liefern zu können.</p> <p><b>FRAGESTELLUNGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Leistungen umfasst das Projekt?</li> <li>• Gibt es Leistungen, die explizit nicht erbracht werden sollen?</li> <li>• Welche sind das?</li> <li>• Was sind die wichtigsten Produkte, Services und Ergebnisse des Projekts?</li> <li>• Welcher Budgetrahmen ist vorgesehen für das Projekt?</li> <li>• Welcher Zeitrahmen (Start bis Ende) steht für das Projekt zur Verfügung?</li> </ul> <p><b>BEISPIELE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von IT-Infrastruktur, Softwareentwicklung</li> <li>• Rollout eines Buchhaltungssystems, Migration von Daten</li> <li>• 7 Mio. Euro Sachmittelbudget</li> <li>• Start 15. Okt 2012, Ende 31.12.2013 (Übersichtlicher Meilenstein)</li> <li>• Start 15. Okt 2012, Ende derzeit nicht definiert (noch offen)</li> </ul>	<h3 style="margin: 0;">MENSCHEN (INTERN UND EXTERN)</h3> <p><b>BESCHREIBUNG</b> Wichtige Partner, Mitarbeiter, Teams, Vendors, Lieferanten, Subcontractoren, die nötig sind, um die Arbeitspakete und somit das finale Ergebnis liefern zu können.</p> <p><b>FRAGESTELLUNGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche menschlichen Ressourcen, Skills, Partner, Vendors intern oder extern sind an dem Projekt direkt oder indirekt beteiligt?</li> <li>• Wer arbeitet an der Erstellung der Projektergebnisse?</li> <li>• Wer wird zusätzlich gebraucht, um das Projektergebnis fertigzustellen zu können?</li> </ul> <p><b>BEISPIELE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Mitarbeiter</li> <li>• Externe Mitarbeiter</li> <li>• Lieferanten/Vendors</li> <li>• Subcontractoren</li> </ul>	<h3 style="margin: 0;">ZIELGRUPPEN</h3> <p><b>BESCHREIBUNG</b> Hauptziel- und Nutzergruppen bzw. Hauptumfeld des Projektes, die von dessen Ergebnis profitieren oder einen Anteil daran haben.</p> <p><b>FRAGESTELLUNGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist der Auftraggeber des Projektes?</li> <li>• Wer ist der Sponsor des Projektes?</li> <li>• Wer sind die Nutzergruppen der erbrachten Leistung des Projektes?</li> <li>• Wer sind die Empfänger der Projektergebnisse?</li> <li>• Wer sind weitere wichtige Stakeholder des Projektes (Vorstand des Unternehmens, Linienorganisation, Linienmanager etc.)</li> </ul> <p><b>BEISPIELE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftraggeber</li> <li>• Nutzergruppen</li> <li>• Näheres Projektumfeld</li> <li>• Erweitertes Projektumfeld</li> <li>• Senior Management/ Stakeholder</li> </ul>
<h3 style="margin: 0;">SCHLÜSSELRESSOURCEN</h3> <p><b>BESCHREIBUNG</b> Wesentliche Ressourcen, die benötigt werden, um die Arbeitspakete und somit das Ergebnis des Projektes liefern zu können. Werkzeuge, Methoden und Materialien.</p> <p><b>FRAGESTELLUNGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche wichtigen Ressourcen werden im Projekt eingesetzt?</li> <li>• Was wird benötigt, um das Ergebnis fertigzustellen?</li> <li>• Was muss noch erfinden oder konstruiert werden, um das Ergebnis fertigzustellen?</li> <li>• Was ist noch nicht ausreichend genug, um die notwendige Qualität bzw. Nutzen des Ergebnisses sicherzustellen?</li> </ul> <p><b>BEISPIELE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschinen</li> <li>• Maschinen</li> <li>• Werkzeuggestell</li> <li>• Patente</li> <li>• Energie</li> </ul>		
<h3 style="margin: 0;">SCHÄDEN</h3> <p><b>BESCHREIBUNG</b> Schäden, die ein Projekt verursachen kann oder bewirken wird.</p> <p><b>FRAGESTELLUNGEN</b> Welche Schäden wird das Projekt verursachen?</p> <p><b>BEISPIELE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernförderlichkeit für Anwender</li> <li>• Zerstörung eines Biopigs</li> <li>• Personalausgang</li> <li>• Starke Veränderung von Usability</li> <li>• Reputationsverlust bei bestehender Manager</li> <li>• Veränderung in der Dienstleistungslandschaft</li> </ul>	<h3 style="margin: 0;">NUTZEN</h3> <p><b>BESCHREIBUNG</b> Nutzen und Vorteile, die das Projektergebnis für die Nutzer und Zielgruppen erbringt, muss, um das Projektergebnis erreichen zu können.</p> <p><b>FRAGESTELLUNGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist der direkte oder indirekte Nutzen des Projektes?</li> <li>• Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für die einzelnen Nutzergruppen?</li> <li>• Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für den Auftraggeber/Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für weitere Zielgruppen des Projektes?</li> <li>• Welche Vorteile bzw. Nutzen ergeben sich für die Partner?</li> </ul> <p><b>BEISPIELE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der regulatorischen Anforderung</li> <li>• Innovationen</li> <li>• Barrierefreier Zugang</li> <li>• Anwerbeverhalten geringer als 2 Sekunden</li> <li>• Wertsteigerung von 5% pro Jahr</li> <li>• Positive Nutzererfahrung über Expansional</li> <li>• Gutes Referenzprojekt</li> </ul>	

