

# Ein Wort vorweg

*Monika Setzwein · Christian Setzwein*

## 1 Warum dieses Buch?

Man braucht nicht ein weiteres Mal die allseits zitierten Chaos Reports der Standish Group oder andere einschlägige Studien anzuführen, um zu wissen, dass es in fast jedem Unternehmen IT-Projekte gibt, die nicht erfolgreich verlaufen. Für Unternehmensleitungen sind IT-Projekte nicht selten ein Rätsel und noch häufiger ein Ärgernis: viel zu teuer, immer zu spät, so gut wie nie vollständig das liefernd, was am Ende des Projekts gebraucht wird.

Bisher wurde auf diese Tatsache in der IT mit Altbekanntem reagiert: bessere Methoden und Formalisierungen des Projektmanagement-Know-hows, stärkere Kontrolle und Intensivierung der Planungen. Doch diese Maßnahmen haben ebenso wenig grundlegende Verbesserungen gebracht wie die Entwicklung eines erweiterten Risikomanagements.

Seit vielen Jahren managen wir internationale Großprojekte im IT-Bereich und ebenso lange machen wir die Erfahrung, dass Krisen hier zum Alltag gehören – und dennoch nicht angemessen bearbeitet werden. Anders als in der betriebswirtschaftlichen Praxis, in der Turnaround-Management als eigenständige Disziplin der Unternehmenssanierung seit Jahrzehnten etabliert ist, klafft in IT-Projekten an dieser Stelle eine Lücke, und zwar mit beträchtlichen ökonomischen Folgen.

Turnaround-Situationen werden in IT-Projekten zumeist nicht nur zu spät erkannt, sie werden vor allem von den Betroffenen auch zu spät eingestanden. Meist ist es den Projektbeteiligten wichtiger, in Hochglanzbroschüren gut auszu-sehen und die eigene (Macht-)Position zu sichern, als dem Topmanagement mit einem ungeschminkten Statusbericht Gelegenheit zu geben, dem drohenden Unheil ins Auge zu sehen und Maßnahmen zur Umkehr einzuleiten. – Falls denn die Unternehmensleitung für ihre IT-Projekte offene Augen und Ohren hat. Auch das ist erfahrungsgemäß oft ein Problem.

Je höher die Investitionen an Zeit, Geld und Emotionen sind, die ein IT-Projekt bereits verbraucht hat, desto schwerer tun sich die Beteiligten mit der Anerkennung, dass der gewünschte Erfolg ausbleiben und die ganze Sache schlicht scheitern könnte. Weil nicht sein kann, was nicht sein darf. In der Folge werden Turnaround-Situationen erst sehr spät aktiv angegangen, was die Sanierung des Projekts naturgemäß nicht leichter macht.

Im Laufe der Jahre haben wir uns auf das Management gefährdeter IT-Projekte und deren Sanierung spezialisiert. Wir haben dabei festgestellt, dass sich bei aller Unterschiedlichkeit der einzelnen Vorhaben wiederkehrende Muster von Problemlagen, Verhaltensweisen der Beteiligten und Lösungsansätzen ergaben. Dies motivierte uns schließlich dazu, das Themenfeld systematisch aufzuarbeiten, unser praktisches Tun auch in theoretischer Hinsicht stärker zu fundieren und darüber mit anderen in Austausch zu treten. Wir verdichteten unsere Erfahrungen zu Konzepten, die sich beim Turnaround von IT-Projekten bewährten, und machten uns auf die Suche nach weiterer Vertiefung.

Die Recherchen waren dann allerdings ernüchternd und zeigten, dass es nur wenig Einschlägiges zum Thema gab, das sowohl unserem Wunsch nach einem praktischen Nutzen als auch unserem Anspruch nach einer theoretischen Grundlegung entsprochen hätte. Das aufgefundene Material erschien uns meist entweder zu eindimensional, zu stark an den hinlänglich bekannten Standards orientiert oder aber zu akademisch. Vor allem fehlte es an Konzepten, die speziell auf die Situation von krisenhaften IT-Projekten bezogen waren.

So lag es also nahe, an die betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse und Erfahrungsschätze von Unternehmenssanierungen anzuschließen und selbst ein Buch auf den Weg zu bringen, das zeigt, was Turnaround-Management für IT-Projekte leisten kann und worauf es bei seiner Durchführung ankommt. Dabei sollen auch Hintergründe und Themenfelder ausgeleuchtet werden, die in der gängigen Literatur zum IT-Projektmanagement entweder völlig fehlen oder nur am Rande behandelt werden, die sich in unserer Turnaround-Praxis jedoch als äußerst wichtig erwiesen haben.

