

## **Projekte in der Krise – Erfolgreicher Turnaround**

Frank J. Hoffmann

- Was ist ein Krisenprojekt
- Erwartungen steuern und Handlungsbedarf erkennen
- Die Eckpfeiler eines erfolgreichen Turnaround
- Ein Beispiel
- Die Kompetenzen eines erfolgreichen Krisenmanagers
- Fragen und Antworten

# Was ist ein Krisenprojekt? Erfolgswahrscheinlichkeit vs Projektgrößen | Indizes

## Success rates fall as project size increases



Gartner, 2009

# Was ist eine Krisenprojekt? Wie erkenne ich den Handlungsbedarf | Indizien

Team weiss nicht, wann  
Ziele erreicht sind

Commitments werden  
nicht eingehalten

Vertrauensverlust Sponsor/Auftraggeber

Kommunikation funktioniert nicht



Projektleiter kennt den Status gar nicht  
oder nur unvollständig

Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten  
unklar oder zweifelhaft

Unerwartete Probleme in späten  
Projektphasen

Arbeitspakete „90% fertig“,  
aber nicht vollständig

Wann ist der Zeitpunkt erreicht in der  
Rettungsmodus zu wechseln?

Team ist ausgebrannt und  
leistet viel Mehrarbeit

Mangelnde Qualität

Schlechte Stimmung

Mangelnde Integration von Teilprojekten trotz Einzelfortschritten

## Wie erkenne ich ein Krisenprojekt? Der richtige Zeitpunkt | Akzeptanz

### Eine Krise... Warum erkennen wir sie nicht?

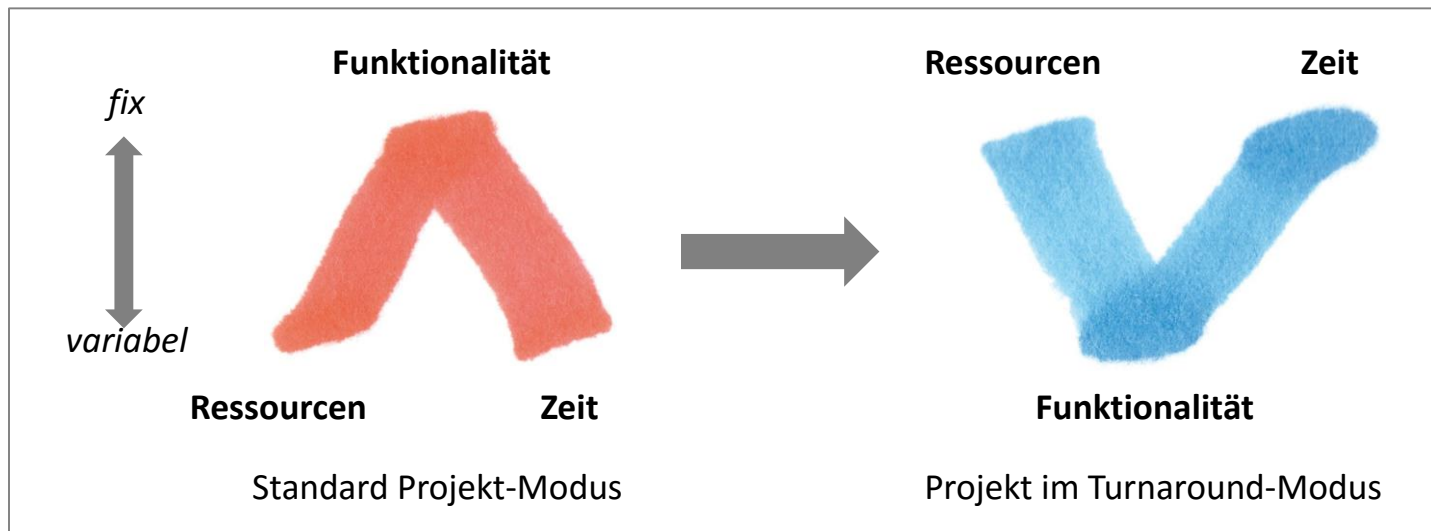
- Wir betrachten das Projekt nicht ganzheitlich
- Wir sind nicht in der Lage, die ganze Situation zu überblicken
- Wir laufen einzelnen Problemstellungen hinterher
- Wir sind selbst Stakeholder und viel zu stark involviert
- Wir „hangeln“ uns von Problem zu Problem und verhindern nicht neue Issues



