AUSZUG:
UMFELD ERKENNEN UND INTERESSEN ANTIZIPIEREN

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: Graspo CZ a.s., www.graspo.com

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

INHALT

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 ERKENNEN

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 ANALYSE

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 STABILISIERUNG

3.0 STABILISIERUNG 244

3.1 STABILISIERUNG GEISTES-HALTUNG 250

3.2 PM-CORE 264

3.3 „DIE ETWAS ANDERE ENTSCHEIDUNGS-MATRIX“ 272

3.4 OFFSITE 276

3.5 TASKFORCE UND „EDELHELFER“ 282

3.6 STABILISIERUNG ROMAN 288

4 TRANSFORMATION

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 NACHHALTIGKEIT

5.0 NACHHALTIGKEIT 344

5.1 NACHHALTIGKEIT GEISTES-HALTUNG 350

5.2 LESSONS LEARNED 366

5.3 CONSISTENT PROJECT MANAGEMENT WITHOUT EXCUSES 390

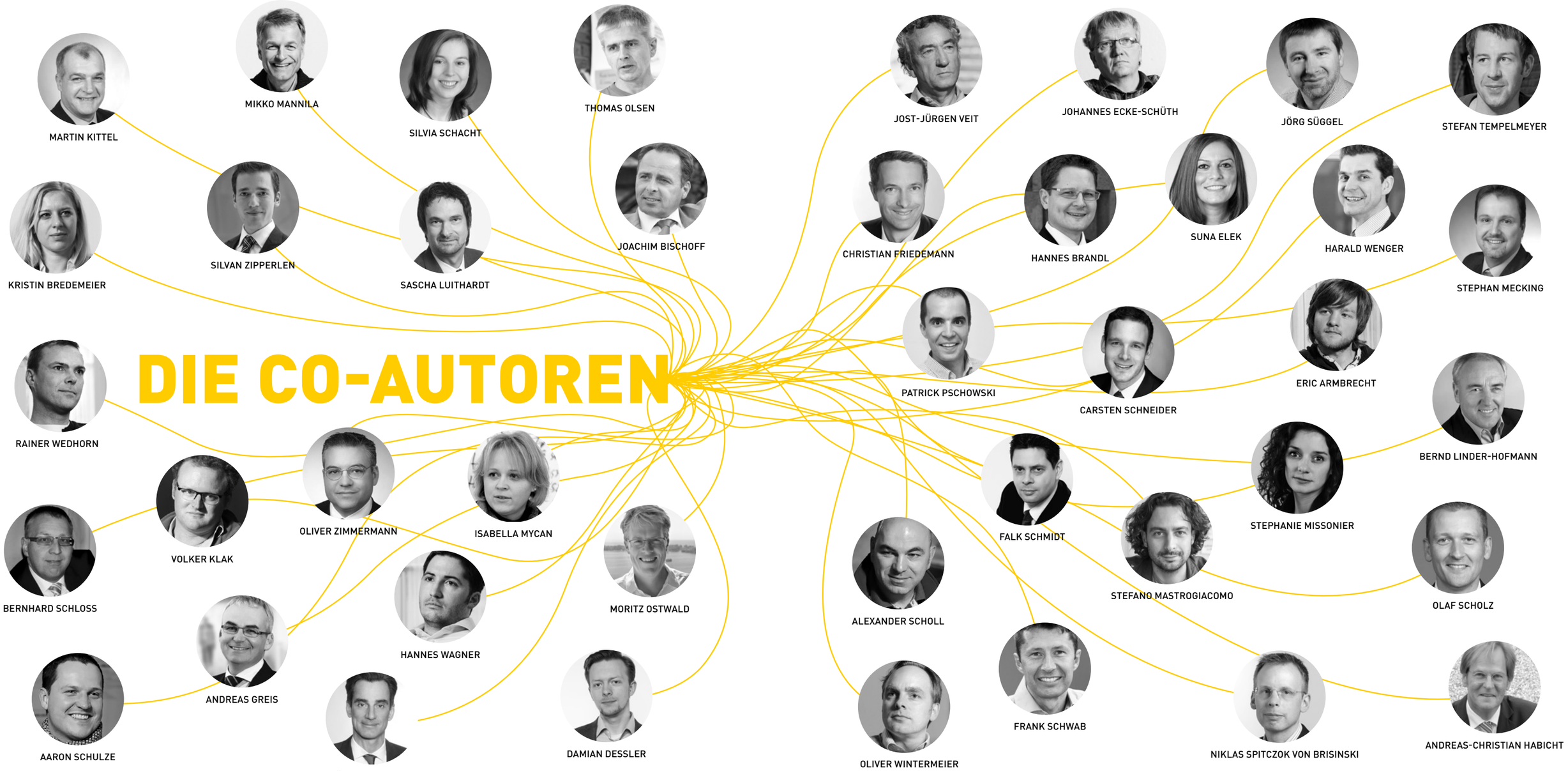
5.4 NACHHALTIGKEIT ROMAN 396

FAZIT 400

DIE AUTOREN 404

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

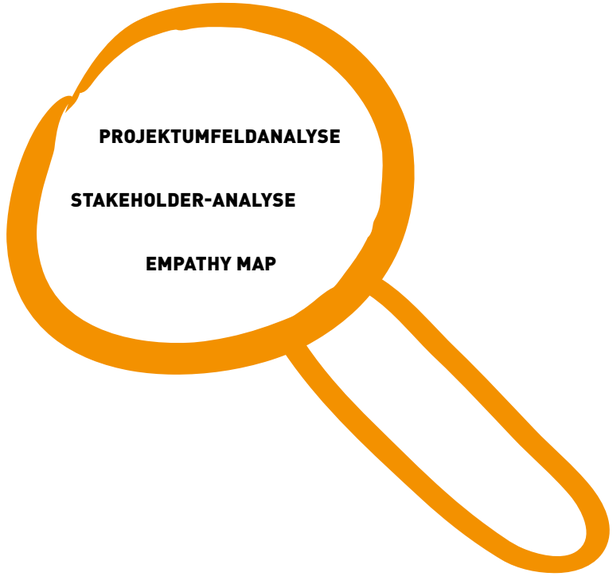
DIE CO-AUTOREN



AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

UMFELD ERKENNEN UND INTERESSEN ANTIZIPIEREN

Erst wenn Sie Ihr Umfeld kennen und dessen Interessen verstehen, können Sie konstruktiv handeln.



IN EINER TURNAROUND-SITUATION BZW. IN EINER KRISE, ganz unabhängig davon, ob sie groß oder klein ist, ob sie in einem Projekt, Teilprojekt oder innerhalb der Erarbeitung eines bestimmten Arbeitspaketes stattfindet, ist es besonders wichtig, das Umfeld zu kennen und auszuloten. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn es darum geht, unterschiedliche Interessen zu identifizieren und für mögliche Herangehensweisen an die Krisensituation bzw. für mögliche Zielszenarien zu gewinnen.

