VEOUND/NADI

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

O------ DIN Desertion Marco Con-

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



1 ERKENNEN

1.0 ERKENNEN &

1.1 ERKENNEN

1.2 FRÜHWARN-

INDIKATOREN

IDENTIFIZIEREN

GEISTES-HALTUNG

1.3 INDIKATOREN MESSEN 144

1.4 ERKENNEN - ROMAN 160

108

114

132





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





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
FAZI	FAZIT	
DIE	DIE AUTOREN	

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



MARTIN KITTEL



MIKKO MANNILA



SILVIA SCHACHT



THOMAS OLSEN



HANNES WAGNER

DIE CO-AUTOREN





JOST-JÜRGEN VEIT



JOHANNES ECKE-SCHÜTH



JÖRG SÜGGEL



STEFAN TEMPELMEYER



KRISTIN BREDEMEIER



SILVAN ZIPPERLEN



SASCHA LUITHARDT



JOACHIM BISCHOFF



CHRISTIAN FRIEDEMANN



HANNES BRANDL







STEPHAN MECKING



RAINER WEDHORN





OLIVER ZIMMERMANN



ISABELLA MYCAN



PATRICK PSCHOWSKI



CARSTEN SCHNEIDER



ERIC ARMBRECHT



BERND LINDER-HOFMANN



BERNHARD SCHLOSS



ANDREAS GREIS







MORITZ OSTWALD



OLIVER WINTERMEIER



STEFANO MASTROGIACOMO



OLAF SCHOLZ



AARON SCHULZE





DAMIAN DESSLER



FALK SCHMIDT



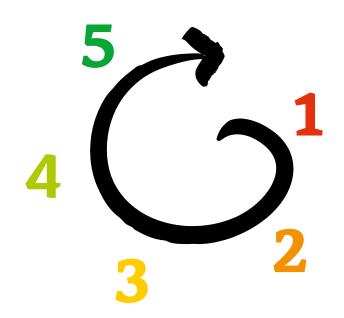
NIKLAS SPITCZOK VON BRISINSKI



ANDREAS-CHRISTIAN HABICHT

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 Turn-Around-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.



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 Schieflage hin. Dennoch gibt es Frühwarnindikatoren, die anzeigen, dass die Projektwelt doch nicht so heil ist, wie alle sich immer gegenseitig bestätigen.



ANALYSE & SOFORT-

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.

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'



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.



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 Verhaltens-

muster wieder einschleifen.

- Interaction RoomOrdnung, Erkenntnis,Miteinander
- —Lessons Learned
- Consistent ProjectManagement withoutExcuses

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.

Ganz einfach:

WARUM DIESES BUCH?

PROJECTS DO FAIL!

Aus Erfahrung wird man klug.

PROJEKTE DURCHLAUFEN KRISEN. Das ist ein Fakt. Projekte erreichen ihre Ziele nicht, sind zu teuer, dauern zu lange. Und wir reden hier nicht nur von Stuttgart 21, der Elb-Philharmonie, Toll Collect, Flughafen Berlin Brandenburg oder dem Dreamliner. Es ist ganz egal, ob es große oder kleine Projekte, komplexe oder einfach strukturierte sind – an irgendeinem Punkt sehen sie sich mit Herausforderungen konfrontiert, denen sie nicht mehr gewachsen sind, und rutschen in große oder kleine Krisen. Gründe dafür gibt es viele – einige davon haben wir ab S. 16 für Sie zusammengefasst.

Auch wenn diese Gründe immer sehr unterschiedlich ausfallen, lassen sich dennoch drei Bereiche herausfiltern, die entscheidend sind: Es geht um den (richtigen) Projektstart, die (am besten passenden) Menschen und die (berücksichtigte) Komplexität. In diesem Buch bekommen Sie viele Impulse, wie Sie die entscheidenden Bereiche so abdecken, dass Sie kleine und große Krisen aktiv und zielgerichtet managen und das gewünschte Projektergebnis liefern können – und Sie können hier aus den Erfahrungen von anderen TurnAround-Managern lernen, sodass Ihr Projekt gar nicht erst in eine Krise gerät.

DIE 5 PHASEN DES TURNAROUND: In der Regel durchläuft jedes TurnAround-Projekt 5 Phasen – Erkennen und Identifizieren, Analyse und Sofortmaßnahmen, Stabilisierung, Transformation, Sicherstellung der Nachhaltigkeit. Für jede Phase beschreiben wir Ihnen, was sie jeweils ausmacht, wie sich die Menschen in ihr verhalten, warum sie wichtig ist, was zu tun ist, und was am Ende der Phase erreicht sein sollte.

DIE METHODEN: Für jede Phase präsentieren wir Ihnen Methoden, die Ihnen helfen, die Ziele der jeweiligen Phase zu erreichen – und zwar so wenige Methoden wie möglich, aber so viele wie nötig. Es ging uns nicht darum, ein Methodenlexikon zu schreiben, sondern Ihnen Impulse zu liefern.

