



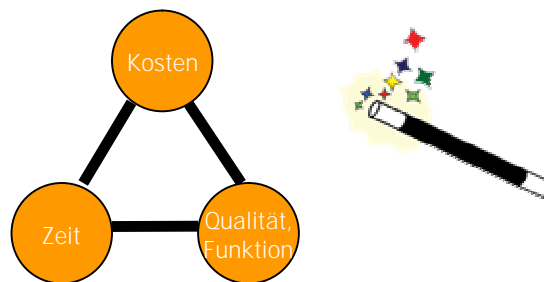
Turnaround Management von IT-Projekten

Christian Setzwein



- **Begriffsklärung**
- **Turnaround Situationen erkennen**
- **Turnaround Management
Ergebnistypen und
Vorgehensmodell**
- **Unterschiede zum klassischen
PM**
- **Best Practices**
- **Fazit**

- Turnaround Management
 - Begriff aus der BWL
 - Überwinden eines Wirtschaftlichkeitsengpasses in einem Unternehmen. (speziell: Liquiditätsengpass)
- **Turnaround Management**
 - **Anwendung spezieller Managementtechniken**
 - **Kritische Projektsituation positiv verändern**



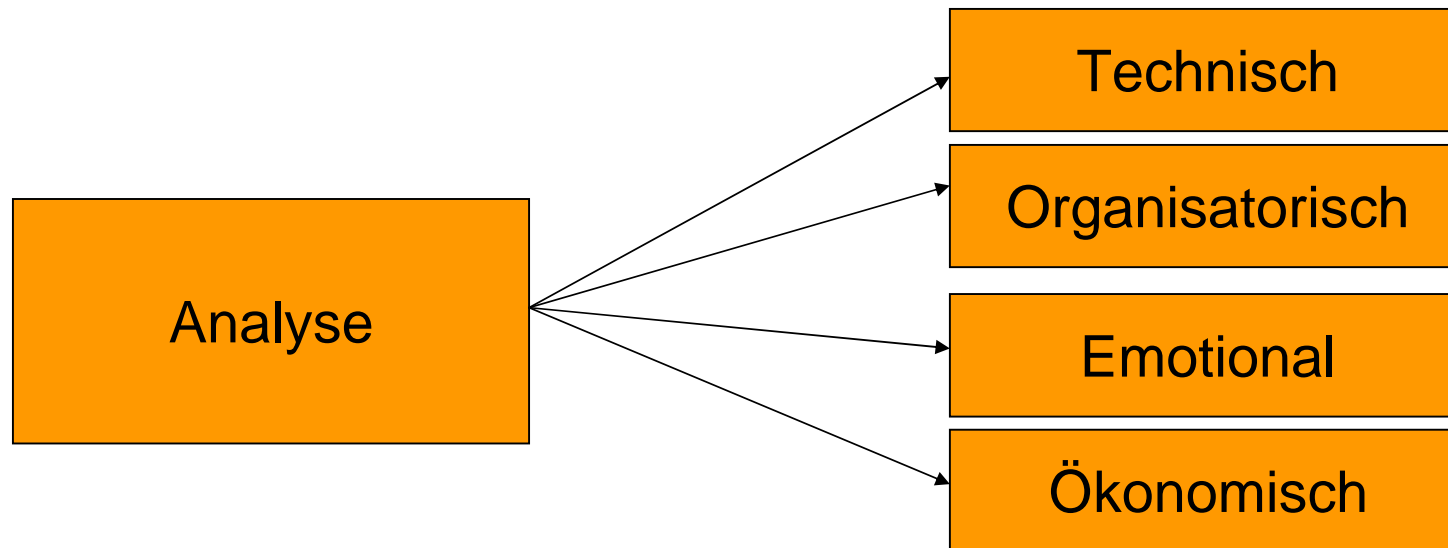
- **Komplexität:**
 - Viele verschiedenartige Teile
 - Viele verschiedenartige Beziehungen zwischen den Teilen
 - Teile und Beziehungen verändern sich ständig
 - Veränderungen erfolgen diskontinuierlich
- **Beispiel:**
 - Schachspiel
 - Straßenverkehr