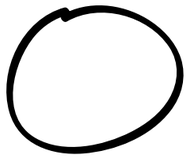
DIE FOLGENDEN METHODEN UND ANSÄTZE geben Ihnen Vorgehensweisen an die Hand, mit deren Hilfe Sie das Umfeld, die Stakeholder-Gruppen und deren diverse Interessen einschätzen können:

- PROJEKTUMFELDANALYSE – ein Werkzeug, um das Umfeld eines Projekts oder Teilprojekts zu identifizieren
- STAKEHEOLDER-ANALYSE – damit lässt sich einschätzen, inwieweit Stakeholder-Gruppen oder Einzelpersonen ein Projekt unterstützen bzw. Einfluss darauf geltend machen können
- EMPATHY MAP – eine Struktur, um sich in die Perspektive einer Person, Zielgruppe oder Stakeholder-Gruppe zu versetzen und so zu erahnen, was er oder sie sieht, sagt, denkt, hört oder fühlt

Alle drei Methodenansätze zusammengenommen können ein sehr gutes Bild über die Gruppen an sich, ihre Nähe oder ihren Abstand zum Projekt bzw. deren Interessenlagen sehr gut transparent machen – eine wichtige Voraussetzung, um Krisen erfolgreich zu managen.

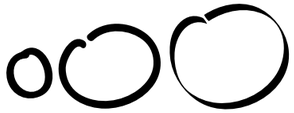
AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

PROJEKTUMFELD-ANALYSE



Projekt im Zentrum

Intensität der Kommunikation



Stakeholder (Größe, Entfernung)

Art der Kommunikation

AUCH DIE PROJEKTUMFELDANALYSE gehört zu den klassischen Projektmanagement-Methoden. Wer diese Methode anwendet, gewinnt schnell ein Bild davon, wer zwar am Projekt beteiligt, aber zu wenig bzw. nicht konstruktiv eingebunden ist, und kann entsprechende Maßnahmen zugunsten des Projekts entwickeln. Der Projektumfeldanalyse liegt die Annahme zugrunde, dass ein Projekt ein soziales System ist, in dem sich sämtliche Beteiligten unterschiedlich nah stehen bzw. voneinander entfernt sind.