## **2 Über den Tellerrand schauen**

Angesichts der Heterogenität dieser Einzelaspekte wurde schnell klar, dass das geplante Unterfangen kaum allein zu bestreiten war. Es galt, Experten- und Erfahrungswissen aus unterschiedlichen Bereichen zu versammeln, um die verschiedenen Problemfelder professionell aufbereiten zu können und anderen mit IT-Projekten befassten Personengruppen zugänglich zu machen. Wir stellten uns ein Arrangement von praktischen Erfahrungen und theoretischen Ankern sowie eine Kombination unterschiedlicher Fachperspektiven vor.

So ist schließlich der vorliegende Sammelband entstanden, in dem zentrale Facetten des Turnaround-Managements von IT-Projekten nun von 16 Autorin-

nen und Autoren aufgegriffen werden, die zu einem guten Teil im IT-Bereich beheimatet sind, die aber darüber hinaus auch aus Disziplinen wie der Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Soziologie und der Rechtswissenschaft kommen.

Mit diesem Blick über den Tellerrand möchten wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, die Möglichkeit bieten, krisenhafte IT-Projekte von verschiedenen Perspektiven aus ins Auge zu fassen und auf diese Weise auch eher ungewöhnliche Einblicke zu gewinnen. Darüber hinaus möchten wir durch die Zusammenschau der unterschiedlichen Blickwinkel zu einer stärker »ganzheitlich« orientierten Sicht auf IT-Projekte anregen. Daran fehlt es meist, obwohl dies für ein tieferes Verständnis von Turnaround-Situationen und deren Bewältigung unerlässlich ist.

### 3 What's new?

Das Thema »Turnaround-Management von IT-Projekten« weist eine Nähe und teils enge Verwandtschaft zu anderen Bereichen auf, die in der Literatur zum IT-Projektmanagement seit längerem Gegenstand intensiver Betrachtung sind. Stichworte wie Risiko- und Krisenmanagement, aber auch Veränderungsmanagement kommen hier in den Sinn.

All dies sind wichtige Problemfelder im Zusammenhang mit der Sanierung von IT-Projekten. Und so ist die Frage erlaubt, warum mit diesem Buch ein weiterer, neuer Begriff in die Diskussion eingebracht wird. Ganz bewusst haben wir uns für den Begriff *Turnaround-Management* entschieden, um damit den Brückenschlag zum betriebswirtschaftlichen Denken und die Anbindung an die dort vorhandenen Konzepte zu markieren. Dies liegt uns vor allem deshalb am Herzen, weil wir die konsequente Einblendung von IT-Projekten in den unternehmerischen Gesamtzusammenhang sowohl in der vorhandenen Literatur zum Thema IT-Projektmanagement als auch in der Praxis allzu oft schmerzlich vermissen.

IT-Projekte gehören nicht auf die »Isolierstation«, auch wenn ihnen in vielen Unternehmen immer noch der Nimbus des »Unerklärlichen« anhaftet, der vom IT-Personal nicht selten bereitwillig gepflegt wird. Die teils recht weitgehende Abkopplung der IT-Projekte von der Steuerung der Unternehmensleitung macht sie für Fehlentwicklungen besonders anfällig und ist zugleich eine Erklärung dafür, dass Unternehmen zwar viele Investitionen im Bereich der Risiko- und Krisenvermeidung tätigen, im Fall drohenden Scheiterns dann aber oft ratlos sind.

Das Angebot eines spezialisierten Managements zur Projektsanierung, das die Unternehmensleitung mit in die Pflicht nimmt, kann zu einer Entzauberung von IT und zu einer Entmystifizierung von Krisen in IT-Projekten beitragen. Wir gehen davon aus, dass Turnaround-Management von IT-Projekten in der Zukunft zunehmend als wirksame Maßnahme zur Sicherung des Geschäftserfolgs erkannt und zum selbstverständlichen Repertoire der Unternehmenssteuerung gehören wird.

