
Inhaltsübersicht

Teil 1 Umdenken und Umlenken

Olaf Rathgeb

Ziele, Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten von Turnaround-Management 3

Olaf Rathgeb

Turnaround-Situationen in der IT als Problem des Gesamtunternehmens 15

Christian Setzwein

Warum Turnaround-Management für IT-Projekte? 27

Teil 2 Kritische Situationen verstehen

Hauke Thun

**Symptome und Ursachen krisenhafter Entwicklungen in IT-Projekten –
Beobachtungen aus der Praxis** 41

Hartmut Krasemann

Turnaround-Situationen erkennen: Diagnose mit einer Meta-Checkliste 53

Michael Zirkler · Matthias Freivogel

**Zwischenmenschliche Konflikte: Ticket in die Krise
oder produktives Potenzial?** 67

Teil 3 Die Kurve kriegen

Randolph Kappes

Projektaudit als Wegweiser aus der Krise 85

Christian Setzwein

Troubleshooting in der Praxis: Vorgehensmodell, Erfolgsfaktoren, Tools 101

<i>Christoph Zahrt</i>	
Rechtliche Rahmenbedingungen für Turnarounds in IT-Projekten	113
<i>Thomas Lapp</i>	
Mediation bei IT-Projekten	125
<i>Christian Setzwein</i>	
Turnaround im Großen: Vorgehen, Erfahrungen und Einsichten aus der Praxis	139
<i>Wolf R. Dombrowsky</i>	
Von anderen lernen: Anregungen aus der Katastrophensoziologie	151
 Teil 4 Psychologische und soziale Faktoren nutzen	
<hr/>	
<i>Andreas Huber · Beate Kuhnt</i>	
IT-Projekte als soziale Systeme – Konsequenzen für den Umgang mit Krisen	165
<i>Monika Setzwein</i>	
»Gelb vor Neid, rot vor Wut«. Emotionen in Krisenprojekten	181
<i>Monika Setzwein</i>	
Den Wandel wollen. Projektsanierung als emotionaler Turnaround	197
<i>Christoph Crasemann · Hartmut Krasemann</i>	
Die Macht der Temperamente – Passende Projektbesetzung als Schlüssel zum Umlenken	213
 Teil 5 Die Zukunft sichern	
<hr/>	
<i>Christoph Crasemann · Hartmut Krasemann · Raymund Vorwerk</i>	
Projektmonitoring – Prävention von Fehlentwicklungen in IT-Projekten	231
<i>Manfred Noé</i>	
Wie nachhaltig sind Projekt-Turnarounds? Strategien für eine langfristige Erfolgssicherung	251
Literaturverzeichnis	265
Autorenverzeichnis	279
Index	285

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Umdenken und Umlenken

Olaf Rathgeb

Ziele, Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten von Turnaround-Management	3
1 Was ist »Turnaround-Management«?	3
2 Krisen erkennen: Die Bedeutung von Kennzahlen und »schwachen Signalen«.	6
2.1 Kennzahlen im Projektmanagement	7
2.2 Wie legt man Kennzahlen fest?	8
2.3 »Schwache Signale« wahrnehmen	8
3 Krisen bewältigen	9
3.1 Kurzfristige Erstellung eines realistischen Turnaround-Konzepts	9
3.2 Teilweiser Austausch des für die Krise verantwortlichen Managements	10
3.3 Effektive Projektorganisation und Bildung einer Kernmannschaft	11
3.4 Erzeugung von Handlungsdruck durch eine straffe Projektführung	11
3.5 Motivierende und vertrauensfördernde Kommunikation mit allen Interessengruppen	11
4 Fazit	12

Olaf Rathgeb

Turnaround-Situationen in der IT als Problem des Gesamtunternehmens	15
1 Das Management von Veränderungen als Grundlage des Unternehmenserfolgs	15
2 Die Bedeutung von Projekten für die Transformation von Unternehmen	17
3 Die besondere Bedeutung von IT-Projekten	19

4	Der Einfluss von Projektschieflagen auf das Gesamtunternehmen	20
4.1	Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit	21
4.2	Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit	23
5	Fazit	24

