

# INHALT

<b>1 Projekte in der Krise.....</b>	<b>5</b>
1.1 Überblick.....	6
1.2 Weshalb Projekte scheitern.....	7
1.3 Amundsen und Scott – Zwei Projekte im Vergleich.....	8
1.3.1 Das Rennen um den Südpol.....	8
1.3.2 Die Unterschiede der Projektansätze von Scott und Amundsen.....	8
1.3.3 Resümee.....	11
1.4 Projektkrisen haben ihre besondere Charakteristik.....	12
1.4.1 Menschliche Schwächen.....	12
1.4.2 Wie wir reagieren – Ein Experiment.....	12
1.5 Konstruktionsfehler Projekt.....	13
1.5.1 Schwächen im Design.....	13
1.5.2 Projektmanagement heute – Die Realität.....	15
1.6 Die Krise – Eine Folge unserer Realität.....	20
1.7 Ein schwieriges Projekt oder schon eine Krise?.....	22
1.8 Der Faktor Mensch.....	23
1.8.1 Komfortzone – Lernzone – Kampfzone.....	23
1.8.2 Verhalten in Krisensituationen.....	24
1.8.3 Kommunikationsverhalten in Krisensituationen.....	25
1.8.4 Führungstaktiken in der Krise.....	26
1.9 Das Challenger-Unglück.....	29
1.10 Brandbekämpfung im Projekt als besondere Herausforderung.....	31
 <b>2 Ein Modell für das Krisenmanagement.....</b>	 <b>33</b>
2.1 Überblick.....	34
2.2 Elementare Thesen und Prinzipien.....	36
2.2.1 Handeln in komplexen Situationen.....	36
2.2.2 Einfache Muster greifen nicht.....	36
2.2.3 Der ganzheitliche Ansatz ist notwendig.....	38
2.2.4 Lineares Denken ist nicht ausreichend.....	38
2.2.5 Therapie erfordert dauerhafte, robuste Lösungen.....	39
2.2.6 Therapie beansprucht Führung und Management.....	40
2.2.7 Wechselspiel von Reduktion und Erhöhung der Komplexität.....	41
2.2.8 Therapie ist mehr als nur exzellentes Projektmanagement.....	42
2.2.9 Problemlösung ist Führungsaufgabe.....	44
2.2.10 Umfassende Analyse und Therapie.....	44
2.2.11 Stringent, systematisch und universell anwendbar.....	45
2.2.12 Angepasstes Vorgehen – Flexibilität ist gefordert.....	46

2.2.13 Krisenmanagement benötigt einen Wechsel in der Art der Intervention .....	47
2.2.14 Troubleshooting ist ein eigenes Projekt.....	47
2.2.15 Nähe und Distanz.....	48
2.2.16 Ethik.....	49
2.2.17 Klare Rollen.....	49
2.2.18 Veränderung ist eine gemeinsame Leistung .....	50
2.2.19 Kaizen und Reengineering .....	50
2.2.20 Therapie benötigt Regelkreise.....	50
2.3 Die vier Dimensionen der Analyse.....	51
2.3.1 Ganzheitliche Betrachtung .....	51
2.3.2 Der Betrachtungsrahmen .....	51
2.4 Das Modell und seine Phasen .....	53
Anpassbarkeit des Modells.....	53
2.4.2 Werkzeuge und ihre Anwendung .....	54
2.4.3 Die Vorbereitung der Analyse .....	55
2.4.4 Die Analyse .....	55
2.4.5 Die Entwicklung der Therapie .....	57
2.4.6 Die Therapie.....	58
2.5 Die beteiligten Stakeholder und ihre Rollen.....	58
2.6 Selbstmedikation oder Intensivstation .....	60
2.6.1 Wie krank ist das Projekt? – Eine erste Einschätzung .....	60
2.6.2 Selbstmedikation kritisch betrachtet.....	62
2.6.3 Externer oder interner Sanierer – Therapie mithilfe von außen.....	64
2.6.4 Wer ist der geeignete Therapeut? .....	65
2.6.5 Welche Aufstellung – Einzelkampf oder Task-Force?.....	66
<b>3 Vorbereitung der Analyse.....</b>	<b>69</b>
3.1 Überblick.....	70
3.2 Schritte der Vorbereitung.....	71
3.2.1 Die Ampeln stehen auf Rot.....	71
3.2.2 Der Krisenmanager wird aktiv.....	71
3.2.3 Das eigentliche Mandat.....	74
3.2.4 Auftragsklärung – Schriftliche Fixierung des Auftrags .....	77
3.2.5 Kontaktaufnahme mit der Projektorganisation.....	77
3.2.6 Vorbereitung der Analyse (im Hintergrund).....	82
<b>4 Die Analyse .....</b>	<b>89</b>
4.1 Überblick.....	90
4.2 Der Auftakt zur Analyse.....	91
4.3 Die Analyse ist ein Audit.....	92
4.4 Der Zeitrahmen für die Analyse.....	95
4.5 Die Problemanalyse .....	97

