

AUSZUG:  
ROMAN  
PHASE 1

# 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

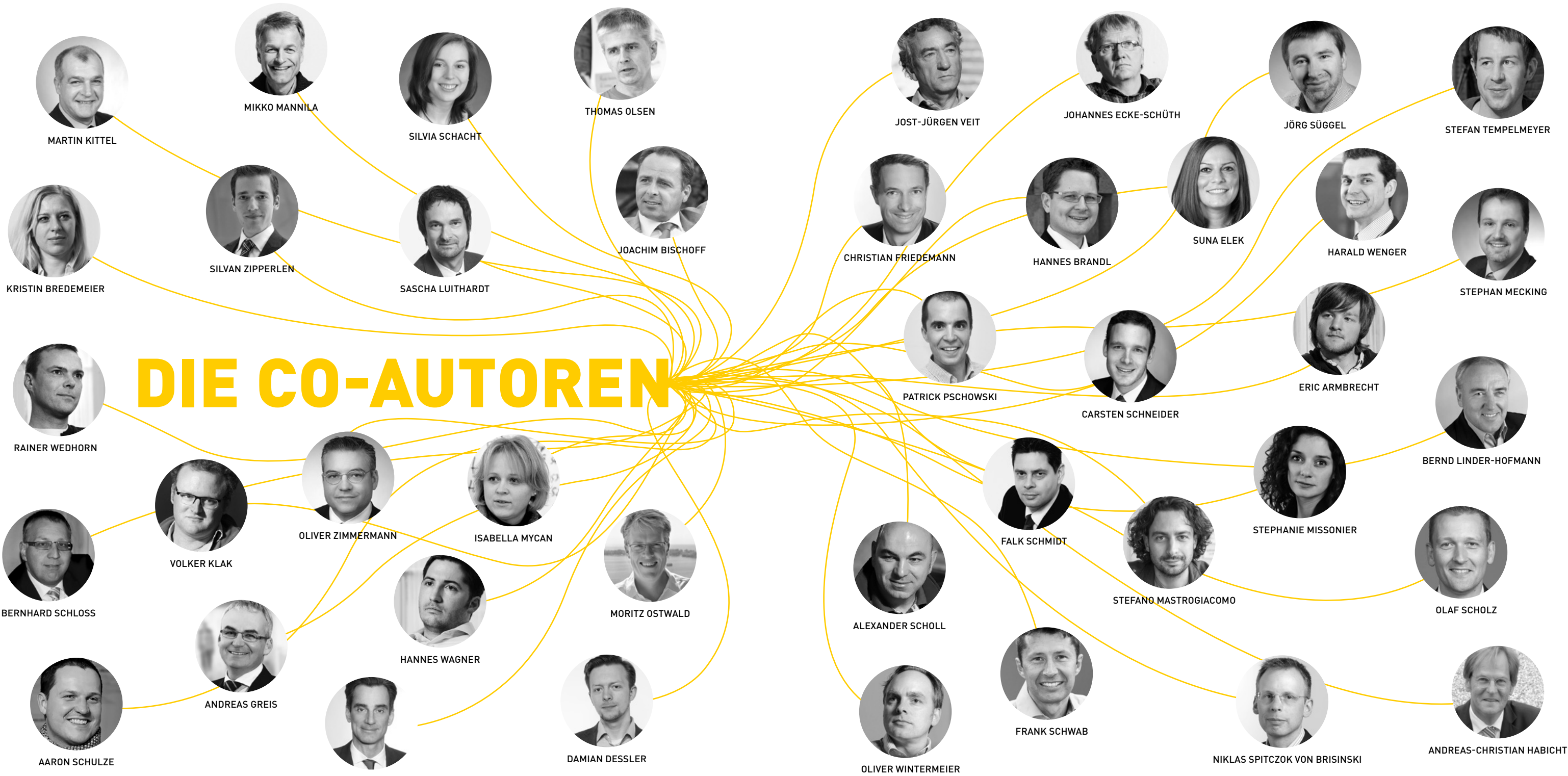
<b>2.0</b> ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN	166
<b>2.1</b> ANALYSE GEISTES-HALTUNG	172
<b>2.2</b> UMFELD ERKENNEN UND INTERESSEN ANTIZIPIEREN	194
<b>2.3</b> BEST FIT	208
<b>2.4</b> PROJECT ASSESSMENT	214
<b>2.5</b> DIE RICHTIGEN FRAGEN	218
<b>2.6</b> TURN IT, KILL IT OR EXIT	224
<b>2.7</b> ANALYSE & SOFORT-MASSNAHMEN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