Christian Setzwein

	Warum Turnaround-Management für IT-Projekte?	27
1	Veränderte Bedingungen für IT-Projekte	27
2	Besonderheiten von IT-Projekten	29
2.1	Besonderheiten der Technik	29
2.2	Besonderheiten der Menschen	31
2.3	Besonderheiten des Turnaround-Managements in IT-Projekten	32
3	Warum es Turnaround-Management von IT-Projekten kaum gibt	33
3.1	Der Blick auf die Angebotsseite von Turnaround-Management	33
3.2	Der Blick auf die Nachfrageseite von Turnaround-Management	34
4	Nutzenpotenziale des Turnaround-Managements von IT-Projekten	35
5	Fazit	36

Teil 2 Kritische Situationen verstehen

Hauke Thun

	Symptome und Ursachen krisenhafter Entwicklungen in IT-Projekten – Beobachtungen aus der Praxis	41
1	Wann liegt eine Krise vor?	41
2	Die Bedeutung des Projektmanagers	42
3	Symptome und Ursachen von Projektkrisen	43
3.1	Unterscheidung von Symptom und Ursache	43
3.2	Typische Krisensymptome und ihre Ursachen – eine Auswahl	44
4	Fazit	52

Hartmut Krasemann

Turnaround-Situationen erkennen: Diagnose mit einer Meta-Checkliste	53
1 Beispiele für Turnaround-Situationen	53
1.1 Euro bei dieKleineBankAG (Fehler ohne Ende)	54
1.2 LeitstandstechnikAG (kein Produktmanagement)	54
1.3 SachversicherungsAG (Anforderungsinflation)	54
1.4 FactoryAG (fehlende Terminsteuerung)	55
1.5 Konsortiales Großvorhaben (auf der Allmende)	55
2 Die Information muss gehoben werden	55
2.1 Die Probleme erkennen	55
2.2 Ein Bild gewinnen	56
2.3 Kritische Fragen stellen	57
3 Die Meta-Checkliste	57
4 Vorgehensweise	59
4.1 Was zu Beginn getan werden muss	59
4.2 Projektkultur und Hofnarr	59
5 Die Basis: Das Metamodell	60
6 Anwendung der Meta-Checkliste und Auflösen der Beispiele	61
6.1 Euro bei dieKleineBankAG	61
6.2 LeitstandstechnikAG	62
6.3 SachversicherungsAG	63
6.4 FactoryAG	63
6.5 Konsortiales Großvorhaben	64
7 Fazit	65

Michael Zirkler · Matthias Freivogel

Zwischenmenschliche Konflikte: Ticket in die Krise oder produktives Potenzial?	67
1 »Differenz« in Organisationen	67
2 Differenzen sichtbar machen	69
2.1 Mit Bildern über Bilder sprechen	69
2.2 Bilder und ihre Bedeutung: Beispiele aus der Praxis	69
2.3 Interpretative Zugänge zu Differenzen	72

3	Perspektiven von Konflikten	74
3.1	Organisation der Differenz	74
3.2	Personalisierte Perspektive	75
3.3	Systemische Perspektive	75
3.4	Perspektiven der Konfliktlösung	76
3.5	Konflikt und Krise	77
4	Unterschiede gemeinsam machen	78
4.1	Die konflikt- und krisenfeste Organisation	78
4.2	Mittel und Wege zu Konflikt- und Krisenfestigkeit	79
4.3	Lernräume einrichten	80
4.4	Krisen nutzen	81
5	Fazit	81

Teil 3 Die Kurve kriegen

Randolph Kappes

	Projektaudit als Wegweiser aus der Krise	85
1	Ausgangslage	85
2	Verlauf und Früherkennung von Projektkrisen	86
2.1	Verlauf von Projektkrisen	87
2.2	Früherkennung von Projektkrisen	88
2.3	Situation bei der Auditanfrage	90
3	Krisenbewältigungsstrategien methodisch erarbeiten	90
3.1	Erfolgreiche Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen	91
3.2	Das Auditergebnis wird über klare Zieldefinitionen gesteuert	93
3.3	Hypothesengetriebenes Vorgehen liefert früh Indikatoren über das Auditergebnis	95
4	Der Weg aus der Krise	98
5	Fazit	99