Ein weiteres Argument für die Begriffswahl ist, dass *Turnaround-Management* anders als Krisenmanagement den Aspekt der Aktivität begrifflich deutlich besser fasst. Es geht nicht darum, irgendwie mit einer Krise umzugehen oder klarzukommen, sondern das Ziel ist klar definiert: »Reiß das Ding rum!«, »Krieg die Kurve!« Man will sofort die Ärmel aufkrepeln und loslegen. Und das entspricht ganz genau dem, was wir in langjähriger Praxis leben.

Die Einführung von Turnaround-Management in den Bereich des IT-Projektmanagements bedeutet kein Entgegensetzen zu etablierten Feldern wie Risiko-, Krisen- oder Veränderungsmanagement. Vielmehr existieren hierzu Verbindungslinien und Überschneidungen. Wir verstehen unseren Ansatz als eine sinnvolle Erweiterung und Ergänzung des Bestehenden.

## 4 Genug von goldenen Regeln

Die hier versammelten Beiträge zeigen durchgängig und unabhängig vom disziplinären Standpunkt, dass es für komplexe Probleme, als die sich gefährdete IT-Projekte nun einmal darstellen, keine einfachen Lösungen geben kann.

So sehr Versprechen wie »Sieben Schritte zum Erfolg« oder »Zehn goldene Regeln« auch verlocken, und so ausgeprägt der Wunsch nach einfachen Checklisten und sicher reproduzierbaren Standardvorgehensweisen auch sein mag: In der Praxis der Projektanierung sind solche Instrumente bestenfalls wirkungslos und führen schlimmstenfalls noch tiefer in den Abgrund.

Je stärker man nämlich versucht, die Situation mit einfachen Modellen in den Griff zu bekommen, desto stärker verkompliziert sie sich. Um mit einem komplexen Problem fertig zu werden, muss man die Komplexität nicht reduzieren, wie vielfach gedacht wird, sondern im Gegenteil an den richtigen Stellen erhöhen. Da (und auch in anderer Hinsicht) sind vorgefertigte Rezepte offenkundig eine schlechte Wahl.

Es erwartet Sie im Folgenden daher also kein Blendwerk in Form eines einfach strukturierten Maßnahmenkatalogs oder Anleitungsbogens, den man im Krisenfall nur hervorholen und abarbeiten müsste, um im Projekt die Kurve zu kriegen – dafür aber jede Menge Ideen und Anregungen, deren Umsetzung in die Praxis beschrieben wird. Uns ist an Inspiration und Ermutigung zum Ablegen hergebrachter Denkmuster und zum Verlassen von Standards und Routinen mehr gelegen als an der Aufstellung eines Regelwerks.

Die verschiedenen Beiträge sind beabsichtigt auf unterschiedlichen Niveaus angesiedelt. Einige schließen mehr an Praxiserfahrungen und etablierte Projektmanagementinhalte an, andere sind stärker an wissenschaftlichen Modellen orientiert, die auf die Turnaround-Praxis bezogen werden. Wir hoffen, diesen Sammelband damit für gestandene Profis wie für Einsteiger gleichermaßen attraktiv und das Thema Turnaround-Management einem möglichst breiten Publikum aus dem IT-Bereich zugänglich machen zu können.

Die Beiträge stellen (praktische und theoretische) Mosaiksteinchen zur Verfügung, die sich – abhängig vom bestehenden Vorwissen, dem Interesse und der eigenen Erfahrung – zu individuell sinnvollen Konstellationen formieren lassen. Leser, die vor allem eine Orientierung für die Turnaround-Praxis suchen, kommen hierbei ebenso auf ihre Kosten wie jene, die stärker an einer Erklärung von Hintergründen interessiert sind.

## 5 Routenplaner

Die Beiträge der verschiedenen Autorinnen und Autoren sind in fünf inhaltlich einander ergänzenden Abschnitten in der Art von Buchkapiteln angeordnet. Da sie jeweils in sich abgeschlossen sind, können die Aufsätze jedoch auch in beliebiger Reihenfolge einzeln für sich gelesen werden. Sie können daher wählen: entweder die Landschaft entlang der gesamten Route von Nord nach Süd durchqueren oder aber einzelne Sehenswürdigkeiten und Aussichtspunkte herauspicken und zu einer individuellen Tour arrangieren.

### Umdenken und Umlenken

Den Start markieren drei Beiträge, die unter der Rubrik *Umdenken und Umlenken* zusammengefasst sind. Olaf Rathgeb führt zunächst in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Turnaround-Managements ein und zeigt, dass es eine Reihe von Parallelen und Analogien zwischen der Sanierung von Unternehmen und dem »Umlenken« in IT-Projekten gibt. Er schlägt vor, die vorliegenden jahrzehntelangen Erfahrungen aus der betriebswirtschaftlichen Praxis fruchtbar zu machen, und prüft die Übertragbarkeit zentraler Erfolgsfaktoren bei der Unternehmenssanierung auf Projekte im IT-Bereich.

