

---

# 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

*Christoph Zahrt*

**Rechtliche Rahmenbedingungen für Turnarounds in IT-Projekten** 113

*Thomas Lapp*

**Mediation bei IT-Projekten** 125

*Christian Setzwein*

**Turnaround im Großen: Vorgehen, Erfahrungen  
und Einsichten aus der Praxis** 139

*Wolf R. Dombrowsky*

**Von anderen lernen: Anregungen aus der Katastrophensoziologie** 151

#### Teil 4 Psychologische und soziale Faktoren nutzen

---

*Andreas Huber · Beate Kuhnt*

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

*Monika Setzwein*

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

*Monika Setzwein*

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

*Christoph Crasemann · Hartmut Krasemann*

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

#### Teil 5 Die Zukunft sichern

---

*Christoph Crasemann · Hartmut Krasemann · Raymund Vorwerk*

**Projektmonitoring – Prävention von Fehlentwicklungen in IT-Projekten** 231

*Manfred Noé*

**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*

|  |          |
|--|----------|
| <b>Ziele, Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten von Turnaround-Management</b>        | <b>3</b> |
| 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*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Turnaround-Situationen in der IT als Problem des Gesamtunternehmens</b> | <b>15</b> |
| 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*

|     |  |           |
|-----|--|-----------|
|     | <b>Warum Turnaround-Management für IT-Projekte?</b>                | <b>27</b> |
| 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*

|     |  |           |
|-----|--|-----------|
|     | <b>Symptome und Ursachen krisenhafter Entwicklungen in IT-Projekten –<br/>Beobachtungen aus der Praxis</b> | <b>41</b> |
| 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*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Turnaround-Situationen erkennen: Diagnose mit einer Meta-Checkliste</b> | <b>53</b> |
| 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*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Zwischenmenschliche Konflikte: Ticket in die Krise<br/>oder produktives Potenzial?</b> | <b>67</b> |
| 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*

|     |   |           |
|-----|---|-----------|
|     | <b>Projektaudit als Wegweiser aus der Krise</b>   | <b>85</b> |
| 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<br>über das Auditergebnis ..... | 95        |
| 4   | Der Weg aus der Krise .....   | 98        |
| 5   | Fazit .....   | 99        |

*Christian Setzwein*

|   |            |
|---|------------|
| <b>Troubleshooting in der Praxis: Vorgehensmodell, Erfolgsfaktoren, Tools</b> | <b>101</b> |
| 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*

|   |            |
|---|------------|
| <b>Rechtliche Rahmenbedingungen für Turnarounds in IT-Projekten</b> | <b>113</b> |
| 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*

|   |            |
|---|------------|
| <b>Mediation bei IT-Projekten</b>                     | <b>125</b> |
| 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:<br>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:<br>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*

|   |   |            |
|---|---|------------|
| <b>Projektmonitoring – Prävention von Fehlentwicklungen in IT-Projekten</b> |   | <b>231</b> |
| 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

|  |            |
|--|------------|
| <b>Wie nachhaltig sind Projekt-Turnarounds?</b>  |            |
| <b>Strategien für eine langfristige Erfolgssicherung</b>                                     | <b>251</b> |
| 1 Nachhaltigkeit als Leitbild .....  | 251        |
| 2 Handlungsfelder einer nachhaltigen Gestaltung von Projekt-Turnarounds ....                 | 252        |
| 2.1 Pflegen einer von allen Mitarbeitern getragenen<br>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<br>und Werkzeuge .....   | 261        |
| 3 Fazit .....  | 263        |
| <b>Literaturverzeichnis</b>  | <b>265</b> |
| <b>Autorenverzeichnis</b>  | <b>279</b> |
| <b>Index</b>   | <b>285</b> |