

Michael Neubauer

# Krisenmanagement in Projekten

Handeln, wenn Probleme eskalieren

3., neubearb. u. erw. Aufl.

 Springer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	1
1.1 Lässt sich Krisenmanagement systematisieren? ...	3
1.2 Wodurch zeichnet sich eine Krise aus? .....	4
1.3 Planung und Krise .....	9
1.4 Krise und Projekt .....	10
1.5 Der Krisenmanager muss Problemlöser sein .....	14
1.6 Übersicht über das Buch .....	14
1.7 Ziele und Aufbau dieses Buchs .....	15
<b>Aspekte von Krisenmanagement in der Literatur</b>	19
2.1 Fallstudien .....	20
2.2 Methoden .....	22
2.3 Komplexität als Krisengrund .....	23
2.4 Krisen in der Organisation .....	25
2.5 Finanzkrisen .....	28
2.6 Zusammenfassung .....	29
<b>Krisenlebenszyklus</b> .....	31
3.1 Typischer Verlauf einer Krise .....	31
3.2 Krisenentstehung .....	32
3.3 Krisenerkenntnis .....	33
3.4 Krisendarstellung .....	35
3.5 Krisenlösung .....	36
3.6 Aus der Krise lernen .....	36
3.7 Zusammenfassung .....	36
<b>Methode zur Krisenbewältigung</b> .....	37
4.1 Die KOPV-Methode .....	37
4.2 Anwendungsbereich von KOPV .....	41
4.3 Analyse von Krisensituationen .....	42
4.3.1 Krisenfaktoren .....	43

## XII Inhaltsverzeichnis

4.3.2	Krisendarstellung	45
4.3.3	Problembeschreibung	53
4.3.4	Zielbeschreibung	55
4.3.5	Wodurch lässt sich das Problem kennzeichnen (Sollabweichung)?	57
4.4	Krisenentscheidung bewusst herbeiführen	58
4.5	Schadenserwartung der Parteien ermitteln	67
4.5.1	Welcher Schaden wird erwartet?	67
•4.5.2	Rahmenbedingungen und Problemverlagerung	70
4.5.3	Wie lässt sich der Schaden ermitteln?	76
4.6	Lösungsalternativen systematisch suchen	84
4.7	Darstellung des Nutzens	85
4.8	Vereinbarung über die Lösung	86
4.9	Zusammenfassung	89
5	Krisenorganisation	93
5.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Krisenorganisation	95
5.2	Krisenhandbuch	99
5.2.1	Gültigkeitsbereich und Begriffe	100
5.2.2	Eskalation	100
5.2.3	Führungsstruktur	101
5.2.4	Dokumentation und Werkzeuge	107
5.2.5	Lernphase	110
5.3	Zusammenfassung	112
6	Risikovorsorge <b>und</b> -Vermeidung	113
6.1	Motivation	114
6.2	Risikovorsorge in der Krise	115
6.2.1	Störereignisse	115
6.2.2	Entscheidungen	117
6.3	Instrumente der Risikovorsorge in der Krise	119
6.3.1	Krisenimmanente Maßnahmen	120
6.3.2	Versicherungsähnliche Maßnahmen	122
6.3.3	Operative Maßnahmen	124
6.4	Zusammenfassung	126
7	Fallstudie über eine Krise	127
7.1	Ausgangslage	127
7.2	Ablauf der Krise	130

