

AUSZUG:  
**CONSISTENT  
PROJECT  
MANAGEMENT  
WITHOUT  
EXCUSES**

# **T**URN / **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

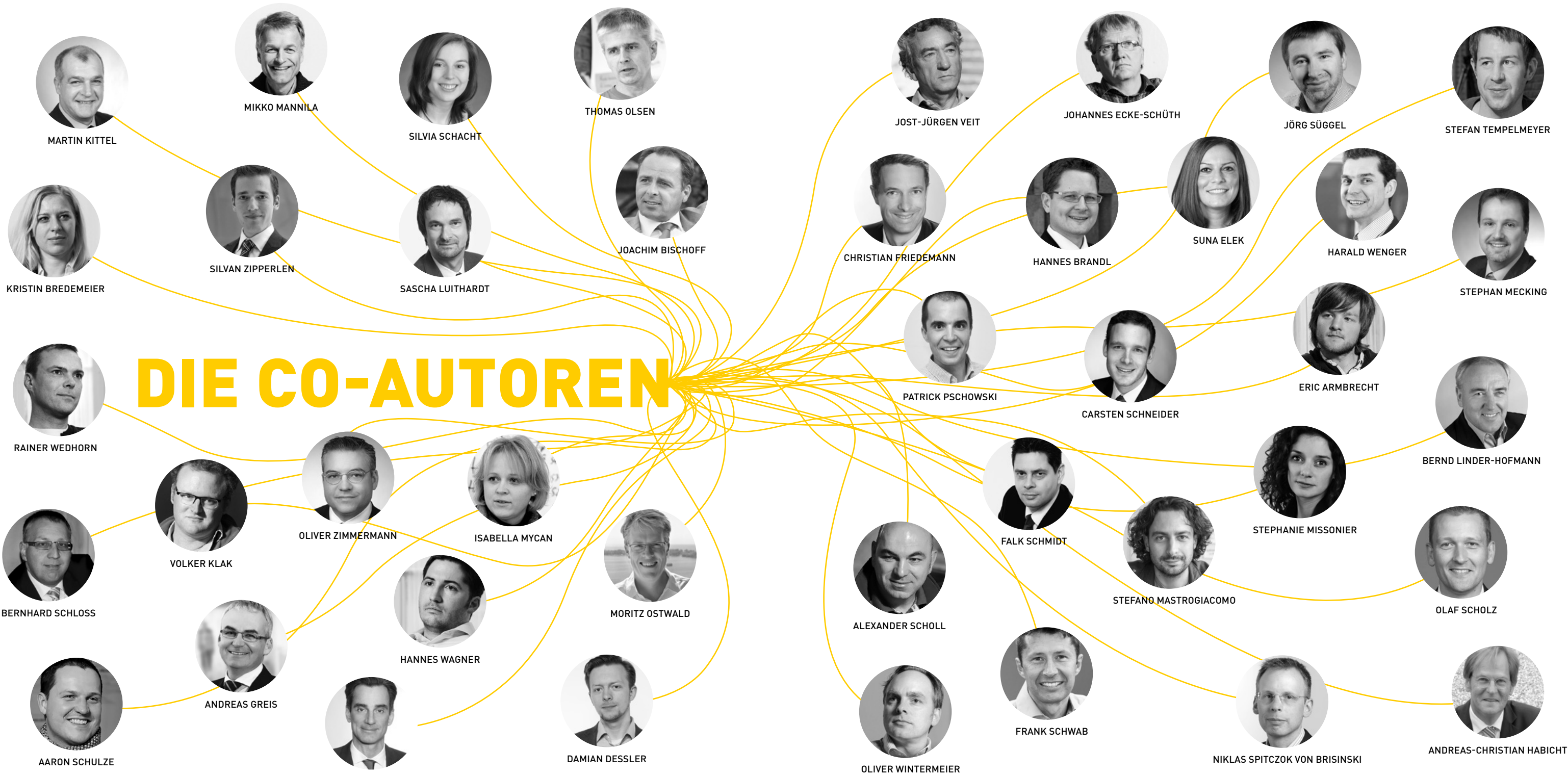
<b>2.0</b> ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN	166
<b>2.1</b> ANALYSE GEISTES-HALTUNG	172
<b>2.2</b> UMFELD ERKENNEN UND INTERESSEN ANTIZIPIEREN	194
<b>2.3</b> BEST FIT	208
<b>2.4</b> PROJECT ASSESSMENT	214
<b>2.5</b> DIE RICHTIGEN FRAGEN	218
<b>2.6</b> TURN IT, KILL IT OR EXIT	224
<b>2.7</b> ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN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