DER PROJECT SQUARE: Ein völlig neues Modell, eine Struktur, die den Blick der Menschen weg von den Details wieder zurück auf den Kern des Projekts lenkt und es Ihnen ermöglicht, gemeinsame, strukturierte, konkrete und taktisch getriebene Diskussionen über neue oder bestehende Projekte, Programme oder Portfolios zu führen. Der Project Square ist in allen Phasen des Turn-Around hilfreich, aber auch in jedem anderen Projekt.



DIE GEISTES-HALTUNG: Und weil alle Phasenmodelle, Methoden und Strukturen nur dann etwas nützen, wenn sie sich durch die richtige Geistes-Haltung derjenigen entfalten, die sie anwenden, geben wir Ihnen auch dazu wichtige Impulse – damit grundlegendes Denken und Handeln und schlussendlich die Kultur in Ihrem Projekt sich konstruktiv verändern.

IN UNSEREM KLEINEN ROMAN erzählen wir Ihnen etwas aus dem Projektalltag eines TurnAround-Managers. Dieser könnte sich so oder in ähnlicher Form in vielen Projekten abspielen.

WIR HABEN DIESES BUCH FÜR ALLE GESCHRIEBEN,

die in irgendeiner Form mit Projekten zu tun haben – natürlich für TurnAround-Projektmanager, aber auch für Projektmanager, deren Projekt noch nicht in eine Schieflage geraten ist. Projektmitarbeiter, Vorstände, die Fachbereiche, Stakeholder, verantwortliche Ma-

nager, Einkäufer der Dienstleister, Berater – sie alle profitieren von den hier präsentierten Impulsen. Eines ist uns dabei wichtig – wir sagen an keiner Stelle und zu keinem Zeitpunkt: Machen Sie etwas auf diese Art und Weise, dann wird dieses oder jenes Ergebnis dabei herauskommen. Jedes Projekt ist anders, genauso wie die Menschen, die darin arbeiten. Standardsituationen gibt es ebensowenig wie dazu passende Standardmethoden oder -ansätze und Patentrezepte erst recht nicht. Deshalb sprechen wir auch lieber von Impulsen. Und welche Impulse Sie in welchen Situationen aufgreifen und umsetzen, bleibt ganz allein Ihre Entscheidung. Sicher: Das Versprechen "Machen Sie X und Sie erhalten Y" wäre leichter – aber die Realität gibt das nun einmal nicht her. Niemand kann Ihnen die Aufgabe abnehmen, die Realität wahrzunehmen und als das anzuerkennen, das sie ist: Jeden Tag eine neue unwägbare Situation, auf die Sie sich einlassen müssen.

4

WARUM PROJEKTE SCHEITERN

It's all about the start.
It's all about the people.
It's all about the complexity.

DASS PROJEKTE KLEINE UND GROSSE KRISEN DURCHLAUFEN ODER SCHEITERN, ist

bekannt. Wie viele es sind, hat eine aktuelle Studie des Project Management Institute (PMI) aus dem Jahr 2012 versucht herauszufinden: Demnach erreichen weltweit weniger als zwei Drittel aller Projekte ihre Ziele – und 17 Prozent scheitern gänzlich. Die Gründe für das Scheitern von Projekten sind vielfältig – und ebenfalls immer wieder Gegenstand unterschiedlicher Studien.

DIE GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT

(GPM) beispielsweise hat in einer Studie im Frühjahr 2013 einige wesentliche Gründe ermittelt, warum Projekte in Schieflage geraten:

Veränderung der Kundenwünsche

> Fehlende Kommunikation

Unklare Projektziele

Anderungen in der Aufgabenstellung werden nicht systematisch erkannt oder berücksichtigt

Mängel bei Machbarkeitsanalysen

AARON SHENKAR, einer der einflussreichsten Projektmanager und Co-Autor des Buches "Reinventing Project Management" bezeichnet folgende Faktoren als verantwortlich für das Scheitern von Projekten:

Nichterfüllte Business Requirements Schleichende Änderung des Projektauftrags

Unterschätzter Aufwand

Unerwartete Probleme

Schwache Kommunikation, Zusammenarbeit, Motivation

6

Herausforderungen im Bereich des Projektmanagements KEVIN BAKER, Head of Project Programme Management Operations bei Airbus, gewährte beim Project Technische Komplexität Zone Congress im Frühjahr 2013 einen Blick hinter die Kulissen des Flugzeugherstellers und berichtete, Fachkräftemangel warum Projekte dort im Hinblick auf Liefertermin und Budget scheiterten: Herausforderungen im Bereich der Projektpolitik Lieferketten Fehlende Ziele **DER PERSONALDIENSTLEISTER HAYS** veröffentlichte im Dezember 2012 eine Studie, die zu folgenden Schlüssen kommt: Entscheidungs-Fehlende prozesse Unrealistische **Standards** Planungen

GANZ EHRLICH: Wie wirken diese Listen auf Sie? Können Sie irgendeine Regelmäßigkeit, irgendein Muster dahinter erkennen? Nein? Gut. Wir nämlich auch nicht.

Nichtsdestoweniger gibt es drei Themenbereiche, die sich daraus ableiten lassen:

ENTSCHEIDEND IST DER PROJEKTSTART:

DER MUSS GUT SEIN, DENN RÜCKWIRKEND KÖNNEN SIE DARAN NICHTS MEHR ÄNDERN.

