

INHALT

1 Projekte in der Krise.....	5
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
2 Ein Modell für das Krisenmanagement	33
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
3 Vorbereitung der Analyse.....	69
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
4 Die Analyse	89
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
5 Entwicklung der Therapie.....	127
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
6 Die Therapie	163
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
7 Nachsorge	237
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 - Desaster Preparedness	247
7.5.1 Kernkompetenz: Krisenmanagement	247
7.5.2 Elementarer Rahmen für das Krisenmanagement.....	248
7.6 Verhinderung von Krisen	251
8 Anhang	253
8.2 Glossar	283
8.3 Literatur	289
8.4 Organisationen	293
8.5 Die Autoren.....	295
8.6 Stichwortverzeichnis.....	297