So wenden Sie die Projektumfeld-analyse an

ALS ERSTES IST ES NÖTIG, DIE STAKEHOLDER BZW. STAKEHOLDER-GRUPPEN ZU IDENTIFIZIEREN, die für das Projekt bzw. eine bestimmte Betrachtung des Projekts relevant sind. Auf einem großen Flipchart-Bogen setzen Sie nun Ihr Projekt in die Mitte und zeichnen einen Kreis darum. Nun platzieren Sie die relevanten Stakeholder bzw. Stakeholder-Gruppen ebenfalls auf den Flipchart-Bogen. Wenn ein Stakeholder Ihrem Projekt nahe steht, dann positionieren Sie ihn auch entsprechend in die Nähe. Je nachdem, wie wichtig bzw. bedeutsam ein Stakeholder für Ihr Projekt ist, setzen Sie ihn in einen kleinen oder großen Kreis – je bedeutsamer, desto größer. In einem dritten Schritt verbinden Sie die jeweiligen Stakeholder/Stakeholder-Gruppen durch Linien mit Ihrem Projekt. Diese Linien stehen für die Intensität der Kommunikation: eine dreifache Linie zeigt eine starke Kommunikation an, eine gestrichelte bzw. gar keine Linie zeigt eine sehr schwache bzw. nicht vorhandene Kommunikation an. Anschließend können Sie diese Linien noch mit einem Symbol kennzeichnen, um die Art der Kommunikation zu kennzeichnen: Ist sie gleichgültig oder gar konfliktträchtig, dann setzen Sie ein bis drei Blitze an die Linie (je nach Ausprägung); ist sie herzlich und vertrauensvoll, setzen Sie ein bis drei Herzen an die Linie (ebenfalls wieder je nach Ausprägung). Eine kleine geschwungene Linie (Tilde) symbolisiert einen nicht ganz guten, aber auch nicht ganz schlechten, sprich: eher neutralen Zustand dazwischen.

AUS DEM ABSTAND ZWISCHEN DEN STAKEHOLDER-GRUPPEN UND DEM PROJEKT können Sie also entnehmen, wie intensiv die Kommunikation zwischen Stakeholder und Projekt ist und wie die Stakeholder dem Projekt gegenüberstehen bzw. wie sie es unterstützen. Wenn man hier sieht, dass Stakeholder sehr weit entfernt sind, dann ist es wichtig, sich zu überlegen, wie sie stärker eingebunden und damit näher herangeholt werden können. Ziel ist es, ähnlich wie bei der Stakeholder-Analyse, dass sie das Projekt besser unterstützen.

Haben Sie die Projektumfeldanalyse so aufgemalt, können Sie daraus ableiten, mit wem, wann, wie oft, zu welchen Themen und über welche Medien Sie kommunizieren müssen – mit dem Ziel, alle Stakeholder aus dem Projektumfeld gut einzubinden. (Und spätestens jetzt ist klar, warum es immer heißt, dass 90 Prozent der Aufgabe eines Projektleiters die Kommunikation ist.)

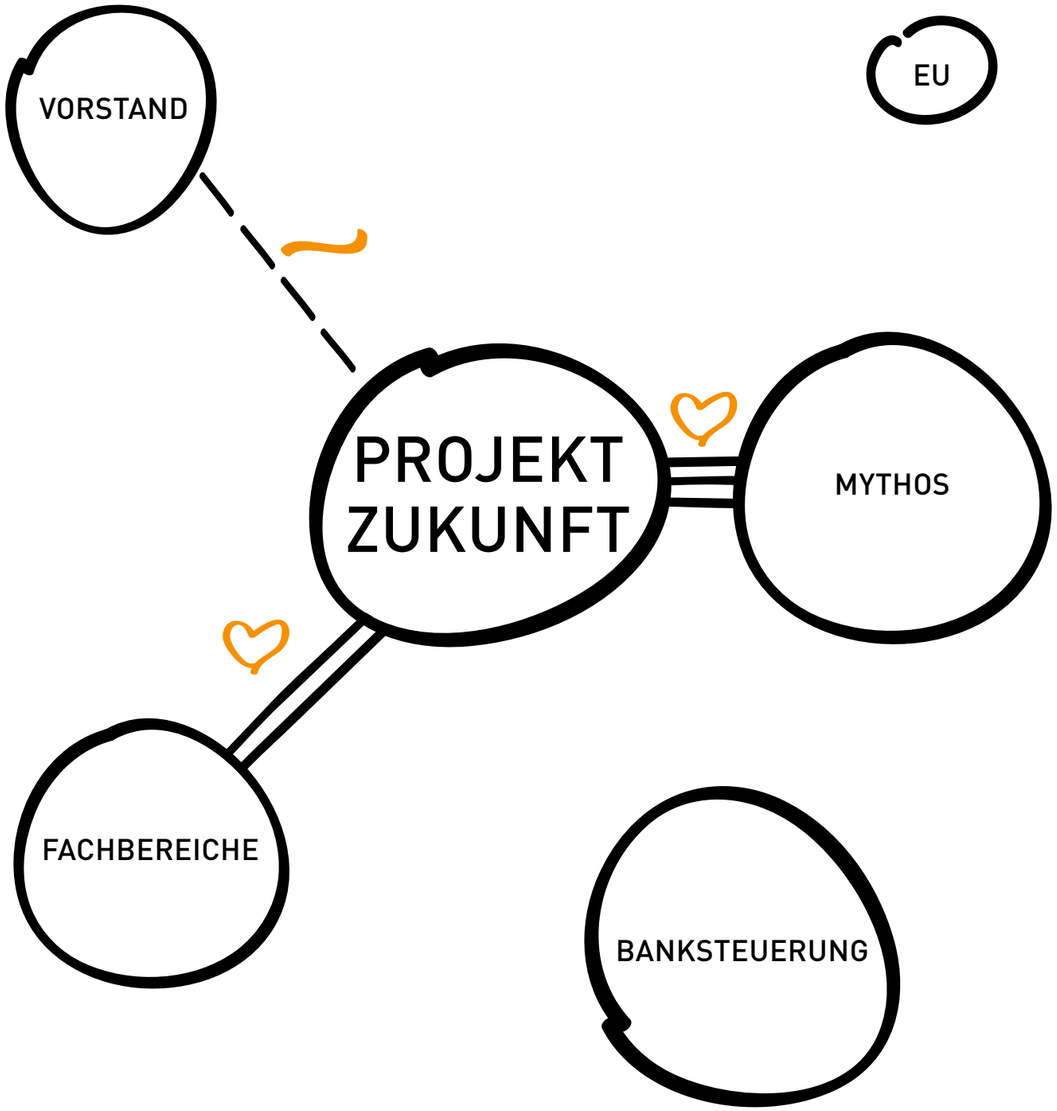
Die Projektumfeldanalyse muss sich nicht immer auf das gesamte Projekt erstrecken. Sie können damit auch Teilprojekte analysieren bzw. sich selbst als Projektleiter ins Zentrum setzen oder das Team – und dann entsprechend das Umfeld betrachten.