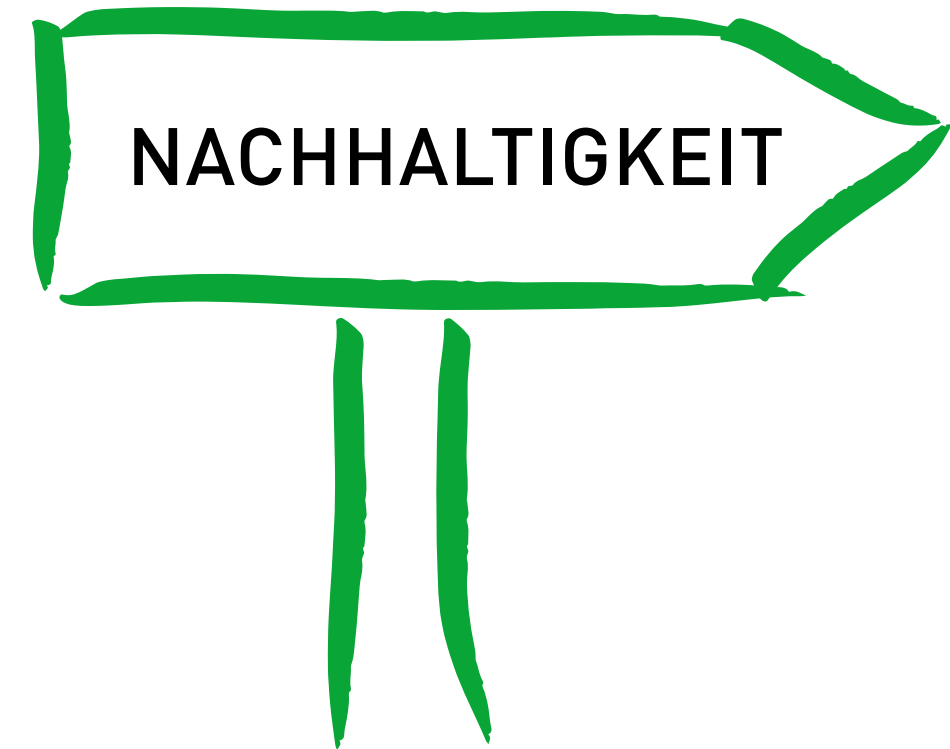
<b>5.0</b> NACHHALTIGKEIT	344
<b>5.1</b> NACHHALTIGKEIT GEISTES-HALTUNG	350
<b>5.2</b> LESSONS LEARNED	366
<b>5.3</b> CONSISTENT PROJECT MANAGEMENT WITHOUT EXCUSES	390
<b>5.4</b> NACHHALTIGKEIT ROMAN	396
FAZIT	400
DIE AUTOREN	404

# DIE CO-AUTOREN



# CONSISTENT PROJECT MANAGEMENT WITHOUT EXCUSES

Konsequentes Projektmanagement ohne Ausflüchte



**WAS MACHT AUSSERGEWÖHNLICHES PROJEKTMANAGEMENT AUS?** Was sind die Kernprinzipien, auf die es unserer Meinung nach – sowohl für Projektmanager, aber auch für Mitarbeiter und Stakeholder eines Projekts – ankommt? Das sind die Kernfragen, die sich jeder Projektbeteiligte während eines Projekts stellen sollte. Denn nur so ist es möglich, konsequentes, nachhaltiges und kontinuierlich hervorragendes Projektmanagement zu leben.