# Der Melonen- status: außen grün, innen rot

# Der Melonen- status: außen grün, innen rot

Ein Projekt wie viele andere auch: Alle geben sich geschäftig. Meilensteine werden eingehalten. Zwischenergebnisse geliefert. Aber auf einmal wird das Budget knapp. Und der Liefertermin für das Endergebnis gekippt. Irgendwann stellt sich heraus: Alles war nur Show. Alle haben nur so getan, als ob. In Wahrheit ist das Projekt wie eine Melone: außen grün, innen rot.

## Die wichtigsten Protagonisten

### Der TurnAround-Projekt- manager:

Thomas Steinmann ist 38 Jahre alt – ein hagerer, großer und sportlicher Typ. Sein letztes Projekt ist nicht optimal gelaufen, deshalb braucht er im Moment viel Bestätigung. Er ist ungeduldig, sehr technikaffin, kommuniziert klar und manchmal zu direkt. Vor dominanten Frauen fürchtet er sich. Er hasst emotionales Rumgezicke. Er hat zwei Kinder, lebt getrennt von seiner Frau.

### Die Auftraggeberin:

Silvia Schmitt ist 47 Jahre alt, fachlich sehr gut qualifiziert und hat eine recht strenge Ausstrahlung, die sie durch eine schwarze Hornbrille noch betont. Sie steht voll hinter ihren Mitarbeitern, allerdings nur, wenn diese ebenfalls vollen Einsatz bringen. Schwäche duldet sie ebensowenig wie Widerspruch oder ungeschickte Fragen. Sie hat ein Kind, ihr Mann hat die Rolle des Hausmannes übernommen.

### Der Coach:

Alexander Schumann, 52 Jahre, hat langjährige Erfahrung als Fachbereichs- und Projektleiter, ist dabei durch viele Höhen und Tiefen gegangen und gibt nun seine Erfahrungen aus einem langjährigen, intensiven Transformationsprozess an seine Coaching-Klienten weiter. Er ist ein ruhiger, mittelgroßer, sportlicher, eher unscheinbarer Mensch, in zweiter Ehe verheiratet und mit zwei Kindern.



**FORTSETZUNG IN PHASE 1  
ERKENNEN & IDENTIFIZIEREN  
SEITE 160**

# „Unser Projekt macht gute Fortschritte!“

Freitagnachmittag, 24. Mai 2013, 14.30 Uhr ...

... im großen Meeting-Raum des Unternehmens TicketWW. Es ist ein Freitag wie so viele andere – das wöchentliche Statusmeeting des Projekts „Pfeil“ steht an. Eigentlich nichts Besonderes. Nächste Woche tagt allerdings der Lenkungsausschuss mit dem Gesamtvorstand. Und der will Ergebnisse sehen – lief das Projekt bislang doch nicht so wie erwartet. Silvia Schmitt, die Auftraggeberin des Projekts, läuft hin und her. Sie weiß, dass der Lenkungsausschuss ein sehr kritisches Auge auf das Projekt geworfen hat. Noch ist sie allein. Ihre Stirn liegt in Falten. Nach und nach betreten die Teilnehmer des Statusmeetings den Raum. Silvia Schmitt setzt sich an ihren angestammten Platz am Kopfende des großen Tisches. Ihre Augen hinter der schwarzen Hornbrille sind konzentriert auf ihre Unterlagen gerichtet, ihr Rücken sehr gerade. Dass schon wieder zwei aus dem Team fehlen, hat sie sehr wohl registriert.

Ihr gegenüber hat sich Frank Henning niedergelassen. Er leitet das Projekt „Pfeil“. Wie immer hat er um sich herum einen Wall aus dicken Aktenordnern und Unterlagen aufgebaut. Die Präsentation, die er gerade auf seinem Notebook startet, sieht so aus wie üblich: sehr detailliert und umfangreich.