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

Im Scribble auf der rechten Seite sehen Sie die Umfeldanalyse des Projekts „Zukunft“. Stakeholder ist der Vorstand – der recht weit weg vom Projekt platziert ist. Gleichzeitig ist er sehr wichtig für das Projekt, weil er auch der Sponsor ist. Die Projektbeteiligten kommunizieren allerdings nur einmal pro Quartal mit ihm – deshalb die gestrichelte Linie. Die Beziehung ist neutral, darum ist sie mit einer kleinen Wellenlinie versehen. Es gibt einen zweiten Stakeholder im Projekt – die EU als große politische Institution. Sie ist sehr weit entfernt, Kommunikation findet nicht statt, sie ist für das Projekt auch nicht wichtig. Die Fachbereiche wiederum haben viel Einfluss auf das Projekt, stehen ihm auch nahe. Die Kommunikation: intensiv und herzlich. Die Banksteuerung ist ebenfalls bedeutend für das Projekt, befindet sich aber in großer Entfernung. Es gibt keine Kommunikation. Ein Dienstleister, der Software-Lieferant Mythos, ist sehr wichtig, steht dem Projekt auch nah und die Kommunikation ist herzlich.

DIESE ANALYSE WIRFT SEHR SCHNELL EINE GROSSE FRAGE AUF:

WARUM STEHEN SICH HIER NUR DIE NAHE, DIE KONKRET ETWAS ZUSAMMEN MACHEN, UND DIE ANDEREN, DIE SO EINE HOHE BEDEUTUNG FÜR DAS PROJEKT HABEN, BEFINDEN SICH IN WEITER ENTFERNUNG?



AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

Warum die Projektumfeldanalyse so wichtig für TurnAround-Projekte ist

AUCH WENN DIE PROJEKTUMFELDANALYSE EINE ABSOLUT GÄNGIGE PROJEKTMANAGEMENT-METHODE darstellen mag – grundsätzlich beobachten wir, dass diese Methode oft falsch angewandt wird beziehungsweise gar nicht. Falsch angewandt deswegen, weil die Schlüsse, die sich daraus ziehen lassen, nicht konsequent bzw. nachhaltig gezogen und umgesetzt werden. Und das wiederum geschieht nicht, da es nicht immer bequem ist, die Konsequenzen auch tatsächlich in die Tat umzusetzen. Damit diese Methode aber ihre volle Wirkung entfalten kann, müssen die aus ihr abgeleiteten Maßnahmen auch konsequent umgesetzt werden – denn erst dann stellt sich die nachhaltige Wirkung ein, die nicht nur für TurnAround- oder Krisensituationen so wichtig ist.
Entscheidend in TurnAround- oder Krisensituationen ist es, zu wissen und zu verstehen, was im Projektumfeld geschieht, welche Interessenslagen die Menschen im Projekt und damit die Stakeholder- und auch Zielgruppen haben – um die richtigen Maßnahmen ableiten zu können, die sie wieder ins Projektboot holen. Wer das nicht schafft, wird das Projekt endgültig zum Scheitern bringen. Und wer es schafft, sämtliche relevanten Zielgruppen im Zuge des TurnArounds einzubinden, schafft die besten Voraussetzungen, das Projekt erfolgreich zu drehen.