ENTSCHEIDEND SIND DIE MENSCHEN:

NEHMEN SIE DIE RICHTIGEN, FACHLICH WIE MENSCHLICH, KONZENTRIEREN SIE SICH AUF SIE UND AUF SICH SELBST.

ENTSCHEIDEND IST DIE KOMPLEXITÄT: BERÜCKSICHTIGEN UND ADRESSIEREN SIE SIE UND LERNEN SIE, MIT IHR UMZUGEHEN.

EINES STEHT FEST: Dass Projekte Krisen durchlaufen, lässt sich nicht verhindern. Die Herausforderung besteht darin, deren Entstehung möglichst früh zu erkennen, die Krisen zu managen und den TurnAround zu meistern. Und im Übrigen gilt: Scheitern ist nichts Schlimmes. Oder sagen wir so: Natürlich ist Scheitern schlimm. Auf den Moment, in dem alles zusammen-

bricht, kann wohl jeder verzichten. Aber: Nur wenn wir mit dem Scheitern umgehen können, haben wir die Chance, besser zu werden. Nur wenn wir anhand des Scheiterns die wirklich schwachen Punkte eines Projekts oder an uns selbst kennenlernen, können wir ihnen anschließend so begegnen, dass sie uns nicht mehr schaden, sondern nützen.

18

WAS IST EIN TURNAROUND-PROJEKT?

IST ANDERS. **NOR DAS ZIEL** PROJEKT -EIN GANZ NORMALES

EIN TURNAROUND-PROJEKT unterscheidet sich in seinen entscheidenden Rahmenbedingungen zunächst einmal nicht von anderen Projekten: Es ist ein einmaliges Vorhaben, das aus definierten und gesteuerten Maßnahmen mit geplanten Anfangsund Endterminen besteht und zur Durchführung der erforderlichen Maßnahmen ein definiertes Budget zur Verfügung hat. In einem wichtigen Punkt weicht es jedoch von normalen Projekten ab – sein Ziel ist ein gänzlich anderes:

DER UNERWÜNSCHTE UND ALS DESTRUKTIV WAHRGENOMMENE IST-ZUSTAND kann sich nicht nur auf ein Projekt, sondern auch auf eine Organisation, ein Vorhaben, auf Eigenschaften oder auf eine einzelne Person beziehen. Im Kontext dieses Buches stellen wir allerdings Projekte in den Fokus – und die sind immer dann in einer Schieflage und damit Kandidaten für TurnAround-Projekte, wenn es sich abzeichnet, dass Lieferzeitpunkte oder Budgets nicht eingehalten werden können oder dass die erreichte Qualität und Nutzen nicht dem zuvor Vereinbarten entsprechen.

Es soll einen unerwünschten und daher als destruktiv wahrgenommenen Ist-Zustand in einen **gewünschten** konstruktiven Soll-Zustand versetzen und dabei festgelegte und mit dem Auftraggeber vereinbarte terminliche, inhaltliche und budgetierte Parameter berücksichtigen. Es ist also darauf ausgerichtet, einen bestimmten Zustand zu verändern oder zu drehen.

 \sim 23

MACHT MAN ES NICHT AN DEN FAKTOREN Zeit, Budget und Qualität fest, dann könnte man sagen: Eine Turn-Around- oder Krisensituation besteht spätestens dann, wenn das Projekt mit den zur Verfügung stehenden Ansätzen und Mitteln aus dem Ruder läuft: Das Projekt droht, sich immer tiefer in eine Situation zu graben, in der das Heilen der Symptome so großen Aufwands bedarf, dass das eigentliche Wirken am Ziel des Projekts darunter leidet.

DIE EIGENTLICHE KRISE BESTEHT OFT GENUG DA-

RIN, sie sich bzw. die zugrundeliegenden Probleme überhaupt erst einzugestehen. Das ist insofern fatal, als dass sämtliche Beteiligte dann anschließend – bei der Bewältigung der Krise – Gefahr laufen, die wirklichen Ursachen nochmal zu verschleiern bzw. die

unangenehme Situation möglichst schnell zu lösen, indem nur die Symptome "geheilt" werden. Deshalb beinhaltet ein echtes Lösen von Krisen immer auch die Änderung der Geistes-Haltung – die in der Regel die letzte Ursache für das Entstehen der Krise war. Krisen sind grundsätzlich Ausdruck menschlicher Probleme; sie sind nicht auf das Versagen von Techniken oder Methoden zurückzuführen. Wer Krisen lösen will, muss deshalb immer ihre Ursachen – den Menschen – berücksichtigen.

So oder so: Das TurnAround-Projekt beginnt wie alle anderen Projekte mit der Beauftragung und endet, sobald das Ziel erreicht, also der gewünschte konstruktive Soll-Zustand eingetreten und damit das Ziel des eingeleiteten Turn Arounds erreicht bzw. die Krise bewältigt ist.