Christian Setzwein

Troubleshooting in der Praxis: Vorgehensmodell, Erfolgsfaktoren, Tools	101
1 Auf der Suche nach einem Vorgehensmodell	101
2 Lernkreisläufe in IT-Projekten	104
3 Der Lernkreislauf als Vorgehensmodell in Turnaround-Situationen	106
4 Die Lernebenen	107
5 Zentrale Lernkreisläufe in Projekt-Turnarounds	109
6 Erfolgsfaktoren und Tools für das Turnaround-Management	110
7 Fazit	112

Christoph Zahrnt

Rechtliche Rahmenbedingungen für Turnarounds in IT-Projekten	113
1 Ausgangslage	113
2 Vertragsvorbereitung und Vertragsabschluss	116
3 Durchführung von Projekten	119
3.1 Entwicklung zu einer Krise hin	119
3.2 Krisenmanagement	122
4 Rechtliche Rahmenbedingungen für den Turnaround-Manager	123
5 Fazit	124

Thomas Lapp

Mediation bei IT-Projekten	125
1 Projektkrisen	125
1.1 Was ein Vertrag regeln kann – und was nicht	125
1.2 Eskalation von Projektkrisen	126
2 Externe Lösungsverfahren	127
3 Mediation	129
4 Ablauf einer Mediation	129
4.1 Eröffnung der Mediation	130
4.2 Themensuche	131

4.3	Klärung der Interessen	132
4.4	Suche nach Lösungen	133
4.5	Abschlussvereinbarung	134
5	Vor- und Nachteile der Mediation	135
5.1	Verfahrensdauer und Kosten	135
5.2	Nachhaltigkeit	136
5.3	Keine Garantie für einen Turnaround	136
5.4	Erfolg von Mediation und Zufriedenheit	137
6	Fazit	137

Christian Setzwein

Turnaround im Großen:

Vorgehen, Erfahrungen und Einsichten aus der Praxis 139

1	Turnaround im Großen. Was ist das Besondere?	139
2	Der Start eines Turnarounds	141
2.1	Vorbereitung vor dem Start	142
2.2	Der Auftritt des Turnaround-Managers	142
2.3	Erstanalyse: Die »Tour d'Organisation« und das Studium von Unterlagen	143
2.4	Der Initialworkshop: Erste konkrete Schritte	144
3	Während der Umsetzung	145
3.1	Lerndefizite erkennen und überwinden	146
3.2	Unterstützende Strukturen schaffen	146
3.3	Kommunikation – zentral in komplexen Projekten	148
4	Der Abschluss	149
5	Fazit	150

Wolf R. Dombrowsky

Von anderen lernen: Anregungen aus der Katastrophensoziologie 151

1	Wende zum Besseren	151
2	Wende zum Schlimmeren	153
2.1	Verdinglichung und falsche Kausalitäten	153
2.2	Zwei Sphären des Scheiterns	154
2.3	Entkoppelung von Aktion und Wirkung	155

3	Die Entstehung von Katastrophen: Rückkoppelungsprozess statt »deus ex machina«	156
4	Katastrophen-Management	158
5	Fazit	161

Teil 4 Psychologische und soziale Faktoren nutzen

Andreas Huber · Beate Kuhnt

IT-Projekte als soziale Systeme – Konsequenzen für den Umgang mit Krisen 165

1	Engineering und Management im IT-Projekt	165
1.1	Der Prozess der Produktentwicklung	166
1.2	Der Prozess des Managements	167
2	Soziale Führung im IT-Projekt	167
2.1	Das IT-Projekt als Handlungssystem	168
2.2	Theoretische Grundlagen der Führung sozialer Systeme	169
2.3	Die vier Phasen im Führungsprozess	169
2.4	Die sozialen Erfolgsfaktoren eines IT-Projekts	172
3	Rolle sozialer Systeme in Krisen von IT-Projekten	174
3.1	Kritische Situationen	175
3.2	Die Aneignungsproblematik als Beispiel einer kritischen Situation	175
3.3	Krisen in IT-Projekten	176
3.4	Krisenbewältigung: Der Führungsprozess im Turnaround	177
4	Neuaufsetzen des Projekts nach dem Turnaround	179
5	Fazit	179

Monika Setzwein

»Gelb vor Neid, rot vor Wut«. Emotionen in Krisenprojekten 181

1	Was sind Gefühle überhaupt?	181
2	Mythos Rationalität in der Projektarbeit	183
2.1	Rationalität als Leitbild	183
2.2	Die Angst geht um	184