Die einen erkennt man an ihren Taten, die anderen an ihrem Getue.

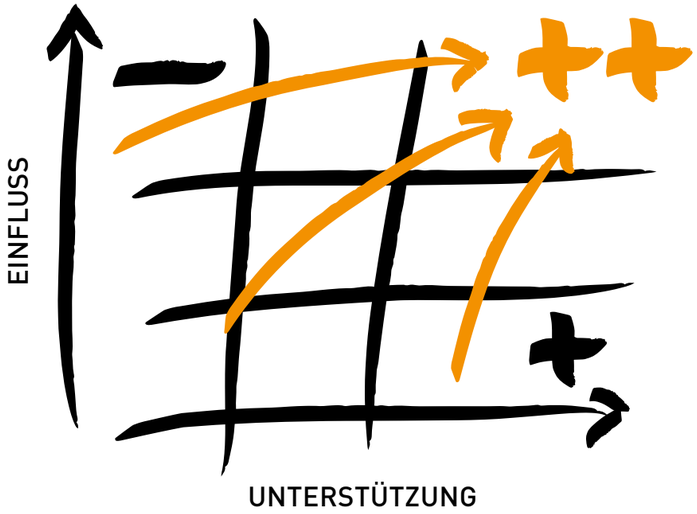
STAKEHOLDER-ANALYSE

EINE STAKEHOLDER-ANALYSE GEHÖRT ZU DEN KLASSISCHEN METHODEN DES PROJEKTMANAGEMENTS. Sie zeigt auf, wie die jeweiligen Stakeholder das Projekt unterstützen und wie viel Einfluss sie darauf haben. Die Ergebnisse sagen Ihnen – zusammen mit den Ergebnissen der nachfolgenden Empathy Map – letztendlich, wen Sie wie adressieren müssen, um die erforderliche Unterstützung für Ihr Projekt zu bekommen. Und diese Unterstützung wiederum brauchen Sie, um die Interessen des Projekts gut verfolgen zu können. Selbst wenn Sie es nicht schaffen, sich der Unterstützung aller Stakeholder zu versichern, wissen Sie wenigstens, wo Freund und Feind sitzen. Diese Methode ist in unseren Augen ein sehr wirkungsvolles Tool, wenn man es einzusetzen weiß – denn daraus lassen sich viele Erkenntnisse ablesen. Gerade weil es den Menschen in den Mittelpunkt setzt, ist dieses Tool in TurnAround- oder Krisensituationen so entscheidend.

So wenden Sie die Stakeholder-Analyse an

IN UNSEREN TURNAROUND-PROJEKTEN hat es sich als hilfreich erwiesen, die Stakeholder bzw. Stakeholder-Gruppen nach den Kriterien Einfluss und Unterstützung zu klassifizieren. Diese beiden Größen lassen sich in einer Matrix mit zwei Achsen und neun Quadranten erfassen.

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM



Stakeholder oder Stakeholder-Gruppen sollten im rechten oberen Quadranten stehen. Arbeiten Sie daran, dass das passiert.

DIE VERTIKALE EINFLUSSACHSE ZEIGT AN, welchen Einfluss eine Person oder eine Personengruppe in ihrem Umfeld in Bezug auf das Projekt hat. Auf der waagrechten Achse wird dargestellt, wie stark diese Personen das Projekt unterstützen. In den neun Quadranten zwischen diesen beiden Achsen kann man nun die Stakeholder oder Stakeholder-Gruppen platzieren – je nachdem, wie man ihren Einfluss und ihre Unterstützung einschätzt. Ziel ist es dabei, alle Stakeholder in den Quadranten rechts oben zu entwickeln. Der Quadrant links oben ist der, in dem eigentlich niemand stehen sollte, er ist die Todeszone – denn wer dort steht, torpediert das Projekt: Menschen, die den größten Einfluss haben, aber das Projekt gar nicht oder nur sehr schwach unterstützen. Wer dort steht, muss in den Quadranten oben rechts gebracht werden, koste es, was es wolle – oder der Einfluss dieser Person oder Personengruppe auf das Projekt muss radikal beschnitten werden. Selbst wenn diese Menschen sagen: „Ihr Projekt ist gut, es läuft super, und wir werden Sie auch nach allen Kräften unterstützen!“ – vertrauen Sie diesen Worten nicht unreflektiert. Stakeholder oder Stakeholder-Gruppen müssen im rechten oberen Quadranten stehen, und sonst nirgends.
Ähnliches gilt für alle diejenigen, die Sie im unteren linken Quadranten verorten. Eigentlich könnte man sich zurücklehnen und sich sagen: „Menschen, die uns wenig unterstützen, aber auch wenig Einfluss haben, sind sowieso unrelevant. Sie nützen uns zwar nicht, aber sie schaden uns auch nicht.“ Eine solche Haltung ist allerdings kontraproduktiv – denn damit verschenkt man Chancen. Zielführender ist die Frage: „Was ist die Interessenlage dieser Person und wie kann ich ihr helfen, dass ihr Einfluss im Unternehmen und in Bezug auf das Projekt wieder größer wird?“ (Und wenn Ihnen die Antworten auf diese Fragen nicht gleich einfallen, schauen Sie sich noch einmal genau die Empathy Map an, die Sie für diese Person ausgefüllt haben; aus den Pains und Gains lassen sich sicherlich entsprechende Informationen ableiten).