Fragt man einen beliebigen Projektbeteiligten danach, woraus sein Projekt eigentlich besteht und wem es etwas nützt, fällt die Antwort oft langatmig und unverständlich aus. Voraussetzung für erfolgreiche Projekte ist jedoch Klarheit über das Projekt an sich. Das gilt vor allem dann, wenn ein Projekt in eine **TurnAround-** oder Krisensituation gerät. Die Beteiligten sehen sich dann vielen Fragen ausgesetzt:



WAS IST DER **AUFTRAG** DES PROJEKTS?

WER SIND DIE **ZIELGRUPPEN** DES PROJEKTS?

WELCHE **RESSOURCEN** (MATERIALIEN, ROHSTOFFE ETC.) SIND NOTWENDIG, UM DEN PROJEKTAUFTRAG UMZUSETZEN?

WELCHEN **SCHADEN** RICHTET ES AN, WENN ES ERFOLGREICH UMGESETZT WIRD UND WELCHEN **NUTZEN** BRINGT ES?

WELCHE **MENSCHEN** ARBEITEN IM UND AM PROJEKT?

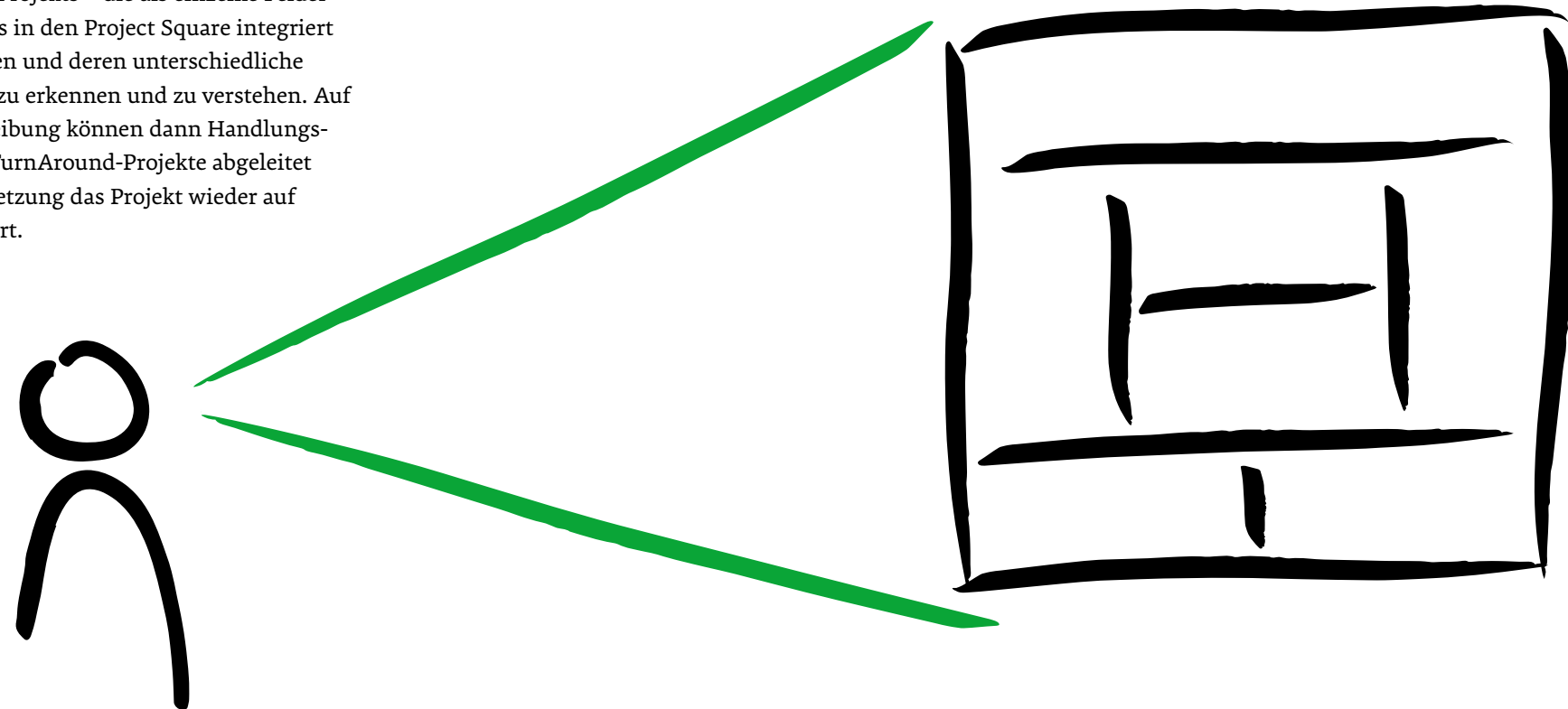
UND MIT WELCHER **GEISTES-HALTUNG** WIRD IM PROJEKT AGIERT?



**AUF DIESE FRAGEN MUSS EIN PROJEKTMANAGER ANTWORTEN HABEN,** und diese Transparenz sollte in TurnAround- oder Krisensituationen schnell geschaffen werden – denn alle sind nervös, wollen am liebsten sofort detailliertes Feedback oder einen Impuls. Genau da greift der Project Square. Denn eines ist klar: Wer ein Projekt wieder auf eine gute Spur bringen will, muss es aus einer übergeordneten Sicht und in seinen entscheidenden Elementen betrachten. Nur so gewinnt er schnell Klarheit über Nutzen, Ziele, Abhängigkeiten, Wechselwirkungen, Bedingungen und den Kern des Projekts.