Das Projekt ist vielleicht gerettet, die Krise überwunden. Nun kommt es aber drauf an, mit gutem Beispiel voranzugehen und sicherzustellen, dass sich alte Verhaltensmuster nicht wieder einschleifen, sondern Nachhaltigkeit in der Vorgehens- und Herangehensweise gewährleistet ist. Wie auch immer Sie diese gewählt haben – individuell und für Ihr Projekt spezifisch. Aus unserer Sicht sind die folgenden Kernaspekte wesentlich:

## PASSION TO DELIVER

Als Projektmanager, aber auch als Mitglied eines Projektteams ist es von entscheidender Bedeutung, dass Ihre Lust und die Leidenschaft zu liefern spürbar sind. Destruktivität, Langeweile, Unlust, Desillusion, fehlender Mut und Stärke schaden nicht nur Ihnen selbst, sondern strahlen auch auf Ihr Umfeld ab. Ihre Aufgabe ist es, die Lust am Liefern zu zeigen und mit jeder Faser Ihres Körpers zu leben – eine Leidenschaft, die jeder in Ihrem Umfeld spüren soll.

## EMPATHY

Ihre Hingabe, Einfühlsamkeit, das Eingehen auf Menschen, das Adressieren Ihrer Ängste und Bedürfnisse, das Erkennen Ihrer Charakterzüge, Denkweisen und Interessen sind unglaublich wichtig für ein Projekt. Nur so sind Sie in der Lage, auf die Menschen einzugehen, Ihre eigenen Interessen zu adressieren und mit Ihren Mitarbeitern in der Form zu kommunizieren, die für die entsprechende Situation notwendig ist. Empathie ist die Verbindung mit und das Eingehen auf die Menschen in jeder Situation und in jeder Kultur.

## FOCUS ON THE CORE

Sie fokussieren sich auf den Kern, lassen sich nicht von Details vom eigentlichen Kern abbringen. Sie sind in der Lage, ebenso andere Menschen im und am Projekt auf den Kern zu fokussieren – weg von den Details, hin zum Wesentlichen. Das lässt die Menschen konzentriert auf das Ziel und das Eigentliche des Projekts hinarbeiten und bewahrt den klaren Blick.



## GET INTO THE DETAILS

In Krisen, Problemsituationen und auch bei Entscheidungen ist es jedoch wichtig, in die Details einzutauchen. Lassen Sie sich Dinge im Detail erklären, versuchen Sie diese zu verstehen. Dies hat zwei Vorteile: Sie lernen mehr und mehr die Zusammenhänge und Grundlagen und Tiefen des Projekts kennen; aber auch die Mitarbeiter werden gefordert und lernen, dass Sie nicht nur an der Oberfläche kratzen, sondern dann, wenn es darauf ankommt, tief eintauchen und in der Lage sind, Zusammenhänge zu verstehen. Sie werden sich in Zukunft besser vorbereiten, um für Ihre Fragen gerüstet zu sein.

## SENSE, REFLECT, ACT

Schärfen Sie Ihre Sinne, seien Sie wachsam, passen Sie auf. Jeder kleine Indikator kann ein Hinweis auf etwas Wesentliches, Wichtiges sein. Reflektieren Sie, was Sie wahrgenommen haben, und transformieren Sie Wahrnehmung und Reflexion in entsprechende Handlung. Machen Sie dies kontinuierlich. Nur so sind Sie in der Lage, kleine Frühwarnindikatoren und Bewegungen in Ihrem fragilen Projektkonstrukt wahrzunehmen und entsprechend zu reagieren.