DIE HIER ENTWORFENE MATRIX FÜR DIE STAKEHOLDER-ANALYSE IST SEHR EINFACH – sie ganz am Anfang eines TurnAround-Projekts bewusst und konsequent auszufüllen, ist wichtig. Mit vielen Jahren Projekterfahrung im Gepäck meint man vielleicht, sie nicht mehr in dieser Ausführlichkeit zu benötigen, weil man die Wirkungsweise dieser Methode längst verinnerlicht hat. Aber sie nur im Kopf und Bauch zu haben, reicht in einer TurnAround- oder Krisensituation nicht aus. Diese Analyse explizit zu machen, und zwar schriftlich, ist entscheidend. Im Laufe eines Projekts mögen sich auch immer wieder Änderungen ergeben – dann kann man die Analyse anpassen und sein Verhalten neu darauf ausrichten.

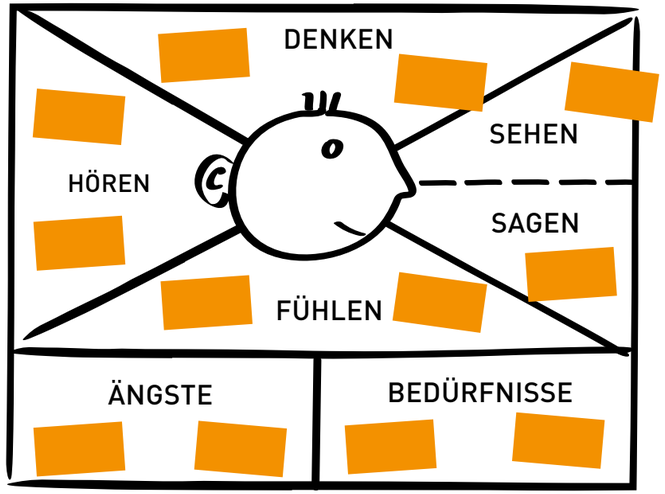
AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

WAS SIE NUN KONKRET TUN KÖNNEN, um Personen oder Personengruppen in den rechten oberen Quadranten zu entwickeln, hängt ganz von Ihrer Projektsituation und von Ihnen selbst ab. Hierzu ein Beispiel: Im Umfeld eines unserer Turnaround-Projekte gab es eine Person, die keine aktive Rolle im Projekt hatte, aber mit dem Vorstand per Du war. Wie sie zum Projekt stand, ob sie es unterstützen oder unterwandern würde, war nicht offensichtlich. Das Risiko, dass sie es torpedieren würde, bestand jedoch auf alle Fälle! Hier bot es sich deshalb an, das Gespräch mit ihr zu suchen, sie zu fragen, was ihre Interessenlage ist, was sie sich von dem Projekt erwartet, sie über einige Details zu informieren, die für sie spannend sein könnten (in diesem konkreten Fall war es die Kommunikationsstrategie des Projekts). Ein paar Tage später gab es ein gemeinsames Mittagessen mit dieser Person, in der weiter über das Projekt und die nächsten anstehenden Aktivitäten gesprochen wurde. Dadurch dass sie beachtet und einbezogen wurde und erlebte, dass ihre Meinung als relevant eingestuft wurde, änderte sich ihre Haltung zum Projekt – und sie wurde zu einer Unterstützerin. Da sie durch ihre Nähe zum Vorstand ohnehin bereits einen hohen Einfluss hatte, war die Entwicklung in den rechten oberen Quadranten relativ einfach geglückt.

Warum die Stakeholder-Analyse so wichtig für TurnAround-Projekte ist

DIE STAKEHOLDER-ANALYSE IST DESHALB SO WICHTIG, weil es gerade in der ersten Phase einer TurnAround- oder Krisensituation absolut kritisch ist, über Einfluss und Unterstützung der Stakeholder informiert zu sein und diesen Einfluss zu den eigenen Gunsten zu verändern – denn hier geht es oftmals noch darum, eine Entscheidung darüber zu fällen, ob das Projekt nicht doch noch unterbrochen oder vorzeitig abgebrochen wird. Wenn man es aber zum Erfolg führen möchte, dann hat man ein Problem, solange man nicht weiß, wer das Projekt unterstützt und wer nicht. Nur wenn der verantwortliche Projektmanager sämtliche verfügbaren Kräfte hinter sich versammelt, kann er das Projekt tatsächlich aus der Schieflage holen. Alleine schafft er das in der Regel nicht.