Krisen können klein oder groß sein,

es können viele kleine Krisen nacheinander ablaufen, C C C C C

Turn Around-Kandidaten wird.

und aus kleinen Krisen in Teilprojekten können sich über alle Hierarchieebenen hinweg große Turn Around-Projekte in Program oder Portfolio entwickeln.



IHNEN ALLEN IST EINES GEMEIN: SIE EREIGNEN SICH AUF JEDEN FALL. WIE SIE DAMIT UMGEHEN? UMBLÄTTERN. BITTE!



If you're

WINSTON CHURCHILL

WAS IST GEISTES-HALTUNG?

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



GEIST + HALTUNG



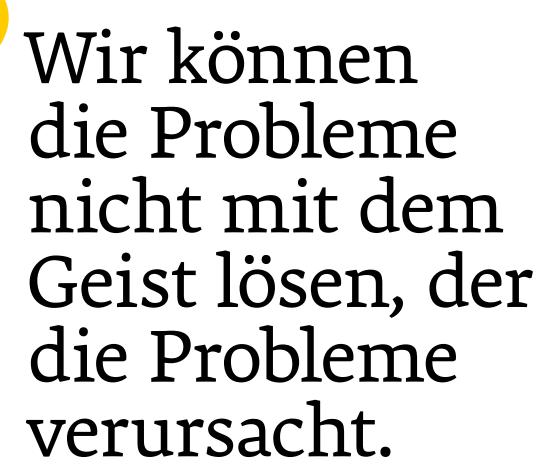
GEISTES-HALTUNG BESTEHT AUS ZWEI WORTEN

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

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

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

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



ALBERT EINSTEIN

Ein reiner Geist ...

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

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

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

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

META SKILLS TRANS-FORMATION

SOFT SKILLS COACHING

FACHLICHE SKILLS TRAINING

WAS ENTWICKELT WIRD

Geistes-Haltung als eine Stellschraube für Wirksamkeit und Erfolg

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

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

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

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

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

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

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

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

Um Probleme an der Wurzel zu erkennen – und nicht nur ihre Symptome zu bekämpfen –, reichen fachliche Skills und Soft Skills nicht aus. Man braucht einen reinen Geisteszustand, mit dem man die Realität möglichst so sieht – und sehen will –, wie sie tatsächlich ist. UM ES KONKRET ZU MACHEN: Wer sich bereits in den Wirren eines wie auch immer gearteten Projektplans verstrickt hat, fragt sich nicht mehr, ob der Plan so einen sinnvollen Beitrag zum Projektergebnis leistet, sondern versucht, den Vorgaben gerecht zu werden. Er nimmt vielleicht unbewusst wahr oder denkt für sich persönlich, dass die Planung eigentlich so unrealistisch ist. Mit einer konstruktiven Geistes-Haltung könnte er zu einem sehr frühen Zeitpunkt wahrnehmen: "Moment mal, dieser Plan gefährdet die Ziele des Projekts." Und hätte dann das Rückgrat, an der richtigen Stelle zu handeln: "Wir ändern den Plan rechtzeitig so, dass er realistisch ist, und nicht erst wenn der Wald brennt."

DESTRUKTIV

GEISTESHAI TUNG DENKEN HANDELN WIRKUNG WIRKLING SERFOLG

-SZIM -JOLOH -JO

KONSTRUKTIV

VITAUNT ZINON DEZLIGONKLIN

Warum ist die Geistes-Haltung in Projekten so wichtig?

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

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

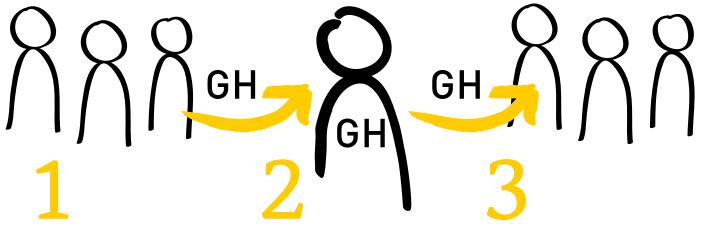
Projekts etwas nicht stimmt. Fest steht: Methoden sind neutrale Werkzeuge; ihr Erfolgsfaktor ist daher immer der Mensch, der sie anwendet. Auch hierfür ein Beispiel: Ein Skalpell ist ein Werkzeug. Mit konstruktiver Geistes-Haltung und natürlich dem entsprechenden Geschick kann man damit Leben retten.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