<b>8</b>	<b>Praktische Krisenbewältigung</b> . . . . .	139
8.1	Anwendung von Handlungsregeln . . . . .	139
8.2	Krisenablauf aus praktischer Sicht . . . . .	140
8.3	Auf Krisennachrichten richtig reagieren . . . . .	141
8.3.1	Nachricht des Kunden an den Lieferanten ..	143
8.3.2	Nachrichtenempfang durch den Lieferanten.	145
8.4	Mit Interimshandlungen Probleme umgehen . . . .	153
8.4.1	Workarounds . . . . .	155
8.4.2	Vor-Ort-Einsatz . . . . .	155
8.4.3	Hot-Stand-By . . . . .	157
8.4.4	Auslagerung . . . . .	158
8.5	Kommunikation als Mittel zur Lösungsfindung . . .	159
8.6	Zusammenfassung . . . . .	160
<b>9</b>	<b>Psychologische Aspekte einer Krise</b> . . . . .	161
9.1	Kategorien von Persönlichkeiten in der Krise. . . .	162
9.2	Unfähigkeit zum Handeln (A-Typ) . . . . .	163
9.3	Gütererwerb als wichtigstes Bedürfnis (B-Typ) . . .	165
9.4	Verlustangst behindert Kreativität (C-Typ) . . . .	168
9.5	Rechthaberei steht einer Krisenlösung entgegen (D-Typ) . . . . .	169
9.6	Emotionalisierung der Realität (E-Typ) . . . . .	170
9.7	Formalismus negiert die Welt der Emotion (F-Typ)	172
9.8	Selbstanalyse . . . . .	173
9.9	Was bewegt Menschen in der Krise? . . . . .	174
9.10	Zusammenfassung . . . . .	175
<b>10</b>	<b>Durch Verhandlung die Einigung herbeiführen.</b> .	177
10.1	Verhandlungsvorbereitung . . . . .	177
10.1.1	Formale Vorbereitung . . . . .	179
10.1.2	Inhaltliche Vorbereitung . . . . .	180
10.1.3	Taktische Vorbereitung . . . . .	181
10.1.4	Verhandlungsführung . . . . .	183
10.2	Verhandlungsmethoden . . . . .	184
10.2.1	Bilanzmethode . . . . .	185
10.2.2	Aussaatmethode . . . . .	187
10.2.3	Offensivmethode . . . . .	188
10.2.4	Verschiebemethode . . . . .	190
10.2.5	Stufenmethode . . . . .	192
10.2.6	Kesselmethode . . . . .	193
10.3	Verhandlungsverlauf . . . . .	194
10.4	Zusammenfassung . . . . .	196

<b>11</b>	<b>Juristisches Basiswissen für die Krisenbewältigung</b>	199
11.1	Gesetzesaufbau	200
11.2	Projektarbeit aus juristischer Sicht	202
11.3	Verträge und Leistungen	205
11.4	Eigenschaften von Verträgen und Leistungen	207
11.4.1	Vertretung	210
11.4.2	Sonderregeln beim Vertragsabschluss	213
11.5	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	214
11.6	Haftungstatbestände	221
11.6.1	Verzug	224
11.6.2	Fixgeschäft	225
11.7	Kaufvertrag	226
11.8	Werkvertrag	228
11.9	Zusammenfassung	232
<b>12</b>	<b>Praktische Umsetzung an einem Beispiel verdeutlicht</b>	235
12.1	Projekthandbuch	235
12.2	Projektordner	236
12.3	Probleme bei der Grundstückerschließung	238
12.3.1	Analyse	239
12.3.2	Schadenserwartung	240
12.3.3	Lösungsalternativen	245
12.3.4	Nutzen	247
12.3.5	Verhandlung	248
12.4	Zusammenfassung	249
<b>13</b>	<b>Leitfaden für Projektmanagement</b>	251
13.1	Grenzen und Einsatzfeld	251
13.2	Einleitung	252
13.2.1	Geltungsbereich	252
13.2.2	Motivation	252
13.3	Projektphasen	253
13.3.1	Rollen	253
13.3.2	Ablauf	254
13.3.3	Projektstart	254
13.3.4	Projektdurchführung	255
13.3.5	Projektabschluss	256
13.4	Wichtige Aufgaben im Projektmanagement	257
13.4.1	Planung	257
13.4.2	Berichtswesen	258
13.4.3	Dokumentation	258
13.4.4	Qualitätssicherung	259
13.4.5	Abnahme	259

Literaturverzeichnis . . . . . 267

Sachverzeichnis . . . . . 271