3	Die Rolle von Emotionen in IT-Projekten	185
3.1	Wechselwirkungen zwischen Projektstrukturen und Gefühlen	185
3.2	Emotionen in Entscheidungsprozessen	187
4	Emotionale Klimata in Krisenprojekten	189
4.1	Gefühle als räumliche Phänomene	189
4.2	»Toxic Emotions« – Wenn die Atmosphäre vergiftet ist	190
4.3	»Mixed Emotions« – Gefühle in Veränderungsprozessen	192
5	Fazit	195

Monika Setzwein

Den Wandel wollen. Projektanierung als emotionaler Turnaround **197**

1	Emotionspolitik in Krisenprojekten	197
2	Emotion work – zwischen Selbst-, Beziehungs- und Stimmungsmanagement .	199
2.1	Arbeit an den eigenen Gefühlen	199
2.2	Turnaround-Manager als »Toxin Handler«	201
2.3	Strategisches Stimmungsmanagement: Lebensfreude und Mut contra Jammerkultur	203
3	Führungshandeln als zentraler Erfolgsfaktor für die emotionale Wende	206
3.1	Führen und führen lassen	206
3.2	Emotionale Offenheit im Führungsprozess	208
4	Gibt es eine »Turnaround-Persönlichkeit«?	209
5	Fazit	211

Christoph Crasemann · Hartmut Krasemann

Die Macht der Temperamente – Passende Projektbesetzung als Schlüssel zum Umlenken **213**

1	Menschen im Projekt	214
1.1	Passende Typen gesucht	214
1.2	Besetzungspraxis	214
1.3	Turnaround-Situationen	215
1.4	Temperamente, Aufgaben, Eignung	216
2	Menschen nach Maß	218
2.1	Der MBTI nach Keirsey	218
2.2	Praktikabilität	220

3	Aufgaben nach Maß	221
4	Temperamente für den Turnaround	224
5	Typewatching	225
	5.1 Andere Eignungsdimensionen	225
	5.2 Jenseits der Projektgrenzen	227
6	Fazit	227

Teil 5 Die Zukunft sichern

Christoph Crasemann · Hartmut Krasemann · Raymund Vorwerk

Projektmonitoring – Prävention von Fehlentwicklungen in IT-Projekten		231
1	Prolog	231
	1.1 Turnaround-Situationen	231
	1.2 Was kann man tun? Plädoyer für Projektmonitoring	232
2	Sorge dich	233
	2.1 Vorsorge	233
	2.2 Trotzdem Sorgen	234
3	Die Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer	236
	3.1 Lokale, individuelle Interessen	236
	3.2 Kulturelle Differenzen	237
	3.3 Kompromisse	238
	3.4 Gemeinsame Auftraggeber/Auftragnehmer-Themen	238
	3.5 Themen des Auftraggebers	239
	3.6 Themen des Auftragnehmers	239
4	Projektmonitoring	240
	4.1 Was macht Projektmonitoring aus?	240
	4.2 Wie Projektmonitoring aufsetzen?	244
	4.3 Was kommt dabei heraus?	245
	4.4 Was muss man beachten?	246
5	Grenzen und Abgrenzung	249
6	Fazit	249

Manfred Noé

Wie nachhaltig sind Projekt-Turnarounds?	
Strategien für eine langfristige Erfolgssicherung	251
1 Nachhaltigkeit als Leitbild	251
2 Handlungsfelder einer nachhaltigen Gestaltung von Projekt-Turnarounds	252
2.1 Pflegen einer von allen Mitarbeitern getragenen Unternehmens- und Projektkultur	253
2.2 Aufgaben und Verantwortung der Führungskräfte	254
2.3 Ständiges Lernen aus den gemachten Erfahrungen (Lessons Learned) ...	256
2.4 Wissensmanagement: Speicherung von Wissen und Erfahrungen	259
2.5 Erfahrungsdatenbank für kritische Projektsituationen	259
2.6 Die praktizierte Methode des Vorgehens, die gewählten Techniken und Werkzeuge	261
3 Fazit	263
Literaturverzeichnis	265
Autorenverzeichnis	279
Index	285