„Also, liebe Kolleginnen und Kollegen, unser Projekt macht gute Fortschritte“, eröffnet Frank Henning das Statusmeeting. „Die ersten Module des Ticketsystems für die Badminton-Weltmeisterschaft liegen vor“, sagt er und wirft einen Blick hinüber zu Anja Fuchs, die den Fachbereich leitet. Sie tippt unter dem Tisch auf ihrem Smartphone herum und verzieht keine Miene.

„Alles läuft nach Plan“, fährt Frank Henning fort, lehnt sich in seinem Stuhl zurück und faltet seine Hände über seinem Bauch. „Anja Fuchs hat ja schon zusätzliche Anforderungen formuliert. Aber auch die werden wir bis zum GoLive-Termin erfüllen können. Überhaupt kein Problem. Allerdings brauchen wir für diesen Change Request mehr Budget, schließlich hat sich der Projektumfang dadurch deutlich erhöht. Darüber können wir gleich noch sprechen, wenn ich zu den Entscheidungsbedarfen komme.“

„Was macht denn die Testdurchführung?“, will Silvia Schmitt wissen.

» Alles läuft nach Plan.

Carsten Baumann, der Testmanager, holt Luft, um die Frage zu beantworten. Aber Frank Henning ist voll in Fahrt und redet schon wieder: „Das läuft auch alles planmäßig, wir treffen gerade schon die Vorbereitungen zur Betriebsaufnahme. Unterm Strich sieht es also so aus: Bezogen auf die Zeit ist der Projektstatus grün, bezogen auf den Termin auch. Beim Budget stehen wir allerdings noch auf Gelb, weil es durch die neuen Anforderungen Mehrkosten gibt.“

„Na, das hört sich doch ganz gut an“, sagt Silvia Schmitt und nickt dem Projektleiter zu. „Dann haben wir ja für die Lenkungsausschusssitzung nichts zu befürchten.“ Ganz glauben kann sie es zwar selbst nicht – das hatte doch vorletzte Woche noch ganz anders geklungen. Und dass die Chef-Entwicklerin Sandra Erlenbach rote Flecken am Hals bekommt und unter dem Tisch ihre Füße kaum noch unter Kontrolle hat, ist ihr schon vor einigen Minuten aufgefallen. Egal. Wenn der Projektleiter signalisiert, dass alles im grünen Bereich ist, wird das wohl stimmen. Und außerdem hat der Vorstand ihr in Aussicht gestellt, dass sie weitere Teams in ihren Verantwortungsbereich bekommt, wenn dieses Projekt erfolgreich abgeschlossen ist. Das wird ihre Karriere weiter vorantreiben! Wunderbar!

„Als nächstes komme ich zu den Risiken“, ergreift Frank Henning wieder das Wort. „Hauptrisiko ist weiterhin, dass unsere Entwickler ausfallen. Deren Aktivitäten liegen auf dem kritischen Pfad. Wenn da was verrutscht, dann verschiebt sich sofort der GoLive-Termin.“

Sandra Erlenbach und Stefan Scholz, die beiden Entwickler, werfen sich einen schnellen Blick zu. Frau Erlenbach, die ältere von beiden, hat mittlerweile nicht nur rote Flecken am Hals, sondern im ganzen Gesicht.

Frank Henning bemerkt von all dem nichts. „Die beiden sind jedoch gesund“, lacht er stattdessen. „Und außerdem besorge ich ihnen jeden Tag Obst aus der Kantine, sodass sie mit genügend Vitaminen versorgt sein dürften, um die anstehende Erkältungssaison gut zu überstehen.“ Keiner aus der Runde amüsiert sich über diesen kleinen Scherz.

„Die Anforderungen aus dem Fachbereich sind das zweite Risiko. Dass sich diese Anforderungen auf das Budget und auf den Termin auswirken, wissen Sie alle. Wir haben hier aber keine nennenswerten Problemfelder ...“ – an dieser Stelle rollt Fachbereichsleiterin Anja Fuchs die Augen an die Decke – „... schließlich erkennen und bearbeiten wir diese immer sofort. Wenn Sie das genauer wissen wollen, kann ich Ihnen gerne die entspre-

chenden Unterlagen zeigen, ich habe sie ja immer dabei“, sagt Frank Henning und zeigt auf die beiden dicken Ordner, die vor ihm liegen. „Wie sind Sie denn mit dem Projektverlauf zufrieden, Frau Schmitt?“, fragt er seine Auftraggeberin.