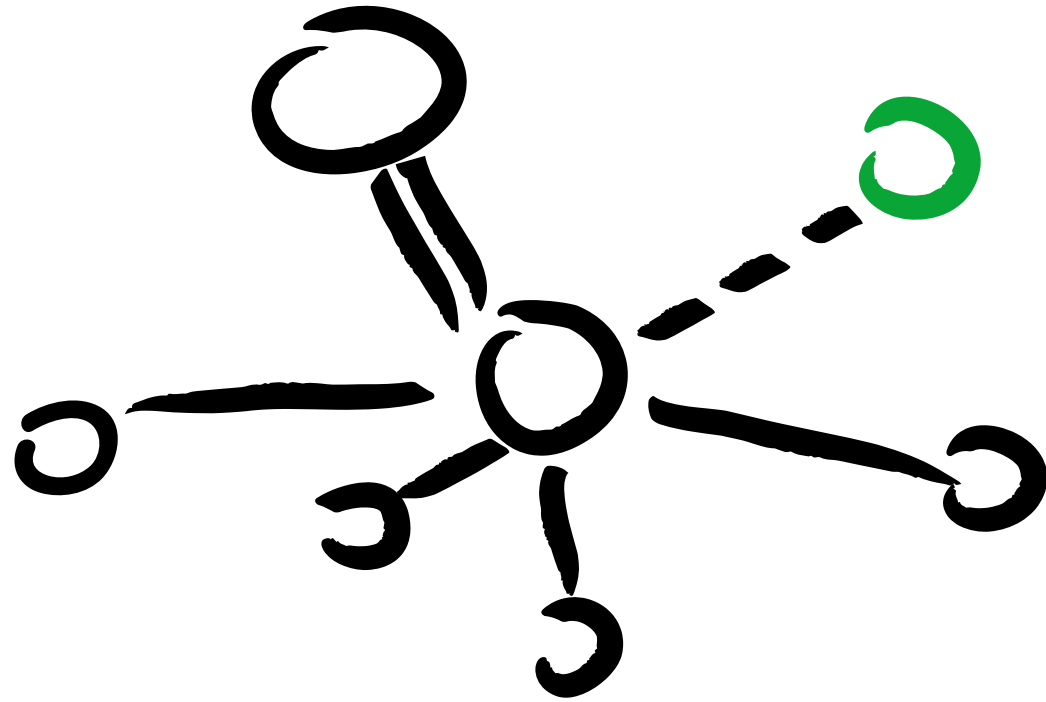
**ÜBERBLICK UND TRANSPARENZ** – darum geht es also. Und zwar im Idealfall in den ersten Tagen, die man in einem TurnAround-Projekt verbringt – wohl wissend, dass diese Einschätzung noch nicht abschließend ist, aber doch so, dass sie nach einem Tag einen Impuls in die richtige Richtung geben kann und eine solide Grundlage für die weiteren Schritte darstellt. All dies leistet der Project Square. Er ist ein völlig neues Modell, eine Struktur, die es ermöglicht, ein Projekt einfach darzustellen und ebenso einfach in Worte zu fassen – und zwar jedes Projekt, nicht nur TurnAround-Projekte. Es ist ein Hilfsmittel, das bei Projektmitgliedern, im Projektumfeld und bei allen

anderen, die es wissen müssen, ein gemeinsames Verständnis dessen erzeugt, woraus und wofür das Projekt eigentlich besteht. Alle Beteiligten werden in die Lage versetzt, die wesentlichen Faktoren und die wesentlichen Bausteine des Projekts – die als einzelne Felder bzw. Building Blocks in den Project Square integriert sind – zu beschreiben und deren unterschiedliche Wechselwirkungen zu erkennen und zu verstehen. Auf Basis dieser Beschreibung können dann Handlungsempfehlungen für TurnAround-Projekte abgeleitet werden, deren Umsetzung das Projekt wieder auf sicheres Terrain führt.



Wer ein Projekt wieder auf eine gute Spur bringen will, muss es aus einer übergeordneten Sicht und in seinen entscheidenden Elementen betrachten.





**DIE SCHLÜSELFRAGEN DES PROJECT SQUARES**

gehen dabei deutlich über das hinaus, was eine Project Charter oder ein Projektsteckbrief beantworten. Wer den Square ausgefüllt hat, dem fällt es leicht, sein Projekt als eine Geschichte mit einem roten Faden zu erzählen. Und zwar in einer so einfachen und klaren Weise, dass ihn sein Gegenüber auch versteht – denn bei diesem Gegenüber handelt es sich meist nicht um Menschen, die direkt in das Projekt eingebunden sind, sondern eher um Personen im Projektumfeld wie z. B. Mitglieder des Lenkungsausschusses, Geschäftsführer oder andere Personen, die außenstehend und dementsprechend mit den Projektinhalten nicht sehr vertraut sind.

Der Project Square ist ein völlig neues Modell, eine Struktur, die es ermöglicht, jedes Projekt einfach darzustellen und ebenso einfach in Worte zu fassen – nicht nur TurnAround-Projekte.

Der Project Square bietet den Menschen, die ihn anwenden, also einen hohen Nutzwert. Einiges davon haben wir schon angesprochen, auf der nächsten Seite kommt eine Zusammenfassung.