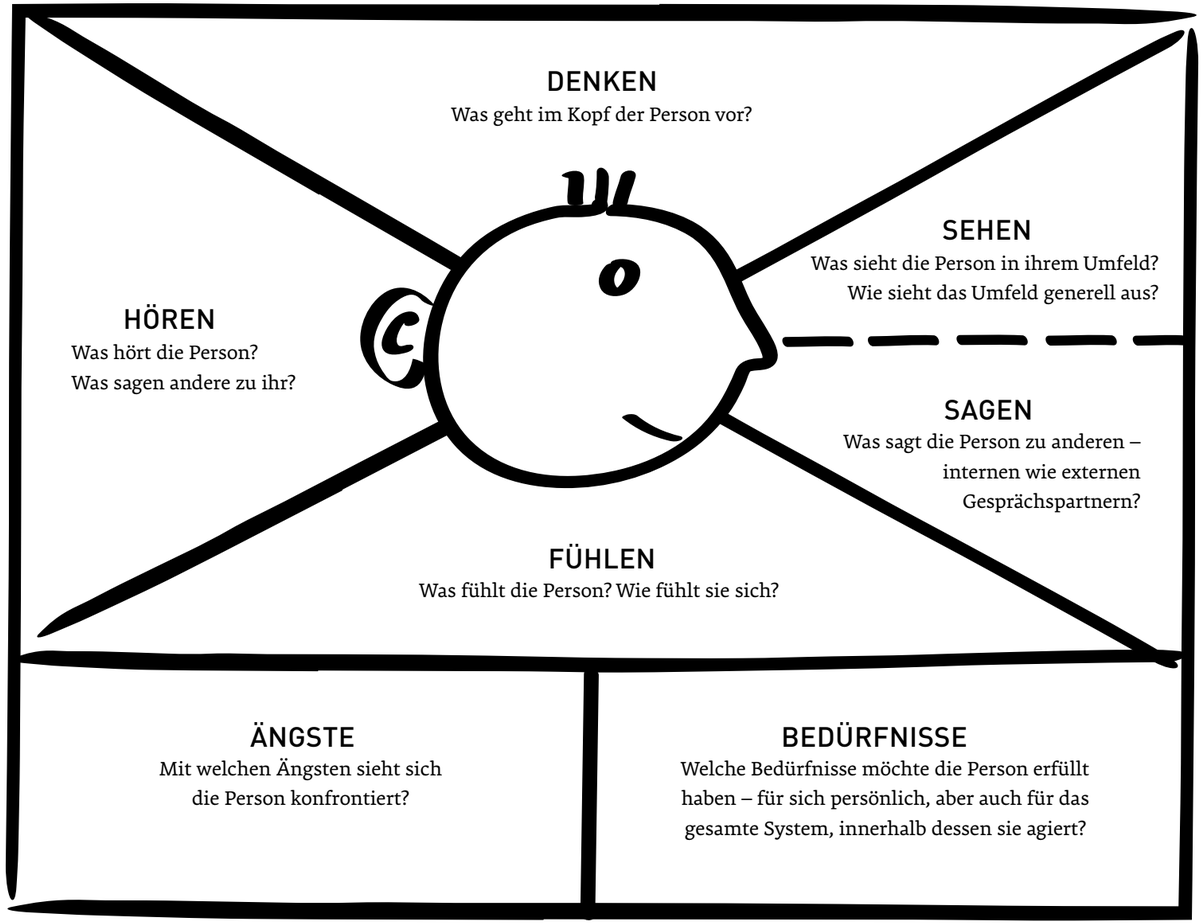
EMPATHY MAP



FÜR DIE VERANTWORTLICHEN PROJEKTMANAGER ist es in dieser ersten Phase von TurnAround-Projekten wichtig, zu erkennen, was die einzelnen Beteiligten antreibt und motiviert und worin die Gründe ihres Handelns liegen. Sich in die Lage der jeweiligen Personen oder Stakeholder-Gruppen zu versetzen, lässt sich mit der Empathy Map gut realisieren. Sie anzuwenden, gelingt schnell und mit nur wenigen Hilfsmitteln – und damit äußerst effektiv. Erschaffen wurde diese Methode von den kreativen Köpfen des Unternehmens XPLANE (www.xplane.com).