„Zunächst einmal klingt das alles ganz gut“, antwortet diese. „Aber jetzt kommen Sie doch bitte mal zum Haken an der ganzen Sache.“

„Gut. Reden wir also über die Entscheidungsbedarfe. Unsere Entwickler brauchen dringend eine neue Version der Entwicklungsumgebung, damit sie ihre weitere Arbeit effizienter verrichten können. Das würde eine Investition von 50.000 Euro bedeuten. Gemessen am Projektbudget von 750.000 Euro halte ich das für absolut im Rahmen und spreche mich eindeutig dafür aus, diese Entwicklungsumgebung anzupassen.“

„Was wird denn damit neuer und besser?“ Silvia Schmitts Stimme hat einen ungeduldigen Unterton.

Anstatt zu antworten, zieht Frank Henning eine 40-seitige Leistungsbeschreibung aus seinem Stapel mit den Unterlagen hervor und schiebt sie über den Tisch zu seiner Auftraggeberin.

Silvia Schmitt ignoriert das Machwerk und wendet sich gleich an Sandra Erlenbach, die Entwicklungsleiterin: „Wie viel schneller können Sie denn fertig sein, Frau Erlenbach, wenn Sie die neue Umgebung haben?“ In ihrem Kopf hat sie schnell ausgerechnet, dass sich durch einen um zwei Monate vorgezogenen Fertigstellungszeitpunkt die Kosten der freiberuflichen Entwickler fast schon amortisieren könnten – schließlich würden sie entsprechend kürzer beauftragt und auch bezahlt werden müssen.

Sandra Erlenbach antwortet mit gepresster Stimme: „Na ja, sagen wir mal so: Ich werde dadurch nicht früher fertig, sondern werde es gerade so schaffen, die vielen Fehler, die aus dem Test kommen und die auf eine falsche Konzeption zurückzuführen sind, bis zum geplanten GoLive zu bereinigen. So sieht das nämlich aus.“

„Welche vielen Fehler denn, um Himmels Willen?“ Silvia Schmitt zieht die Augenbrauen hoch und schiebt die Hornbrille in ihre blonden Haare.

Sandra Erlenbachs Gesicht wird noch ein bisschen röter: „Fehler gibt es bereits im Design der Anwendung, und die zu bereinigen, ist nun mal richtig aufwendig. Stefan, äh, Herr Scholz, hat übrigens mit den gleichen Problemen zu kämpfen“, sagt sie und schaut ihren jüngeren Kollegen an. „Außerdem bekommen wir laufend neue Architekturanforderungen von Herrn

Das Projekt steht auf grün!

Jetzt kommen Sie doch bitte mal zum Haken an der Sache!



## Wollen Sie mich ans Messer liefern?

Braun“, – alle Augen fliegen kurz zu Peter Braun, dem Software-Architekten des Projekts –, „und das alles führt dazu, dass wir Module, die eigentlich schon fertiggestellt sind, nochmals anpacken müssen. Und der Fachbereich muss die dann auch noch mal testen und abnehmen. Das dauert alles ewig!“

„Wenn ich hier mal einhaken dürfte“, meldet sich da Anja Fuchs zu Wort. „Meine Anforderungen sind hier auch nicht so umgesetzt worden, wie es das Konzept vorgesehen hat. Absolut essentielle Funktionen, die wesentliche Prozesse bei uns unterstützen – einfach nicht berücksichtigt!“

Silvia Schmitt hat sich unterdessen das Handout des Meetings zu Gemüte geführt und darin entdeckt, dass im weiteren Entscheidungsbedarf noch einmal 75.000 Euro für neue Anforderungen des Fachbereichs beantragt werden.