## KLARHEIT

**KLARHEIT ÜBER DAS PROJEKT:** Diejenigen, die den Project Square ausfüllen, reflektieren dabei die Inhalte und entscheidenden Faktoren ihres Projekts und finden zurück zu einer übergeordneten Sichtweise. Die unzähligen kleinen Details des Tagesgeschäfts treten in den Hintergrund, in den Fokus rückt das Projekt als großes Ganzes – das ist speziell bei TurnAround-Projekten ein wichtiger Erfolgsfaktor.

## TRANSPARENZ

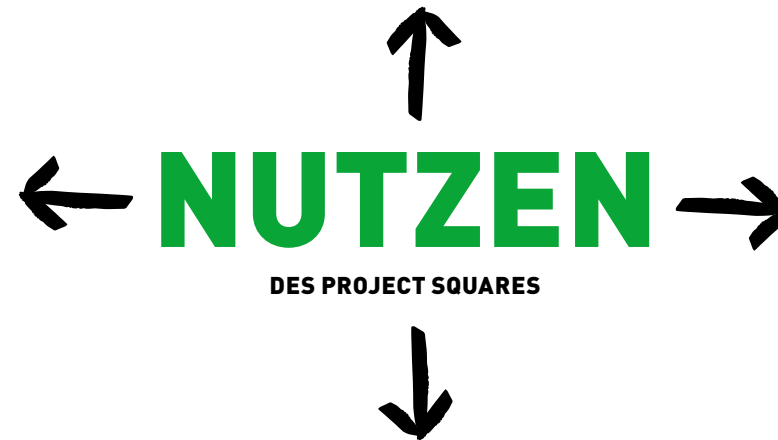
**HANDLUNGSFELDER WERDEN TRANSPARENT:** Allen Beteiligten wird klar, was getan werden muss, um gewisse Ziele zu erreichen oder zu verhindern, dass das Projekt in Schieflage kommt bzw. – wenn es schon in Schieflage ist – es wieder in die richtige Spur zu heben.

## GEISTES-HALTUNG

**GEISTES-HALTUNG UND PROJEKTKULTUR WERDEN BETRACHTET:** Dies ist einer der entscheidenden Nutzen des Project Squares. Die Geistes-Haltung der Menschen im Projekt und Projektumfeld, generell die Projektkultur, beeinflussen alle anderen Parameter eines Projekts – und umgekehrt. Diese Wechselwirkung wird unserer Einschätzung nach in fast allen Projekten vernachlässigt. Wer den Project Square ausfüllt, setzt sich aber genau damit auseinander und erkennt, dass die passende Geistes-Haltung und Unternehmenskultur die Basis für den Erfolg der angewendeten Methoden und damit des ganzen Projekts sind.

## WECHSELWIRKUNGEN

**INKONSISTENZEN TRETEN ZUTAGE:** Die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bausteinen lassen sich nach dem Ausfüllen des Project Squares durch bestimmte Fragestellungen rasch aufzeigen und auflösen.