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

- Vor allem in TurnAround-Projekten ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die herrschende Geistes-Haltung der Beteiligten des Projektumfelds überwiegend destruktiv ist bzw. stark zwischen konstruktiv und destruktiv schwankt – denn sonst wäre es möglicherweise gar nicht zu einer Turn-Around-Situation gekommen. Umso wichtiger ist es, als TurnAround-Projektmanager in einer bewussten Wahrnehmung für die Faktoren der Geistes-Haltung entwickelt zu sein und genauso bewusst damit umzugehen. Dies kann auch in kleinen Schritten geschehen. Die Wirkung und Folgewirkung von bestimmten Handlungen aufzuzeigen – und damit den Menschen im Projektumfeld die Kausalkette aus Geistes-Haltung, Denken, Handeln, Wirkung, Folgewirkung, Erfolg schlüssig darzulegen –, gelingt meist leicht beim Thema "unnötige Kosten". Wenn als eine Konsequenz konstruktiver Geistes-Haltung am Ende sinnlose Kosten reduziert werden, dann leuchtet allen Beteiligten sofort ein, was gemeint ist und warum diese Kausalkette so wirksam ist – zu Hause würde man ja auch nicht sinnlos verschwenden.
- Wer in Geistes-Haltung entwickelt und geübt ist,
 kann Probleme an der Wurzel beseitigen die Zeit
 der Symptombekämpfung ist vorbei. Probleme an
 der Wurzel zu lösen, beispielsweise vorbeugende
 Fehlervermeidung durch hohe Prozessqualität, ist
 um ein Vielfaches wirkungsvoller, als sich in Ad-hoc
 Eskalationsmeetings um die Symptome zu bemühen.
 Außerdem erreicht man so seine Ziele wesentlich
 besser, schneller und vor allem nachhaltiger.
- Aus einer geübten Geistes-Haltung heraus lassen sich leicht neue Handlungsfelder erschließen: Wer frei und unbeeindruckt von Unwesentlichem auf ein Projekt schaut sowie Wirkung und Folgewirkung seines Denken und Handelns spüren kann, erkennt viel eher, was zu tun ist.

Die eigene Geistes-Haltung und die der anderen

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



Die Geistes-Haltung, die von außen auf sie einwirkt – im Falle des TurnAround-Projektmanagers wäre das beispielsweise die Geistes-Haltung seiner Auftraggeber, Sponsoren und der Menschen, auf die er im Projekt trifft. Die eigene Geistes-Haltung, also der Zustand in ihrem Inneren. Hier könnte man Geistes-Haltung als eine höhere Kunst der Selbstreflexion bezeichnen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass zumindest der Turn-Around-Projektmanager und die wesentlichen Schlüsselpersonen sich darin entwickeln.

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

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

DER PUNKT DABEI IST: Wenn der TurnAround-Projekt-

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

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

DIE EIGENE KLARHEIT UND DAS EIGENE VERHALTEN

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

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

Destruktive und konstruktive Geistes-Haltung

WENN WIR IM ZUSAMMENHANG MIT DER GEIS-

TES-HALTUNG VON "KONSTRUKTIV" UND "DEST-RUKTIV" SPRECHEN, dann beziehen sich diese Begriffe nicht auf eine bestimmte Emotion oder einen Zustand, sondern immer auf die Auswirkungen des eigenen Denkens und Handelns – ganz am Ende der Wirkungskette. Ein Beispiel: Angst ist grundsätzlich destruktiv, weil sie eine Verengung der Wahrnehmung und eine Reduzierung der Handlungsfähigkeit bewirkt. Angst lähmt. Wer Angst hat, gerät unter Druck, handelt unüberlegt und kurzsichtig und trifft falsche Entscheidungen. Das ist allerdings nur die eine Seite der Angst – denn Angst hat ja auch eine Berechtigung, möglicherweise lebensrettende Funktion. Wer Angst hat, merkt, dass etwas nicht stimmt, versucht, sich in Sicherheit zu bringen und rettet dadurch vielleicht sogar seine Existenz. Aus einem destruktiven Gefühl entsteht so am Ende etwas Konstruktives. Wer Angst hat - beispielsweise weil er gerade an einem Schneehang mit Lawinengefahr steht und überlegt, ob er ihn überqueren soll oder nicht -, sensibilisiert sich im Zweifel

auf die Realität und das kann in dem Moment lebens-

rettend sein. Ein Heldenkult wäre hier eher destruktiv.

Entscheidend ist also nicht, ob jemand gerade Angst

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

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



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

Fazit, Abgrenzung und Verbindung zum Projektmanagement

IN DIESER EINLEITUNG WURDE ERLÄUTERT, was

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

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

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

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

GEISTES-HALTUNG IST EINE SCHLÜSSELKOMPETENZ DER ZUKUNFT, mit der sich (ohnehin bereits starke)

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

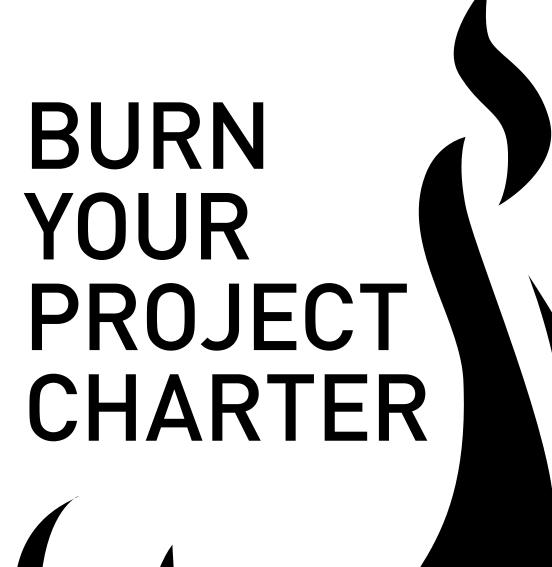
In den Kapiteln zu den 5 Phasen des TurnArounds erläutern wir jeweils, welche Handlungsfelder aus dem Blickwinkel der Geistes-Haltung in dieser Phase relevant und wichtig sind; welche Übungen Sie zum Thema Geistes-Haltung direkt im Projekt machen können und welche Aktionen Sie anstoßen können, um sich selbst und das Projekt konstruktiv zu verändern.