In einem zweiten Beitrag stellt Rathgeb die hohe (und häufig noch unterschätzte) Bedeutung von IT-Projekten für das Gesamtunternehmen heraus. Dabei legt er ein besonderes Gewicht auf den Einfluss, den krisenhafte IT-Projekte auf den Unternehmenserfolg haben. Rathgeb kommt in seinen Ausführungen zu dem Schluss, dass IT-Projekte organisatorisch stärker in Unternehmen eingebunden werden müssen, um Schieflagen rechtzeitig erkennen und das Management von Projekt-Turnarounds auf den Unternehmenserfolg ausrichten zu können.

Die Chefetagen sieht auch Christian Setzwein in der Verantwortung, wenn er im nachfolgenden Aufsatz der Frage nachgeht, warum Turnaround-Management von IT-Projekten bislang noch wenig praktiziert wird, es angesichts des offenkundig großen Nutzenpotenzials künftig aber zur Selbstverständlichkeit in Unternehmen werden sollte. Setzwein fordert zu einem »Umdenken« auf: Statt bei Investitionen zur Risikominderung einseitig auf die Karte »Krisenvermeidung« zu setzen, sollte der »Normalität« krisenhafter Verläufe von IT-Projekten ehrlich ins Auge geblickt und durch ein professionelles und spezialisiertes Management

Rechnung getragen werden. In seinem Beitrag werden die Besonderheiten von IT-Projekten diskutiert.

### **Kritische Situationen verstehen**

Den Hintergründen und der Identifizierung von Schief lagen in IT-Projekten widmet sich der daran anschließende Abschnitt *Kritische Situationen verstehen*.

Mit Beobachtungen und Beispielen aus der Praxis gibt sich Hauke Thun mit einem ersten Beitrag auf die Suche nach Symptomen und Ursachen für Projektkrisen, die er systematisch aufarbeitet. Thun schlägt hierbei eine Brücke zu den von der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) definierten Wissensgebieten.

Hartmut Krasemann entwirft im Anschluss daran das Instrument einer »Meta-Checkliste«, mit der sich Turnaround-Situationen in IT-Projekten erkennen und bearbeiten lassen. Es handelt sich dabei um ein generisches Rollenmodell, mit dem sich bei einer Bestandsaufnahme durch Interviews feststellen lässt, welche Hebel an welcher Stelle vom Turnaround-Manager angesetzt werden können. Auch dieser Beitrag schöpft aus der Praxis und veranschaulicht das vorgeschlagene Vorgehen anhand von fünf Beispielprojekten.

Aus der Perspektive der systemischen Organisationstheorie beleuchten daraufhin Michael Zirkler und Matthias Freivogel das in Krisen häufig zentrale Thema »Konflikte«. Gemeinhin werden Konflikte als etwas Negatives verstanden, das es zu vermeiden und abzuwehren gilt. Im Gegensatz dazu plädieren die Autoren für eine gezielte produktive Nutzung von Konflikten, die insbesondere in Turnaround-Situationen hilfreich ist. Ihre Thesen unterlegen Zirkler und Freivogel mit Material aus einer Studie zu Changeprozessen in der IT-Abteilung der Schweizer Niederlassung eines global agierenden Unternehmens.

### **Die Kurve kriegen**

Der dritte und umfangreichste inhaltliche Schwerpunkt *Die Kurve kriegen* sammelt sechs Beiträge, die sich über einen Bogen unterschiedlicher Perspektiven und Aspekte des Turnaround-Managements von IT-Projekten spannen. Den Anfang macht Randolph Kappes, der in seinen Ausführungen das Projektaudit als wichtigen Baustein bei der Bewältigung von Krisen vorstellt. Durch das systematische Offenlegen von Schwachstellen und Potenzialen des betreffenden IT-Projekts leistet das Audit eine zuverlässige Standortbestimmung, aus der sich Handlungsempfehlungen und Wege für einen möglichen Turnaround ableiten lassen.