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

LEITEND FÜR DIE EINZELNEN FELDER KÖNNEN DABEI FOLGENDE FRAGEN SEIN:



So wenden Sie die Empathy Map an

ALLES, WAS SIE BRAUCHEN, IST EIN GROSSER FLIPCHART-BOGEN UND VIELE STATTYS ODER POST-ITS. Auf den Flipchart-Bogen malen Sie in die Mitte einen stilisierten Kopf, der nach rechts blickt. Um diesen Kopf herum markieren Sie zunächst fünf Felder: Sehen, Denken, Hören, Fühlen und Sagen. In diesen Feldern beschreiben Sie dann, was die Person, deren Handlungsmotivation Sie ergründen möchten, mit ihren einzelnen Sinnen wahrnimmt. Neben den Sinnes-Feldern (Sehen, Denken, Hören, Fühlen, Sagen) gibt es noch zwei weitere Felder für die Interessenslage der jeweiligen Person: Ängste und Bedürfnisse. Diese Interessenslagen zu verstehen, ist sehr wichtig.

WENN SIE DIE EMPATHY MAP AUSFÜLLEN, wird Ihnen vermutlich schnell auffallen, dass die Person, die Sie in den Fokus gerückt haben – vielleicht der Projektleiter – etwas anderes sagt, als sie denkt oder fühlt. Sie sieht auch etwas anderes, als sie hört. Diese Diskrepanzen versucht man mit dieser Empathy Map zu erfassen, zu hinterfragen und zu verstehen.
„Aber wie soll ich denn innerhalb kürzester Zeit erkennen, was einer denkt, wenn er mir etwas ganz anderes erzählt?“ – diese Frage stellen Sie sich vermutlich gerade, richtig? Sicher: Wenn ein Projektmanager neu in ein Projekt einsteigt und vielleicht ein erstes Gespräch mit dem Projektleiter führt, wird er im Wesentlichen nur das zu hören bekommen, was dieser tatsächlich sagt, und über seine Gedanken wenig bis nichts erfahren. Wenn er in dieses erste Gespräch aber hineingeht und genau auf dem Schirm hat, was er alles wissen will, um die Empathy Map ausfüllen zu können, kann er ganz andere Fragen stellen und so gezielt herausfinden, was der Projektleiter tatsächlich denkt und fühlt. Hinzu kommt: Er wird nicht nur ein oder mehrere Gespräch mit dem Projektleiter selbst führen, sondern auch mit seinem Umfeld – das Bild seiner Wahrnehmungen wird sich so für ihn schärfen.

Warum die Empathy Map so wichtig für TurnAround-Projekte ist

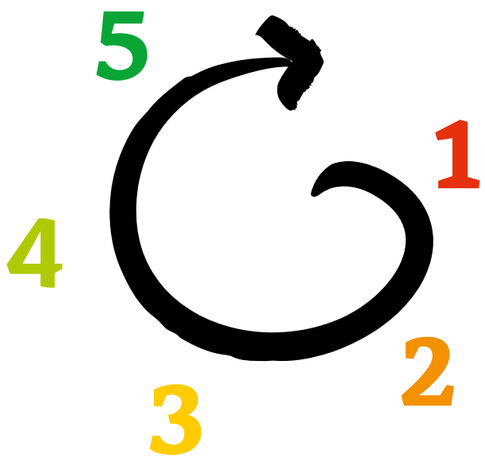
WAS ABER MACHT DIE INFORMATIONEN AUS DER EMPATHY MAP SO RELEVANT für die Einschätzung, ob man es hier mit einem TurnAround-Projekt zu tun hat oder nicht? Warum ist es in dieser Phase so wichtig, die Informationen aus der Empathy Map zu haben? Unserer Erfahrung nach geht es besonders in der Anfangsphase eines TurnAround-Projekts sehr emotional zu. Alle Beteiligten sind aufgerüttelt und aufgewühlt – „Hilfe, das Projekt fährt an die Wand!“ Die Nerven liegen blank. Es ist deshalb für eine außenstehende Person leichter möglich, hinter die sonst wohlgepflegte Fassade zu schauen, herauszufinden, was die einzelnen Beteiligten an- und umtreibt und auf Basis dieser Informationen beispielsweise den Project Square leichter auszufüllen.

Zu wissen, was Schlüsselpersonen im Projekt bewegt und antreibt, ist aber auch entscheidend, um sie beispielsweise in einer späteren Phase des Projekts oder des Turnaround-Projekts leichter und nachhaltiger für die veränderten Ziele des Projekts zu gewinnen.

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

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.

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

1 ERKENNEN & IDENTIFIZIEREN

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

2 ANALYSE & SOFORTMASSNAHMEN

In dieser zweiten Phase des TurnArounds 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 Schieflage 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

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM

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

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.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 Eggler 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

AUSZUG AUS DEM BUCH „TURN AROUND. WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT“
© ROGER DANNENHAUER, TORSTEN KOERTING, MICHAEL MERKWITZA, WWW.TURNAROUNDPM.COM