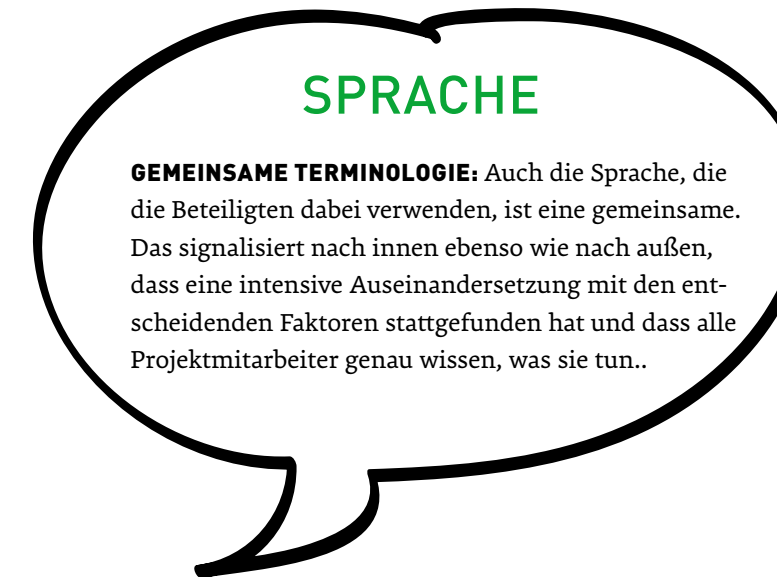


## STORYTELLING

**DER AUSGEFÜLLTE PROJECT SQUARE** ist quasi der rote Faden, der es allen Beteiligten ermöglicht, ihr Projekt als eine Geschichte zu erzählen, die auch Außenstehende schnell erfassen und verstehen können.

## GEMEINSAME SICHTWEISE

**DIE MÖGLICHKEIT, DEN PROJECT SQUARE GEMEINSAM,** also in einem Team, auszufüllen und gleichzeitig darüber zu sprechen, lässt unterschiedliche Sichtweisen auf das Projekt deutlich zutage treten – um dann entsprechend zu einer einheitlichen Betrachtungsweise zu kommen.



## STRATEGIEENTWICKLUNG

**DAS AUSFÜLLEN DES PROJECT SQUARES** ergänzt Strategieentwicklungen mit dem Business Model Canvas sehr gut: Die aufgrund neuer bzw. geänderter Geschäftsmodelle notwendigen Maßnahmen und Umsetzungsprojekte lassen sich direkt aus dem Business Model Canvas ableiten ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)).