4.6 Formulierung der Problemstellung.....	99
4.7 Struktur und Transparenz der Informationen.....	104
4.7.1 Strukturierung der Information.....	104
4.7.2 Kompliziertheit und Komplexität.....	105
4.7.3 Das Kausaldiagramm.....	107
4.8 Methoden der Informationsgewinnung in der Analyse.....	109
4.8.1 Interviews.....	109
4.8.2 Elementare Dokumente für die Analyse.....	112
4.8.3 Analyse des Projektzustandes auf Basis der Dokumentation.....	113
4.9 Sofortmaßnahmen.....	115
4.10 Die Diagnose.....	116
4.10.1 Zusammenfassung der Befunde.....	116
4.10.2 Das Bewertungsproblem.....	116
4.10.3 Betrachtungsaspekte bei der Bewertung der Befunde.....	118
4.10.4 Zusammenfassung der Befunde.....	121
4.11 Der Projektleiter als Sparringspartner.....	125
4.12 Ableitung der Empfehlungen – Sprung zur Maßnahme.....	126
<b>5 Entwicklung der Therapie.....</b>	<b>127</b>
5.1 Überblick.....	128
5.2 Entwicklung der Maßnahmen.....	129
5.3 Therapeutische Alternativen.....	134
5.3.1 Festlegung des Therapiekonzeptes.....	134
5.3.2 Realitätsbezug der originären Ziele.....	134
5.3.3 Ausrichtung des Therapiekonzeptes.....	135
5.3.4 Das vorzeitige Ende – Abbruch des Projektes.....	136
5.4 Stabilisieren und Sanieren im ganzheitlichen Kontext.....	139
5.5 Die Entwicklung einer tragfähigen Lösung.....	143
5.6 Auswahl und Bewertung der Maßnahmen.....	146
5.7 Darstellung der Ergebnisse.....	156
5.7.1 Managementpräsentation.....	156
5.7.2 Die Inszenierung der Managementpräsentation.....	157
5.7.3 Weitere Aspekte der Gestaltung.....	159
5.7.4 Mögliche Inhalte der Präsentation und des Decision Package.....	160
5.8 Ein weiteres Mandat für den Problemlöser.....	162
<b>6 Die Therapie.....</b>	<b>163</b>
6.1 Überblick.....	164
6.2 Gesichtspunkte für die Gestaltung der Therapie.....	165
6.2.1 Grundlegende Einsichten.....	165
6.2.2 Handlungsfelder der Therapie: Produkt – Personen – Prozesse.....	166
6.2.3 Prinzipien der Therapie – Zur Erinnerung.....	167