## BE VISIBLE

Seien Sie sichtbar. Projektmanagement besteht zu 90 Prozent aus Kommunikation. Ein Projektmanager, der den ganzen Tag in seinem Büro sitzt, E-Mails, Dokumente, Statusberichte liest, kann zwar telefonieren und per E-Mail kommunizieren – er ist jedoch nicht sichtbar. Ein Projektmanager muss für das Team, die Vendoren und alle Projektbeteiligten aus dem Umfeld (Stakeholder) sichtbar sein, aktiv persönlich kommunizieren. Nur so sind Sie in der Lage, wahrzunehmen, zu agieren und wahrgenommen zu werden.

## WALK THE TALK

Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen. Kündigen Sie nicht etwas an, was Sie dann nicht einhalten, nachhalten oder einfordern. Praktizieren Sie das, was Sie sagen und wie Sie wahrgenommen werden wollen. Machen Sie keine leeren Versprechungen, sondern halten Sie die, die Sie gegeben haben. Ohne Ausnahme. Dies ist wesentlich für ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Ihnen und allen Projektmitarbeitern und Projektbeteiligten.


## INTEGRITY

Seien Sie integer. Seien Sie sich Ihres entsprechenden Wertesystems bewusst und handeln Sie danach. Leben Sie in dem Bewusstsein, dass sich Ihre persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen in Ihrem Verhalten ausdrücken. Lassen Sie sich also in Ihrem Verhalten von inneren Werten und Prinzipien und nicht von äußeren Drohungen, Verlockungen oder Einflüssen leiten.

## NO EXCUSES, DON'T LET YOUR LEADER- SHIP ERODE

Ihr Führungsstil sollte ein Vorbild für alle sein. Führen Sie so und verhalten Sie sich so, wie Sie es auch von anderen erwarten. Passen Sie auf, dass dieser Führungsstil nicht erodiert, dass sich keine Verhaltensmuster einschleichen, für die Sie sich entschuldigen müssen. Kommen Sie pünktlich, vermeiden Sie BlackBerry-Nutzung während des Meetings, seien Sie konsistent in dem, was und wie Sie es sagen.

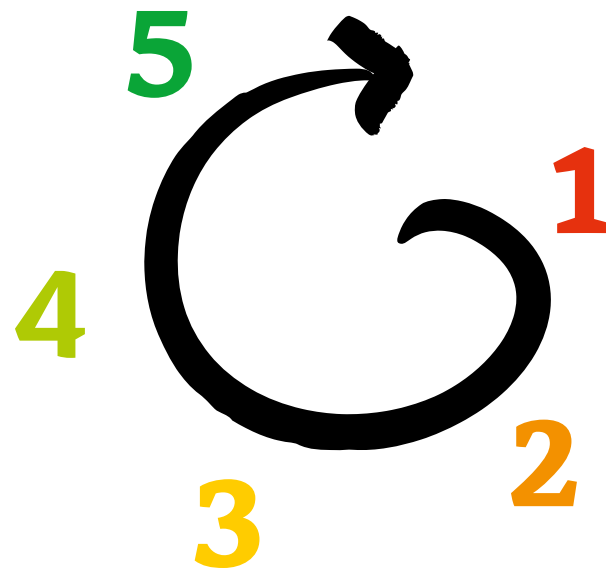
**IM PROJEKTMANAGEMENT** geht es nicht nur um Methoden und Tools – diese sind Mittel zum Zweck und geben Strukturen. Auch soziale Kompetenzen bzw. die Geistes-Haltung sind entscheidend und in vielen Büchern tiefgehend erläutert. Aus unserer Sicht ist es jedoch die Kombination, eine Mischung aus Methodenwissen, fachlichem Know-how und Social Skills, die Projektmanagement ausmachen. Eine Herangehensweise, die sich durch viel Erfahrung, Austausch mit anderen und Reflexion von Erlebtem gestaltet und schärft. Finden Sie Ihren Weg und behalten Sie genau die oben genannten Kernprinzipien im Auge – Sie werden sehen.



Live Consistent  
Project Management  
without excuses  
and the results,  
the delivery and  
ultimately the success  
will follow.

# 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)