<b>Timing</b>	Der richtige Zeitpunkt für die Intervention ist entscheidend
<b>Bereitschaft</b>	Die Bereitschaft Veränderungen zuzulassen muss heranwachsen
<b>Akzeptanz</b>	Weitreichende Veränderung bedarf der Akzeptanz aller Stakeholder, der uneingeschränkten Unterstützung des Managements und der Projektbeteiligten
<b>Radikal</b>	Krisenmanagement birgt oft radikale Veränderungen
<b>Leadership</b>	Besondere Personen für besondere Aufgaben

# Erwartungen steuern und Handlungsbedarf erkennen Der Wechsel | Turnaround

- Awareness** Haben alle erkannt, dass das Projekt in der Krise steckt?
- Veränderung** Haben alle erkannt, dass Handlungsbedarf besteht?
- Bestandsaufnahme** Projekt-Assessment als Startpunkt
- Projektstop** Der Startschuss für einen Neuanfang
- Neuausrichtung** Lösungsorientiert und zielfokussiert



# Was ist ein Krisenprojekt? Need | Turnaround Management

Neue Ziele erreichen

Projekt befindet sich  
 im Rettungsmodus

Neuer Projektleiter ohne  
 bisheriges Involvement -  
 Besser Extern als Intern

Wahrung der Qualität

Volle Management Unterstützung

