



Inhaltsverzeichnis

Werner List, Roger Voight

Kritische Projekte retten

Leitfaden für die Diagnose, Sanierung und Prävention

ISBN: 978-3-446-42335-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42335-0>

sowie im Buchhandel.

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 - Disaster 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