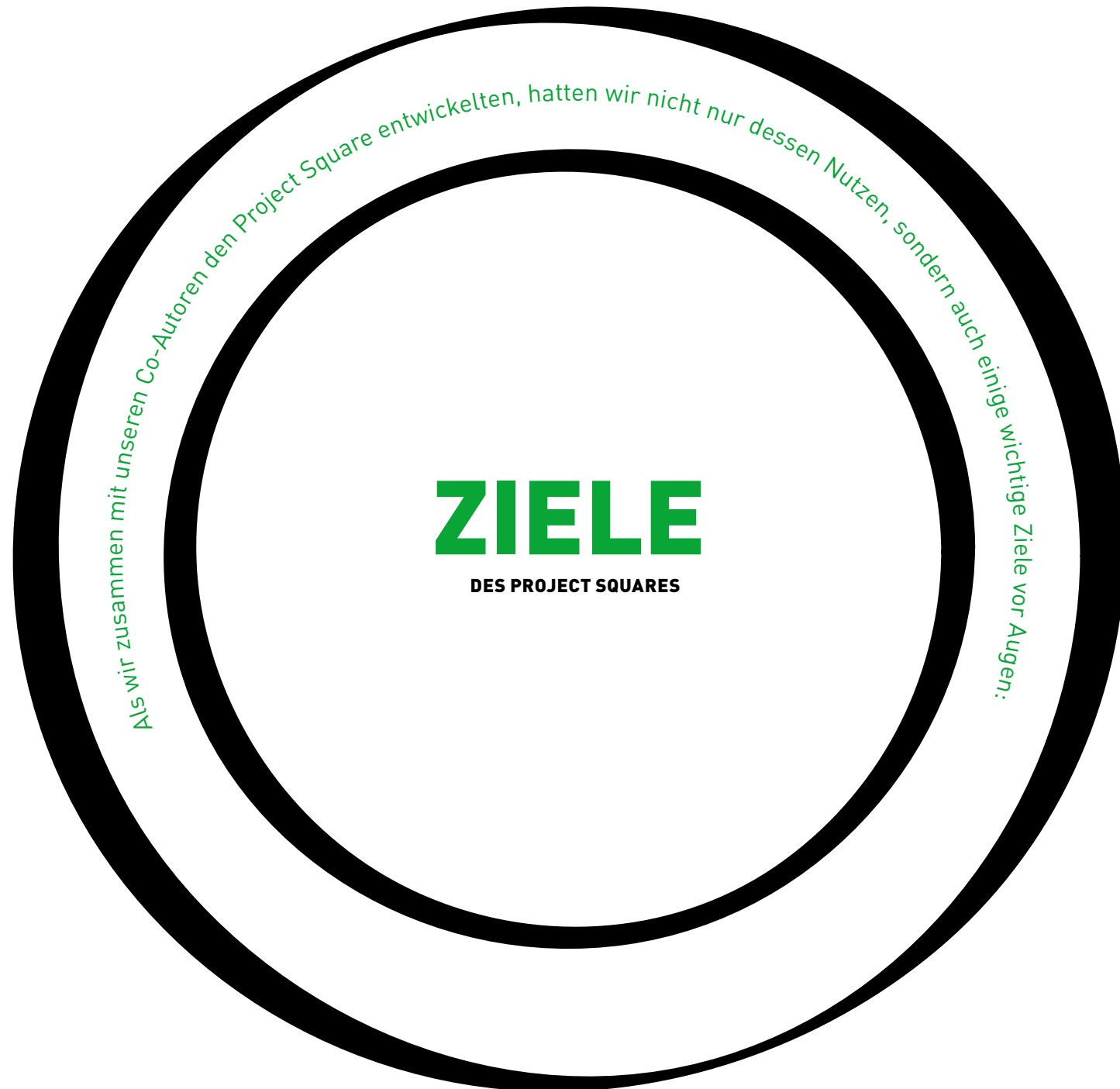
## SCHÄDEN

**SCHÄDEN WERDEN EINBEZOGEN:** Auch dies ist ein wichtiger Nutzen des Project Squares. Wer sich Gedanken darüber macht, welche Schäden durch das Projekt entstehen, wenn es erfolgreich umgesetzt wird, erkennt zum einen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bausteinen, die in dieser Form noch gar nicht in den Fokus gerückt waren, und kann zum anderen mögliche Ursachen für das Scheitern des Projekts schnell bzw. frühzeitig identifizieren

## VISUALISIERUNG

**VISUALISIERUNG DES PROJEKTS:** Ein ausgefüllter Project Square eignet sich hervorragend, den Kern, das Wesentliche des Projekts anschaulich und schnell erfassbar darzustellen. Vor allem dann, wenn die Wechselwirkungen der einzelnen Bausteine untereinander mit großen Pfeilen markiert und farbige Statys eingesetzt wurden, um einzelne Bereiche voneinander abzutrennen (mehr dazu lesen Sie auf den nächsten Seiten).





# DIE 7 BAUSTEINE

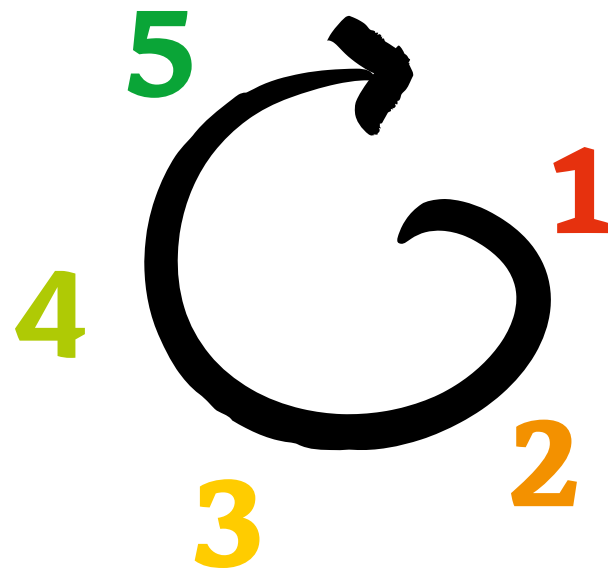
DES PROJECT SQUARES

Um Ihnen das Ausfüllen des Project Squares zur erleichtern, haben wir für jeden einzelnen Baustein Fragestellungen formuliert und Beispiele gefunden, die helfen sollen, den Project Square anzuwenden. In diese Fragen bzw. Beispiele sind nicht nur unsere eigenen Erfahrungen eingeflossen, sondern natürlich auch die unserer Co-Autoren und Impulsgeber.



# 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](http://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](http://www.projectyzer.com)

[www.torstenkoerting.com](http://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](http://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](http://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](http://www.contentundco.de)