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

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

THE PROJECT SQUARE

Gemeinsamer Fokus auf den Kern des Projekts



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) an.

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



GEISTES-HALTUNG MENSCHEN (INTERN UND EXTERN) ZIELGRUPPEN **SCHLÜSSELRESSOURCEN** SCHÄDEN NUTZEN

WWW.TURNAROUNDPM.COM











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 TurnAroundoder 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.

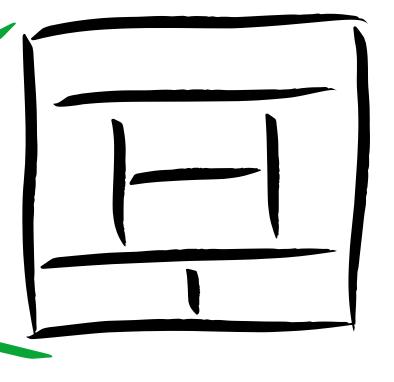
Genau da greift der Project Square. Denn eines ist klar: Wer ein Projekt wieder auf eine gute Spur bringen will, muss es aus einer übergeordneten Sicht und in seinen entscheidenden Elementen betrachten. Nur so gewinnt er schnell Klarheit über Nutzen, Ziele, Abhängigkeiten, Wechselwirkungen, Bedingungen und den Kern des Projekts.

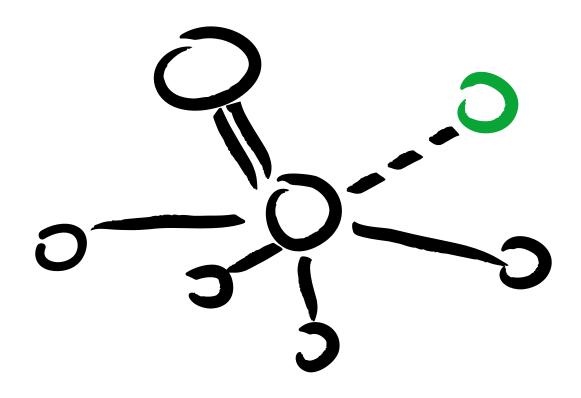
ÜBERBLICK UND TRANSPARENZ - darum geht es also. Und zwar im Idealfall in den ersten Tagen, die man in einem TurnAround-Projekt verbringt – wohl wissend, dass diese Einschätzung noch nicht abschließend ist, aber doch so, dass sie nach einem Tag einen Impuls in die richtige Richtung geben kann und eine 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 SCHLÜSSELFRAGEN 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.

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.





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.

STORYTELLING

DER AUSGEFÜLLTE PROJECT

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.

SPRACHE

GEMEINSAME TERMINOLOGIE: Auch die Sprache, die die Beteiligten dabei verwenden, ist eine gemeinsame. Das signalisiert nach innen ebenso wie nach außen, dass eine intensive Auseinandersetzung mit den entscheidenden Faktoren stattgefunden hat und dass alle Projektmitarbeiter genau wissen, was sie tun..

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).

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 Stattys eingesetzt wurden, um einzelne Bereiche voneinander abzutrennen (mehr dazu lesen Sie auf den nächsten Seiten).



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

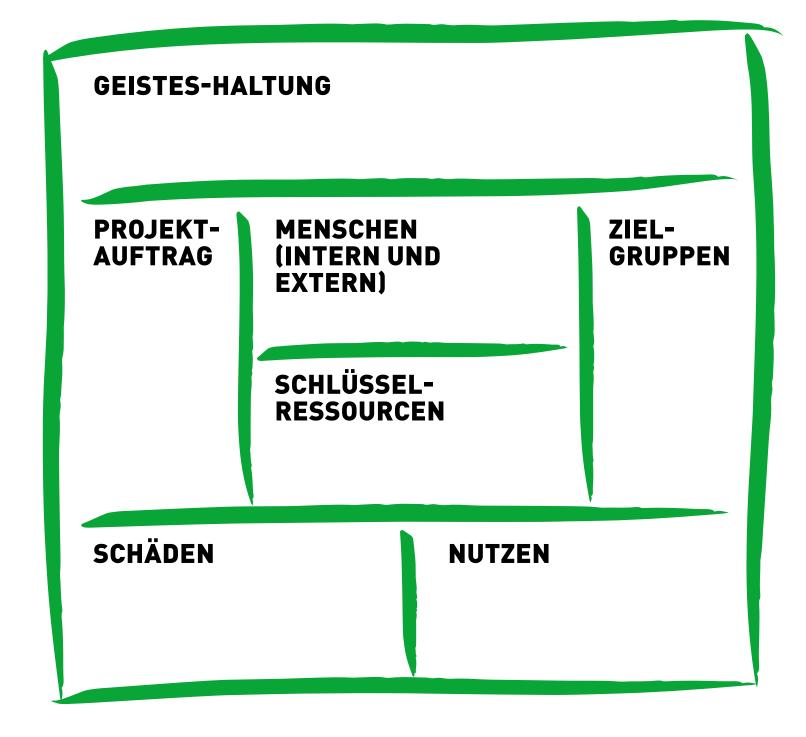


Der Square
soll unabhängig von
ProjektmanagementMethoden und vom
Project-Scope
eingesetzt werden
können, er soll einfach
anzuwenden sein
und einen kreativen
Tabubruch
ermöglichen.

