

Project Turnaround Produktbeschreibung

Übersicht

Im Chinesischen besteht der Begriff Krise (危機) aus je einem Zeichen der Begriffe Gefahr (危險) und Chance (機會). Wir unterstützen Sie dabei, die Chancen in einer „gefährlichen“ Projektsituation zu erkennen und für einen Neubeginn oder eine Kurskorrektur zu nutzen.

Unsere Expertise ergibt sich aus unserem Kerngeschäft, das in der Umsetzung oft komplexer Softwareentwicklungsprojekte mit einer großen Zahl an Stakeholdern mit unterschiedlichen Interessen besteht. Sie können punktuell unsere Erfahrungen nutzen um Ihrem Projekt eine neue Ausrichtung zu geben.

Gerade dort, wo es in Projekten stürmisch wird, ist es sinnvoll einen unbelasteten Experten zuzuziehen, der durch eine neutrale Sicht der Situation andere Alternativen vorschlagen und eine Bewertung der Risiken ohne eigene Verstrickung durchführen kann. Dadurch wird es leichter möglich, sich für den richtigen Kurs zu entscheiden und auch das Team darauf einzuschwören.

Unsere Unterstützung reicht von der Steuerung des Turnaround-Prozesses mittels Team-Moderation bis zur vorübergehenden Übernahme der Projektverantwortung. Wir setzen dann an, wenn ein Entscheidungsträger erkannt hat, dass die aktuelle Projektsituation eine Neuausrichtung erfordert und ziehen uns dann zurück, wenn es einen abgestimmten Maßnahmenplan für den weiteren Projektverlauf gibt und wieder der Alltag in das Projektleben eingeekehrt ist.

Nutzen

- Praktische Lösungskompetenz aufgrund operativer Projektmanagement Erfahrung
- Größerer Spielraum bei Lösungsvorschlägen durch unbelastete Außensicht auf das Projekt
- Kombination der Durchsetzungsfähigkeit des Projektmanagers mit der Teamorientierung des Moderators
- Höheres Commitment des Projektteams durch ein partizipativen Vorgehen

Zielgruppe

- Projektmanager / Entwicklungsleiter
- Projektauftraggeber
- Entwicklungsteams in einer Krisensituation

Voraussetzungen

Die folgenden Aspekte sind ausschlaggebend für einen Erfolg der Turnaround Maßnahmen

- **Die Situation ist als Projektdiskontinuität akzeptiert:**
Die Beteiligten erkennen an, dass ein Bedarf für eine grundlegende Neuausrichtung gegeben ist. Insbesondere muß diese Wahrnehmung auch bei den Entscheidungsträgern gegeben sein.
- **Durchsetzungskraft und Partizipation:**
Durchsetzungskraft ist notwendig um möglichst rasch den Turnaround in Angriff zu nehmen, Partizipation ist notwendig um die Ursachen umfassend analysieren zu können und das weitere Engagement der Teammitglieder zu sichern. Gerade als Externe können wir beide Prinzipien vertreten, ohne den Rückhalt der Entscheidungsträger und des Teams jedoch nicht erfolgreich umsetzen.
- **Turnaround hat Priorität:**



In den meisten Fällen ist die Lösung einer Projektdiskontinuität dringend. Daher ist es unumgänglich, dass der Turnaround für die Beteiligten oberste Priorität hat und vor allem laufende Aufgaben in dem betroffenen Projekt hintangestellt werden.

- **Einbindung des kompletten Projektteams:**

Um Partizipation zu ermöglichen, ist es aus unserer Sicht auch notwendig, das Projektteam (bzw. bei großen Teams das Kernteam) einzubinden und möglichst rasch durch die Phasen des Turnaround wieder hin zu einer produktiven Arbeit im Projekt zu führen.

- **Zieltransparenz:**

Das Ideal wäre Zieloffenheit, d.h. dass zu Beginn des Turnarounds in keiner Weise festgelegt wird, wie das Ergebnis inhaltlich aussieht, um die bestmögliche Lösung für das Projekt zu finden. In konkreten Krisen kann es aber Vorstellungen geben, wie mit der Situation umgegangen werden soll. In diesem Fall ist es notwendig, dass Ziele und Rahmenbedingungen an alle Beteiligten kommuniziert werden.

- **keine Schuldzuweisung aber Ursachenanalyse:**

Während Schuldzuweisungen nicht produktiv im Turnaroundprozeß wirken, ist eine offene, klar dokumentierte Ursachenanalyse unumgänglich, weil sonst nicht gewährleistet ist, dass die Maßnahmen an den richtigen Punkten ansetzen.

- **Vertraulichkeit:**

Wir behandeln grundsätzlich alle Informationen, die uns im Rahmen eines Project Turnarounds zugehen, vertraulich.

Einsatzgebiete

Die folgenden Punkte sollen beispielhaft zeigen, welche Kriterien für die Entscheidung sprechen, Projekt-externe Unterstützung für eine Projektneuausrichtung heranzuziehen:

- das Projekt ist strategisch wichtig und hoch riskant
- das vorhandene Projektmanagement ist nicht ausreichend erfahren oder durchsetzungskräftig
- es bestehen Konflikte zwischen Teammitgliedern, die nicht mehr innerhalb des Teams gelöst werden können ohne den Projekterfolg zu gefährden
- es gibt grobe Abweichungen von den Projektzielen
- wesentliche Key-Player im Projekt werden ausgetauscht oder sind kurzfristig nicht mehr verfügbar?

Ablauf

- **Setup**

Ziel des Setup ist die Klärung der Erwartungen, Rahmenbedingungen und Ziele. In diesem Rahmen werden Vorgespräche mit den wichtigsten Stakeholdern (Meeting oder Telefon) geführt und es erfolgt die Einarbeitung in die Projektunterlagen.

- **Ursachenanalyse**

Im Rahmen eines ganztägigen Workshops mit dem Projekt-Team, welcher auch dem gegenseitigen Kennenlernen dient, werden die Zielabweichungen und deren Ursachen gemeinsam diskutiert und die weitere Vorgehensweise fixiert.

- **Rückkoppelung**

Im nächsten Schritt erstellen wir einen Schadensassessment-Bericht der mit verschiedenen Stakeholdern besprochen werden kann, jedenfalls aber als Input für das nächste Teammeeting dient.

- **Erarbeitung von Maßnahmen und Projektplanung**

Anzahl, Besetzung und Dauer der Termine sind abhängig von der im Rahmen des ersten Workshops vereinbarten Vorgehensweise. Die Durchlaufzeit hängt primär von der Dringlichkeit aber auch von der Komplexität ab. Das Ergebnis ist ein neuer Projektplan.

- **Präsentation der Maßnahmen**



Der Maßnahmen- und Projektplan wird gemeinsam mit dem Team den Entscheidungsträgern präsentiert und bestätigt.

- **Umsetzung der Maßnahmen**

Mit Beginn der Umsetzung der Maßnahmen endet unser Auftrag. Wir sehen jedoch nach einigen Wochen (4-6) ein weiteres Meeting vor, bei dem die Einhaltung der Maßnahmen geprüft wird und ob sie ausreichen um das Projekt zurück auf die Schienen zu bringen.

Dauer / Investition

Der Aufwand und die Durchlaufzeit für den „Project Turnaround“ hängen von den folgenden Faktoren ab:

- Anzahl der Beteiligten
- Teamkonstellation
- Dringlichkeit der Turnaround Maßnahmen
- Ausmaß der Beteiligung bzw. Anzahl der Beteiligten von TechTalk