- Turnaround Situation:
 - Beziehungen (Regelkreisläufe) sind gestört
 - Beispiel: Verkehrssituation, Ampelausfall oder Verkehrsunfall
 - Turnaround Management Aufgabe: Optionen finden, den Verkehr zu regeln



Turnaround Situationen erkennen

- Plan, Fortschritt und Status sowie Ziele des Projektes können nicht in weniger als 5 Minuten erklärt werden
- Überdurchschnittliche Fehleranzahl
- Viele Überstunden
- Die Beziehungen zwischen den Menschen (z.B. Managern, Entwicklern, Qualitätssicherung und Kunden) sind gestört



Ursachen für Turnaround-Situationen

- Unrealistische Managementvorgaben (Zeit)
- Unklare Anforderungen und Zielvorgaben
- Vorab-Entwicklung eines Frameworks
- Ungünstige Integrationsreihenfolge von Modulen

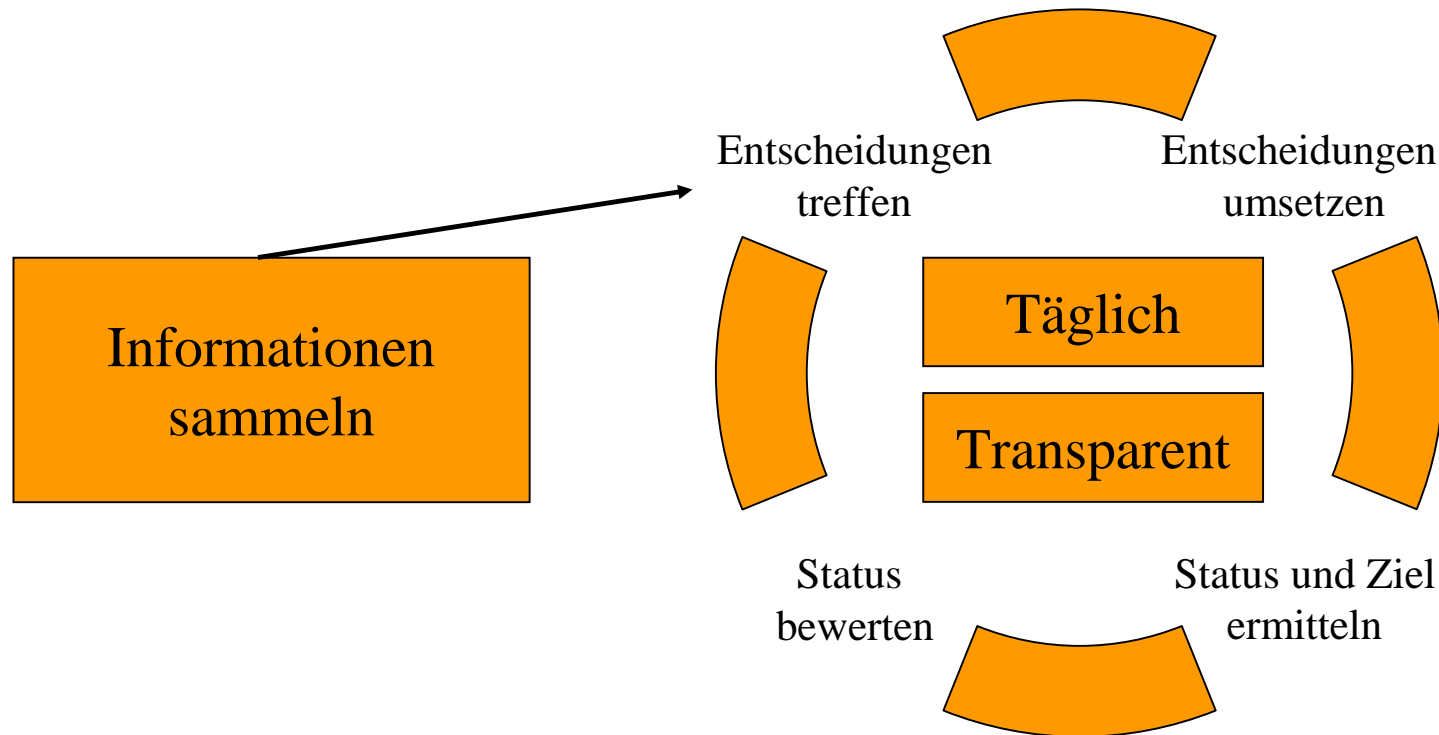


Turnaround Management Ergebnistypen

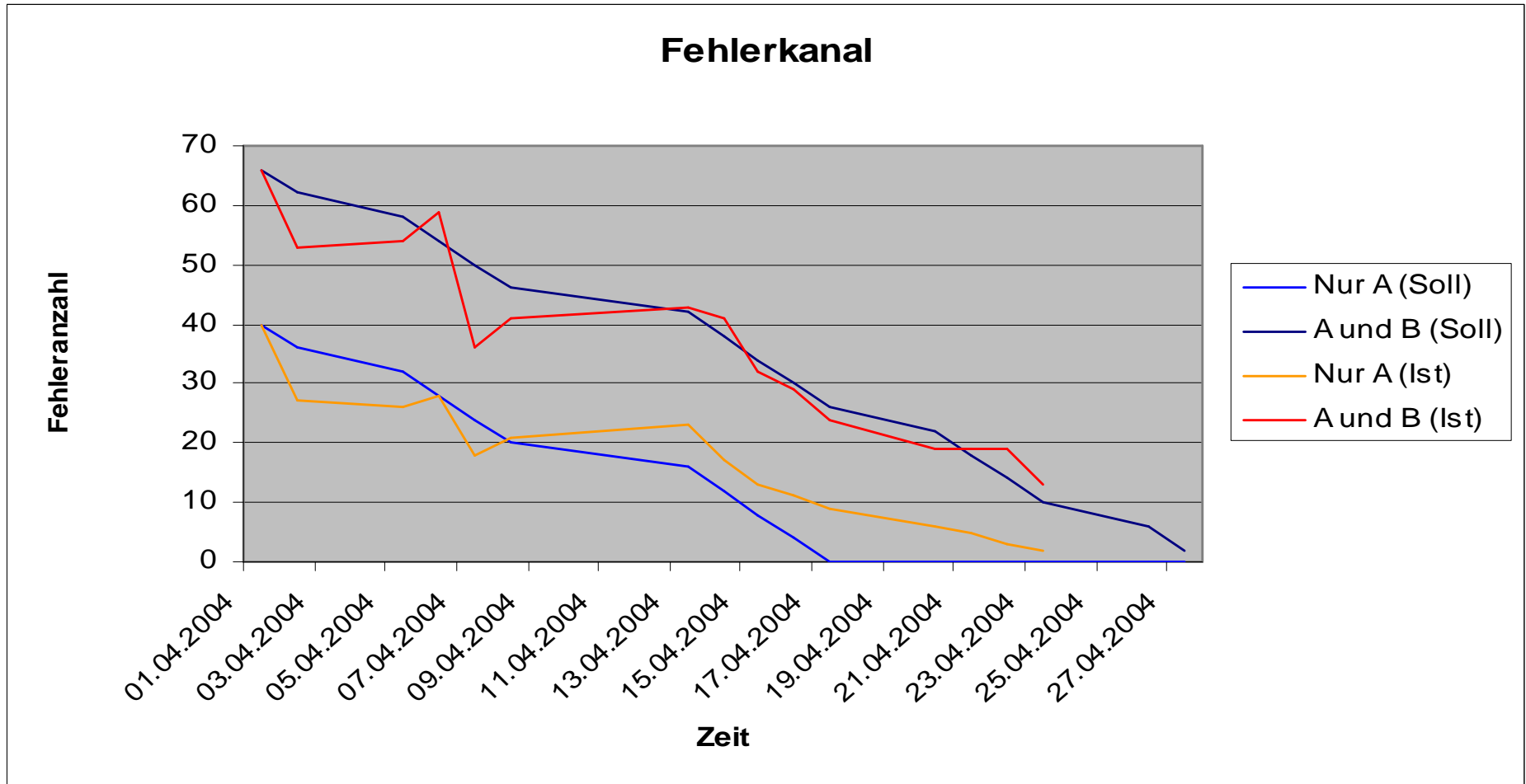


- **Ausrichtung auf ein Ziel**
 - Gemeinsames Ziel für Stakeholder
 - finden, kommunizieren und durchsetzen
- **Statustransparenz**
 - Meßbarkeit
 - Täglich kommunizieren (Management, Entwicklung, Fachabteilung, ...)
- **Team-Empowerment**
 - Aufbauen und schützen
- **Positive Machtkonstellation**
 - Machtsponsor suchen
 - Durchsetzung von Entscheidungen