DIE **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.





Der Melonenstatus: 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-Projektmanager:

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

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

Das Projekt steht auf grün!

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.

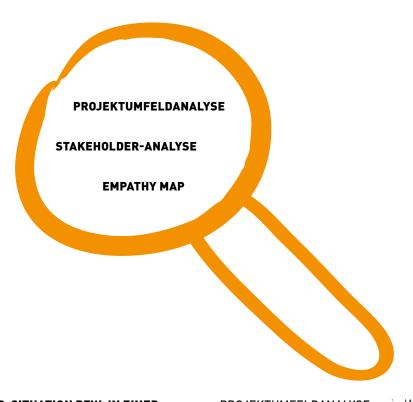
Dieser Typ bringt es einfach nicht. Unfähig! Zeit, dem ein Ende zu machen. "Wissen Sie was? Wir brauchen hier eine komplett andere Lösung. Das Meeting ist hiermit beendet. Gehen Sie bitte alle an Ihre Arbeit zurück. Nein, Sie nicht, Herr Henning!", schnaubt sie, als sie sieht, wie Frank Henning eilig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



FORTSETZUNG IN PHASE 2
ANALYSE & SOFORTMASSNAHMEN
SEITE 228

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.

PROJEKTUMFELD-ANALYSE

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 Projektumfeldanalyse an

ALS ERSTES IST ES NÖTIG, DIE STAKEHOLDER BZW. STAKEHOLDER-GRUPPEN ZU IDENTIFIZIEREN, die für das Projekt bzw. eine bestimmte Betrachtung des Pro-

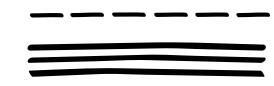
jekts relevant sind. Auf einem großen Flipchart-Bogen setzen Sie nun Ihr Projekt in die Mitte und zeichnen einen Kreis darum. Nun platzieren Sie die relevanten Stakeholder bzw. Stakeholder-Gruppen ebenfalls auf den Flipchart-Bogen. Wenn ein Stakeholder Ihrem Projekt nahe steht, dann positionieren Sie 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



Projekt im Zentrum



Stakeholder (Größe, Entfernung)



Intensität der Kommunikation



Art der Kommunikation

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 über-

legen, 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.

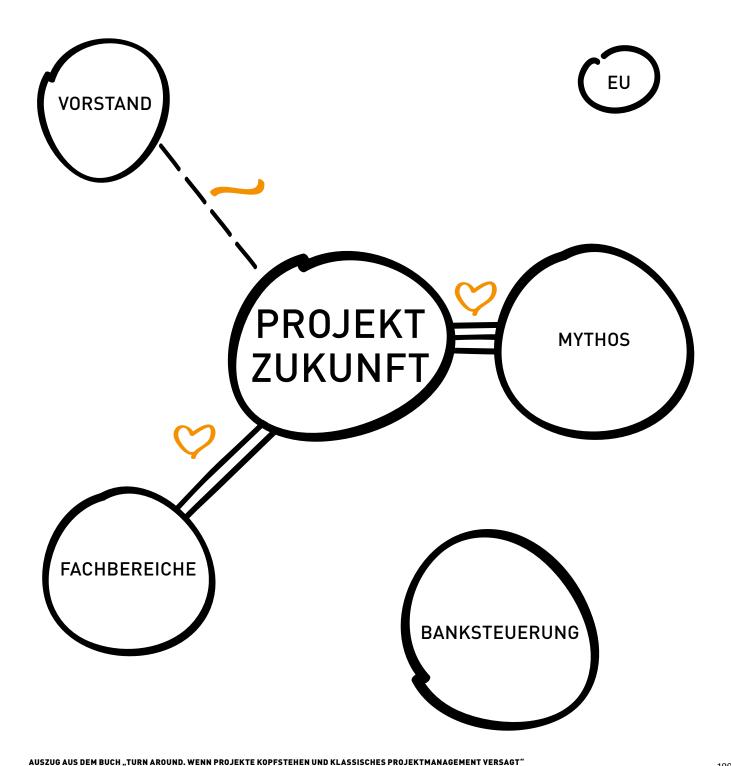
197

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?



© 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 KLAS-SISCHEN METHODEN DES PROJEKTMANAGEMENTS.