Im darauf folgenden Beitrag entwirft Christian Setzwein ein Vorgehensmodell für die Praxis des Turnaround-Managements in IT-Projekten. Er argumentiert, dass zur Lösung eines komplexen Problems nur ein seinerseits komplexes Werkzeug taugen kann, und schlägt entsprechend die iterative Durchführung von

Lernkreisläufen auf verschiedenen (Lern-)Ebenen im Projekt (Engineering, Prozesse, Leadership) vor. Setzwein führt in die konkrete Anwendung von Lernkreisläufen ein, fasst wichtige Erfolgsfaktoren zusammen und beschreibt abschließend ergänzende Tools.

Der juristischen Seite von Turnaround-Situationen wendet sich sodann Christoph Zahrnt in seinem Beitrag zu. Zahrnt gelangt zu dem Schluss, dass die meisten rechtlich vorgegebenen Wege bei Projektkrisen wenig konstruktiv wirken und oft ins Aus gehen. Er zeigt aber auch, dass die Vertragsgestaltung in IT-Projekten gute Möglichkeiten bietet, Vorsorge für den Krisenfall zu treffen, und in der Turnaround-Situation bei der Eröffnung von Lösungswegen hilfreich sein kann. Daneben beleuchtet Zahrnt auch die rechtliche Stellung des Turnaround-Managers und gibt Hinweise darauf, wie dessen schwierige Position abgesichert werden kann.

Ebenfalls aus der Sicht des IT-Rechtsexperten stellt Thomas Lapp anschließend die Mediation als erfolgreiche außergerichtliche Konfliktlösungsmethode vor. Mit Hilfe eines speziell ausgebildeten neutralen Mediators können in gefährdeten IT-Projekten die Ursachen der krisenhaften Entwicklung ergründet und gemeinsam zukunftsorientierte Lösungen für einen Turnaround erarbeitet werden. Lapp zeigt, wie ein Mediationsverfahren in IT-Projekten konkret abläuft.

Im nachfolgenden Beitrag fasst Christian Setzwein seine Erfahrungen aus mehreren großen Turnarounds von IT-Projekten zusammen. Er beschreibt die Besonderheiten des Turnaround-Managements »im Großen« und gibt anhand des chronologischen Ablaufs eines Turnarounds viele wertvolle Tipps, worauf in der Praxis zu achten ist.

Den Abschluss dieses inhaltlichen Schwerpunkts bildet der Beitrag von Wolf R. Dombrowsky, der sich dem Thema Turnaround-Management von einer katastrophensoziologischen Warte aus nähert. Er erläutert den Wandel der menschlichen Wahrnehmung/Interpretationen von Katastrophen (bzw. deren Ursachen), schlägt einige Brücken zu krisenhaften IT-Projekten, um mit der Einschätzung zu enden, dass Katastrophen- wie auch Turnaround-Management nichts anderes als spezifische Kommunikationsinstrumente zur Herstellung von Rückkopplungen sind.

### **Psychologische und soziale Faktoren nutzen**

Der Abschnitt *Psychologische und soziale Faktoren nutzen* setzt sich aus vier Aufsätzen zusammen, die auf jeweils unterschiedliche psychologische und soziale Erfolgsfaktoren beim Turnaround von IT-Projekten fokussieren.

Andreas Huber und Beate Kuhnt skizzieren in ihrem Beitrag zunächst, inwieweit IT-Projekte als soziale Systeme zu begreifen sind, und zeigen im Weiteren, welche Relevanz dies für den Umgang mit Krisen hat. Sie identifizieren das Versagen von Steuerungsmechanismen als ein zentrales Merkmal eskalierender Krisen.

Daran ansetzend entwerfen Huber und Kuhnt das Konzept der »sozialen Führung«, das bei Projekt-Turnarounds eine große Hebelwirkung erzielen kann, da es die Steuerung der Projektsteuerung (IT-Projekte als Handlungssysteme) zum Gegenstand hat.

Als soziale Gebilde besitzen IT-Projekte unweigerlich eine emotionale Dimension, die jedoch sowohl in der Theorie als auch in der Praxis des Projektmanagements meist unterbelichtet bleibt. Monika Setzwein geht in ihrem Beitrag auf die Bedeutung von Emotionen in IT-Projekten ein und legt besonderes Augenmerk auf deren Rolle in Krisen und Veränderungsprozessen. Turnaround-Situationen betrachtet sie als Chance, die emotionale Ebene konsequent einzublenden und für den Umschwung im Projekt systematisch nutzbar zu machen.