Als Frank Henning das Wort wieder an sich reißt und etwas hilflos erklärt „Na ja, das hört sich alles schlimmer an, als es tatsächlich ist ...“, fährt sie ihm in die Parade: „Nicht schlimm, Herr Henning, nicht schlimm, sagen Sie da? Sie wollen also 125.000 Euro von mir dafür haben, dass im Projekt nicht sauber gearbeitet wird, und das nennen Sie nicht schlimm? Na, Sie haben Nerven! Wie können Sie einen grünen Projektstatus aufzeigen und uns zugleich hier solche Abgründe präsentieren? Wollen Sie mich im Lenkungsausschuss ans Messer liefern?“

„Sehen Sie es doch einfach mal so ...“, versucht Frank Henning hilflos den Redefluss seiner Auftraggeberin zu unterbrechen.

„Sie erklären mir überhaupt nicht, wie ich etwas zu sehen habe, Herr Henning! Von einem Projektleiter erwarte ich akzeptable Lösungen, und einfach so 125.000 Euro zu fordern, um konzeptionelle Schwächen auszubügeln, das kann ja wohl nicht wahr sein!“

„Wie viel können Sie denn dann an Budgeterhöhung abbilden?“

„Reden Sie doch nicht so geschwollen daher! Es ist überhaupt nicht die Frage, wie viel mehr an Budget ich bereitstellen kann, sondern vielmehr, ob Sie das Projekt überhaupt noch im Griff haben! Ob Sie es überhaupt je im Griff hatten! Das scheint mir nämlich ganz und gar nicht der Fall zu sein! Ich sehe hier kein Projekt auf Status Grün vor mir, sondern einen Projektleiter, der mit der Situation komplett überfordert ist!“

Silvia Schmitts Stimme ist immer lauter geworden. Irgendwie hat sie es doch schon immer gewusst, denkt sie sich zornig. Ihr gehen diverse Situationen aus den vergangenen Wochen durch den Kopf, in denen sich Frank

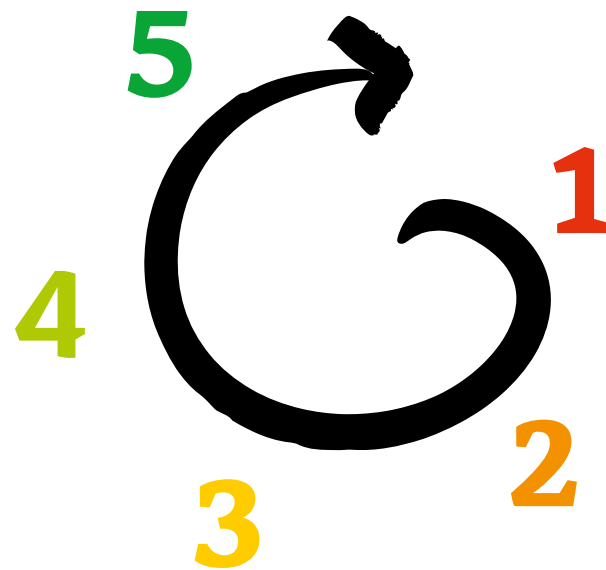
Henning auch nicht gerade mit Ruhm bekleckert hatte. Wie er einfach so, ohne sich mit ihr abzustimmen, den Termin zur Präsentation des neuen Ticketsystems mit dem Veranstalter der Badminton-WM vereinbart hatte – schon in zwei Wochen! Viel zu früh! Was sollen wir denn da zeigen? Wenn das schief geht – und das wird es, das weiß sie einfach! –, wird das eine sehr negative Außenwirkung für das Projekt und das Unternehmen haben.

Dieser Typ bringt es einfach nicht. Unfähig! Zeit, dem ein Ende zu machen. „Wissen Sie was? Wir brauchen hier eine komplett andere Lösung. Das Meeting ist hiermit beendet. Gehen Sie bitte alle an Ihre Arbeit zurück. Nein, Sie nicht, Herr Henning!“, schnaubt sie, als sie sieht, wie Frank Henning eilig seine Unterlagen zusammensammelt. „Wir haben noch zu reden.“

**FORTSETZUNG IN PHASE 2  
ANALYSE & SOFORTMASSNAHMEN  
SEITE 228**

# 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 dumme, krank und arm“ und „Facebook macht blöde, 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)