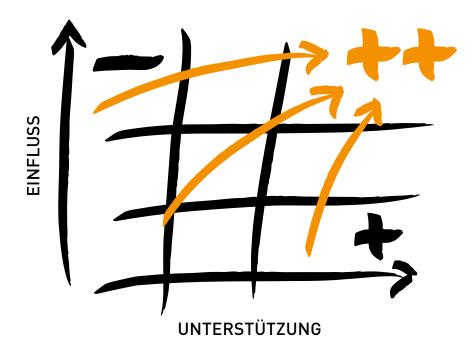
Sie zeigt auf, wie die jeweiligen Stakeholder das Projekt unterstützen und wie viel Einfluss sie darauf haben.

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 TurnAroundoder 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.



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

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

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 STAKE-HOLDER-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.

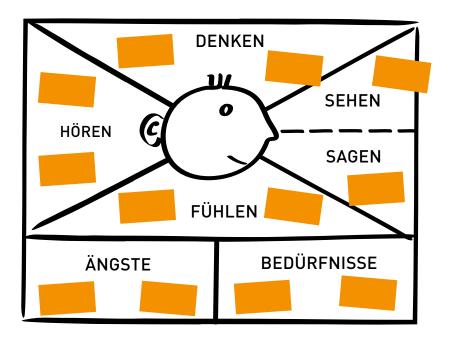
WAS SIE NUN KONKRET TUN KÖNNEN, um Personen oder Personengruppen in den rechten oberen Quadranten zu entwickeln, hängt ganz von Ihrer Projektsituation und von Ihnen selbst ab. Hierzu ein Beispiel: Im Umfeld eines unserer Turnaround-Projekte gab es eine Person, die keine aktive Rolle im Projekt hatte, 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 TurnAroundoder 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.

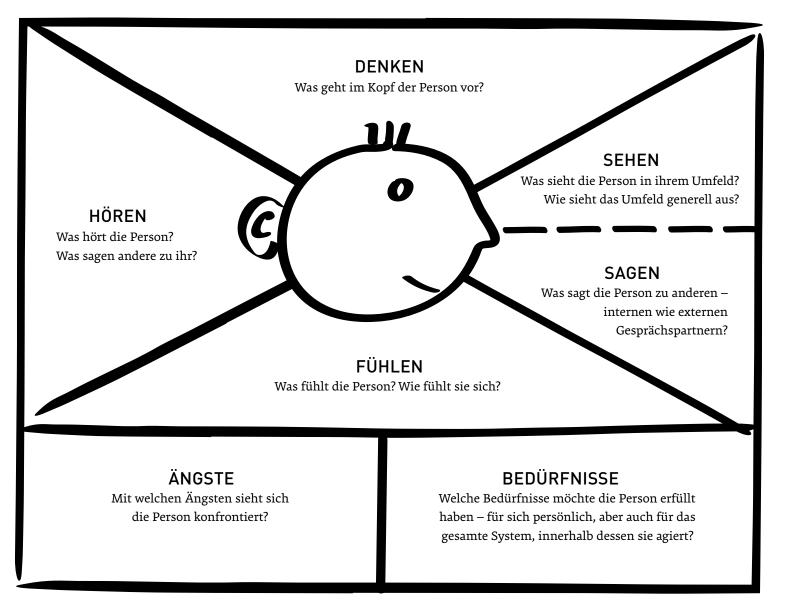
EMPATHY MAP



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).

LEITEND FÜR DIE EINZELNEN FELDER KÖNNEN DABEI FOLGENDE FRAGEN SEIN:



So wenden Sie die Empathy Map an

ALLES, WAS SIE BRAUCHEN, IST EIN GROSSER FLIP-CHART-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

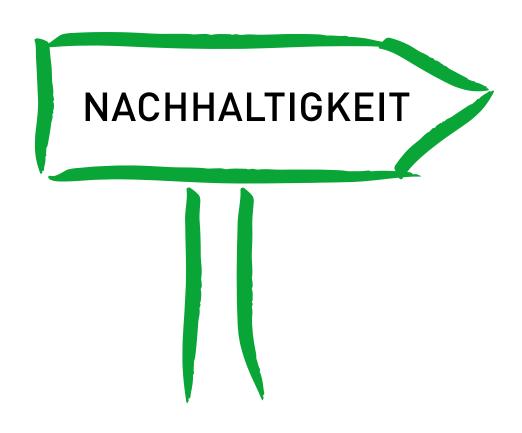
empathy map so relevant für die Einschätzung, ob man es hier mit einem TurnAround-Projekt zu tun hat oder nicht? Warum ist es in dieser Phase so wichtig, die Informationen aus der Empathy Map zu haben? Unserer Erfahrung nach geht es besonders in der Anfangsphase eines TurnAround-Projekts sehr emotional zu. Alle Beteiligten sind aufgerüttelt und aufgewühlt – Hilfe das Projekt führt an die Wand!" Die Nerven

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.

CONSISTENT PROJECT MANAGEMENT WITHOUT EXCUSES

Konsequentes Projektmanagement ohne Ausflüchte



WAS MACHT AUSSERGEWÖHNLICHES PROJEKTMA-NAGEMENT AUS? Was sind die Kernprinzipen, 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 Kernprinzipen im Auge – Sie werden sehen.

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

AUTOREN

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





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