Uneingeschränkte Zielfokussierung



**Turnaround Management**

Lieferumfang wird  
 ggf zur Variablen

Sicherstellung transparenter  
 Kommunikation

Schnelle erste Erfolge

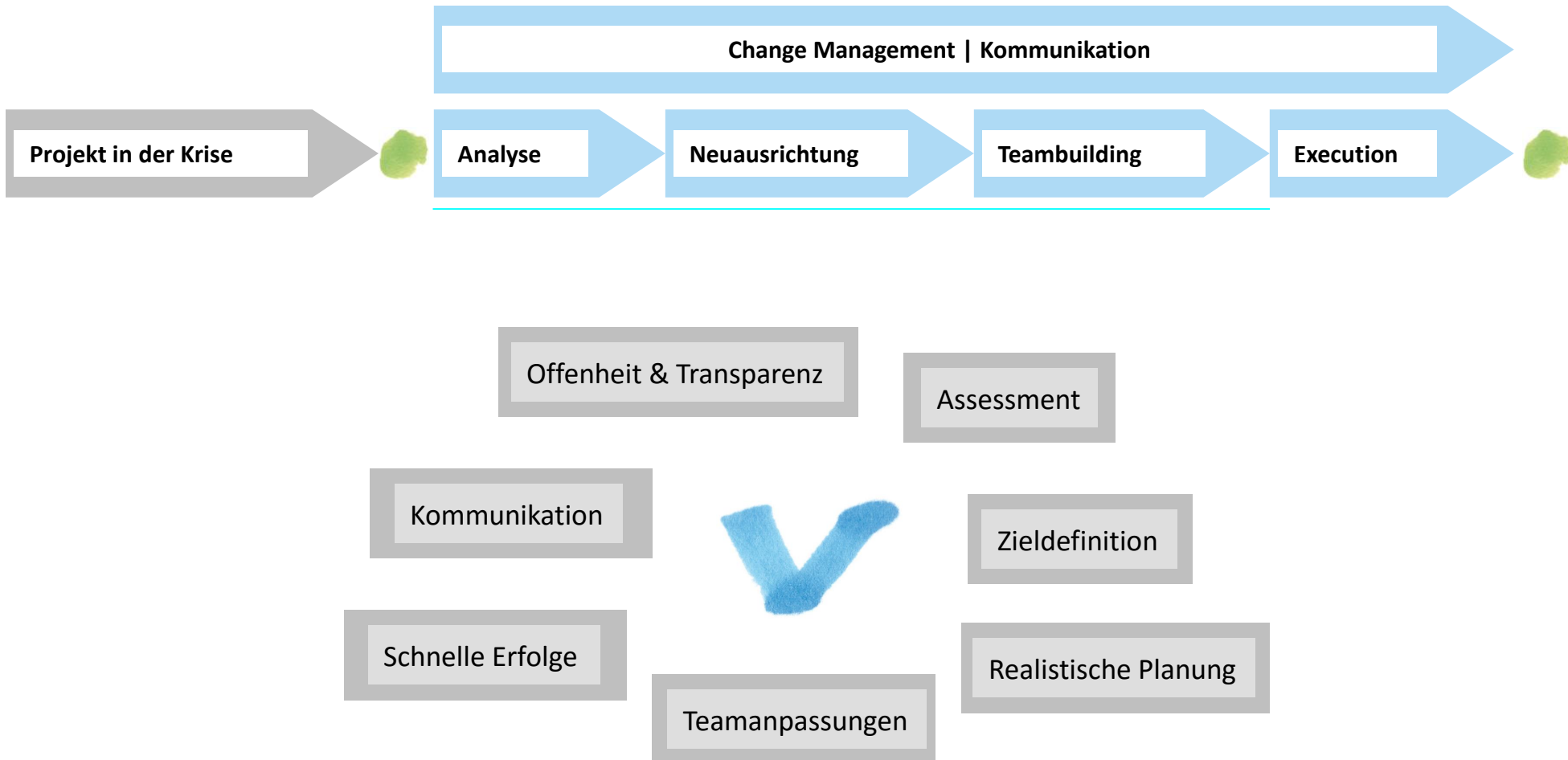
Kein Finger-Pointing

Neuausrichtung unter Berücksichtigung  
 aller Stakeholder (Sponsor, Auftraggeber, Team)

Zero-Point Baselining zum  
 Zwecke der Optimierung

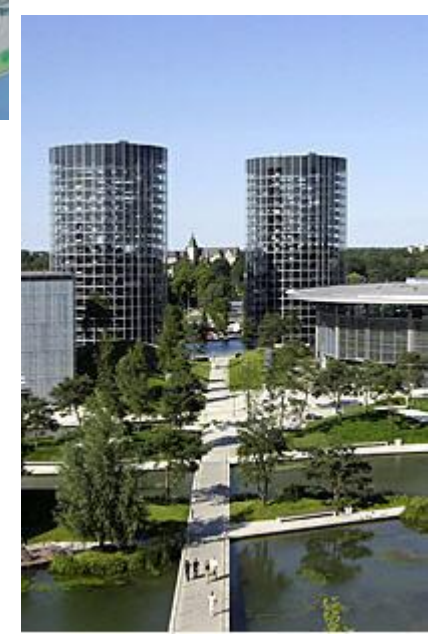
# Die Eckpfeiler eines erfolgreichen Turnaround

## Einblick in die Methodik





# Ein Beispiel Volkswagen Autostadt



# Ein Beispiel Rechenzentrumsumzug in einer Grossbank



# Die Kompetenzen eines erfolgreichen Krisenmanagers

## Ein Auszug

Langjährige Erfahrung als Linenmanager

Erfahrung in Grossprojekten

Hohes Einfühlungsvermögen

Out-of-the-box Denken

Durchsetzungsstärke beim Team wie auch zum Top-Management

Sehr guter Kommunikator

Fähigkeit zu abstrahieren

Starke Analysefähigkeit

Grosse Flexibilität

Innovationsfähigkeit

Starke Persönlichkeit, Seniorität

IT Kenntnisse





**Frank J. Hoffmann**

**frank.hoffmann@fjh-globalconsult.com**

**+41 79 774 19 76**