6.3 Stakeholder-Management – Konstruktive Umweltbedingungen statt toxisches Terrain.....	168
6.1 Stakeholder-Management – Die zentrale therapeutische Aufgabe.....	168
6.3.2 Die Menschen im Projekt.....	168
6.3.3 Stakeholder-Management-Zyklus.....	171
6.3.4 Entwicklung des Kommunikationsplans.....	191
6.3.5 Die Umsetzung und Aktualisierung des Konzeptes für das Management der Stakeholder .....	194
6.4 Führung und Zusammenarbeit .....	194
6.4.1 Führung in Therapiesituationen.....	194
6.4.2 Holen Sie sich die richtigen Leute ins Team .....	195
6.4.3 Option: Mikromanagement .....	196
6.4.4 Option: Selbstorganisation .....	197
6.5 Organisatorische Gestaltungselemente.....	201
6.5.1 Notwendige Strukturen .....	201
6.5.2 Kultur und Rituale .....	203
6.5.3 Rollen und Verantwortlichkeiten .....	204
6.5.4 Das Management des Managements.....	205
6.5.5 Management der externen Stakeholder .....	208
6.6 Erstellung des Sanierungsplans .....	209
6.6.1 Die Neuplanung.....	209
6.6.2 Aspekte für die Planung.....	210
6.6.3 Definition des Projektumfangs.....	212
6.6.4 Klare, hart definierte Anforderungen.....	213
6.6.5 Konzentration auf Annahmen und Risiken.....	214
6.6.6 Kapazitätsgestützte und aufwandsbasierte Planung.....	214
6.6.7 Resistenz gegen Störungen.....	215
6.6.8 Vermeidung von Multitasking.....	215
6.6.9 Detaillierung der Arbeitspakete.....	216
6.6.10 Verbesserung der Aufwandsschätzung.....	218
6.6.11 Einbindung von Reserven .....	223
6.6.12 Planung des Zeitverlaufs.....	224
6.7 Controllingsysteme für die Sanierung .....	225
6.7.1 Hautnahes Controlling ist notwendig .....	225
6.7.2 Earned Value Management als Überwachungsinstrument in der Therapie .....	226
6.7.3 Umfassendes Projektcontrolling .....	227
6.7.4 Allgemeine Anforderungen an ein Controlling in der Sanierung.....	229
6.7.5 Beispiele für Kennzahlen.....	229
6.7.6 Aufbereitung der Daten und Darstellung des Projektzustandes.....	230
6.7.7 Vereinfachte Anwendung des Earned Value Managements .....	231
6.7.8 Abbildung von Prognosen.....	233

---

6.8 Stunde der Wahrheit - Das Setzen der Baseline.....	234
6.9 Begleitung der Therapie.....	235
6.10 Ausstieg aus der Sanierung.....	236
<b>7 Nachsorge .....</b>	<b>237</b>
7.1 Überblick.....	238
7.2 Das Krisenmanagement gestalten.....	239
7.3 Lernen - Teil der Krisennachsorge .....	239
7.3.1 Ergebnissicherung.....	239
7.3.2 Eine Organisation lernt nicht von allein .....	240
7.3.3 Lernen muss die Organisation, nicht nur ein Projektteam .....	241
7.3.4 Lessons Learned .....	242
7.4 Kernaufgabe der Organisation.....	244
7.4.1 Krisen- und Risikomanagement als unternehmensweite Herausforderung .....	244
7.4.2 Zielsetzung des Krisenmanagements.....	244
7.4.3 Verantwortung des Managements.....	245
7.5 Krisenbereitschaft - Disaster Preparedness .....	247
7.5.1 Kernkompetenz: Krisenmanagement .....	247
7.5.2 Elementarer Rahmen für das Krisenmanagement.....	248
7.6 Verhinderung von Krisen .....	251
<b>8 Anhang .....</b>	<b>253</b>
8.2 Glossar .....	283
8.3 Literatur .....	289
8.4 Organisationen .....	293
8.5 Die Autoren.....	295
8.6 Stichwortverzeichnis.....	297