An diesen Gedanken knüpft Setzwein mit einem zweiten Beitrag an, der aufzeigt, was nötig ist, um den bei Projektanierungen unverzichtbaren emotionalen Turnaround anzustoßen. Sie stellt Methoden der »Emotionspolitik« wie zum Beispiel professionelles »toxin handling« und strategisches Stimmungsmanagement vor und weist auf die herausragende Bedeutung emotionaler Offenheit im Führungsprozess als Erfolgsfaktor für das Turnaround-Management von IT-Projekten hin. Angesichts der hohen emotionalen Anforderungen an die Rolle des Turnaround-Managers diskutiert sie zuletzt die Frage nach einer »Turnaround-Persönlichkeit«.

Mit Persönlichkeitsmerkmalen befassen sich anschließend auch Christoph Crasemann und Hartmut Krasemann, die in der passenden personellen Projektbesetzung einen Schlüssel für den erfolgreichen Verlauf von Projekten, aber auch ein wirksames Instrument zu einer Intervention bei Krisen sehen. Sie legen dabei die Temperamente-Klassifikation nach Keirsey zugrunde und beziehen diese auf typische Aufgabenfelder in IT-Großprojekten sowie auf die spezifische Situation des Turnarounds.

## **Die Zukunft sichern**

Unsere Reiseroute schließt mit zwei Beiträgen, die unter dem Motto *Die Zukunft sichern* zusammengefasst sind und den Aspekt der Prävention von Projektschief-lagen in den Blick nehmen.

Zuerst plädieren Christoph Crasemann, Hartmut Krasemann und Raymund Vorwerk für die Etablierung von Projektmonitoring in IT-Projekten, einem Verfahren, das sich in anderen Industrien längst erfolgreich durchgesetzt hat und das hilft, krisenhaften Entwicklungen vorzubeugen. Projektmonitoring greift an der Schnittstelle Auftraggeber/Auftragnehmer ein, die häufig prädestiniert ist für das Entstehen von Turnaround-Situationen. Die drei Autoren beschreiben auf der Basis umfassender Erfahrung die Einsatzmöglichkeiten von Projektmonitoring in IT-Projekten und umreißen dessen Nutzenpotenziale.

Ebenfalls auf der Grundlage langjähriger praktischer Erfahrungen zeigt Manfred Noé Wege zur Nachhaltigkeit von Turnarounds in IT-Projekten auf. Damit zukünftige Projekte und das ganze Unternehmen langfristig von den positiven Veränderungen profitieren können, die ein Turnaround anstößt, sind Noé zufolge vor allem die Verankerung von Lernprozessen und die Schaffung einer entsprechenden Führungs- und Projektkultur von zentraler Bedeutung.

## 6 Wohin die Reise geht

Dieses Buch ist ein Anfang, auch wenn die vorgestellten Beiträge bereits eine beachtliche Wegstrecke in Sachen Turnaround-Management von IT-Projekten zurücklegen. Es bietet einen Überblick über zentrale Problemfelder und führt in Vorgehensweisen und Methoden ein, die sich in diesem Feld bewährt haben. Dennoch konnten nicht alle Aspekte aufgegriffen und nicht jedes Detail ausgeführt werden.

In einem nächsten Schritt wären aus unserer Sicht die verschiedenen Themen jeweils noch zu vertiefen bzw. zu erweitern und die Schnittstellen zwischen ihnen gezielt auszuarbeiten, sodass sich weitere konkrete und in der Praxis nutzbare Modelle ableiten lassen.

Was fehlt aus Ihrer Sicht? Wir laden Sie ein, die begonnene Reise mit uns gemeinsam fortzusetzen, neue Pfade zu erkunden und die Gesamtsicht auf das Turnaround-Management von IT-Projekten weiterzuentwickeln. Gespannt und mit Freude erwarten wir Ihre Anregungen und Kommentare unter

*turnaround@setzwein.com*. Oder klinken Sie sich einfach unter <http://blog.setzwein.com> in die Diskussion auf unserem neuen Weblog ein.

Zunächst und zuallererst aber wünschen wir Ihnen nun viel Spaß beim Lesen.

Monika und Christian Setzwein  
Ascheffel, August 2007

P.S.: Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Nachsicht und Verständnis dafür, dass aus Gründen besserer Lesbarkeit im Folgenden vornehmlich maskuline Formen (Turnaround-Manager, Projektleiter, Jurist etc.) verwendet werden.