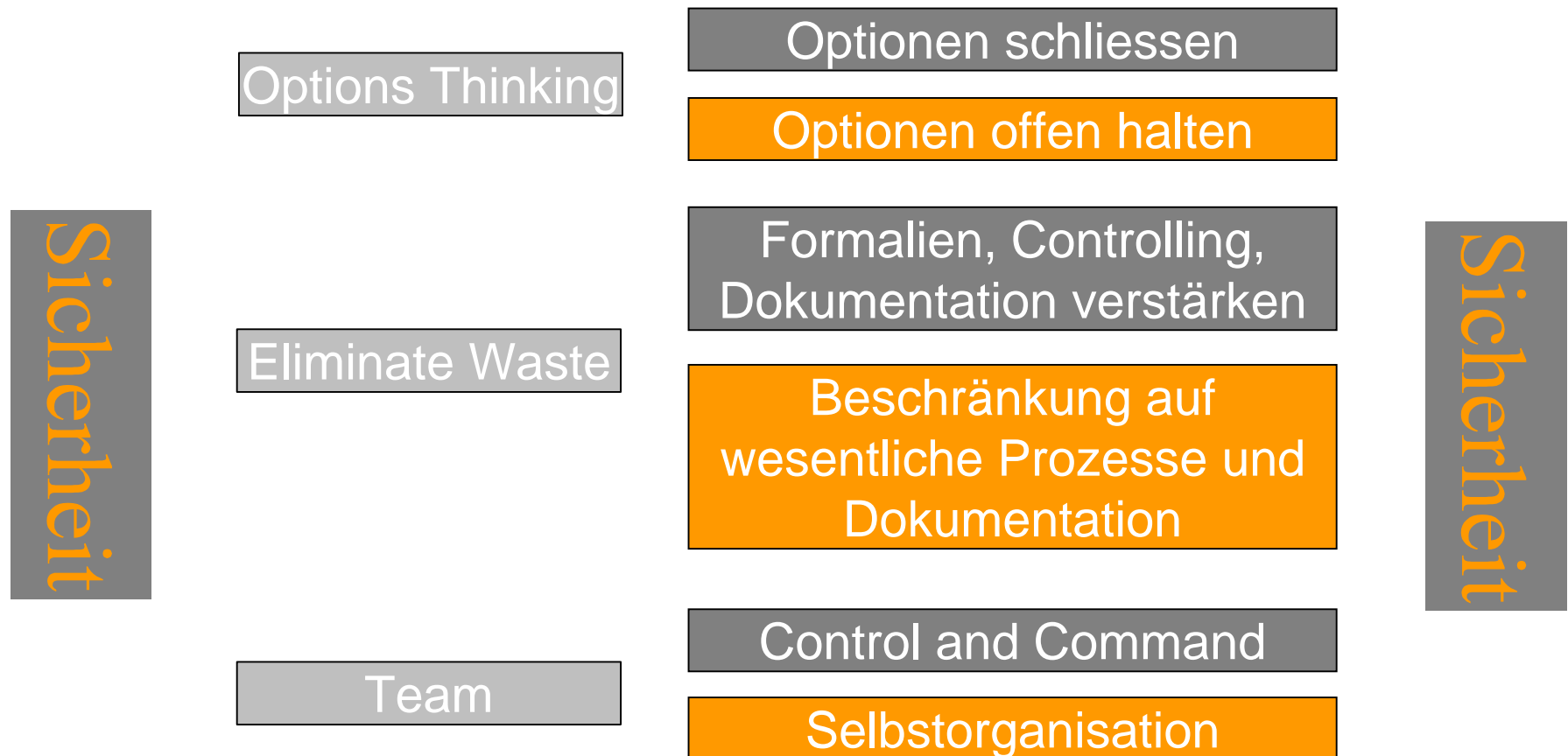
Vorgehensmodell



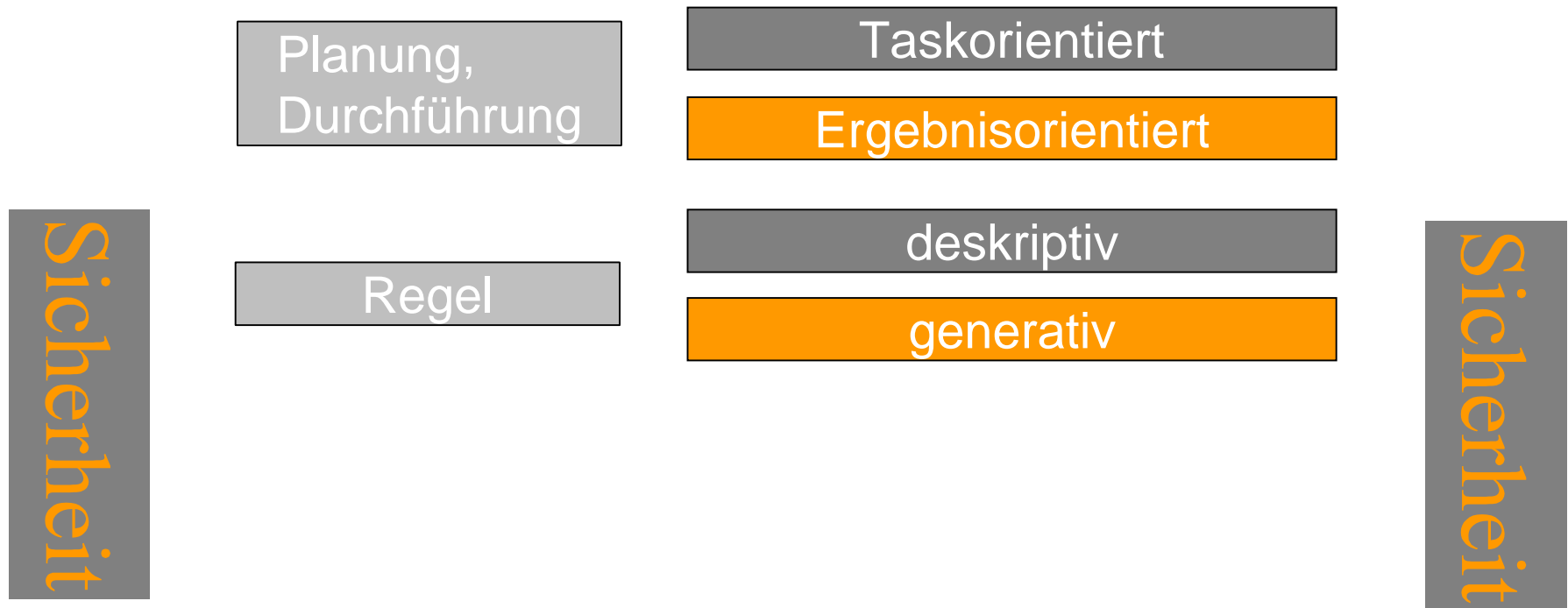
Beispiel für ein Navigationssystem



Unterschiede zum klassischen PM



Unterschiede zum klassischen PM



Best Practices

- Täglicher Statusbericht und Standup-Meeting
- Zentrales Konfliktlösungsgremium einrichten
- Management Attention erzwingen
- Transparenz von Entscheidungen und Status
- Informationsfluss deutlich verstärken
- Personalprobleme sofort entscheiden
- Zielorientierung propagieren, Vergangenheitsorientierung auflösen: „We are where we are, but here we go.“

Best Practices

- Mut zu Entscheidungen und gleichzeitig offenen Optionen
- Suchen nach Feedbackmöglichkeiten (Schließen von Feedbackschleifen), (Tägliches Integrieren, Ändern der Integrationsreihenfolge, Befragung des Managements und der Fachabteilung)
- Qualität ständig erhöhen, Nachhaltigkeit



- Es gibt wenige entscheidende Ergebnistypen (Ziel, Team, Status, Machtkonstellation)
- Der Turnaround muss von einer unabhängigen Person (unbelastet von der Geschichte des Projektes) geleitet werden
- Turnaround Management ist nachhaltig
- Turnaround Management Techniken eignen sich, um in Projekten kritischen Situationen vorzubeugen



- Coaching von Projektleitern
- Project Management, auch auf Zeit
- Turnaround Management
- Prozessberatung