

MICHAEL NEUBAUER

# Krisen- management in Projekten

Handeln,  
wenn Probleme eskalieren

**3. Auflage**



Springer

# Krisenmanagement in Projekten

Michael Neubauer

# Krisenmanagement in Projekten

Handeln, wenn Probleme eskalieren

3., neubearb. u. erw. Aufl.



Dr. Michael Neubauer  
KDVZ Citkomm  
Griesenbraucker Str. 4  
58640 Iserlohn  
Germany  
[mine@kopv.de](mailto:mine@kopv.de)

ISBN 978-3-642-12399-3      e-ISBN 978-3-642-12400-6  
DOI 10.1007/978-3-642-12400-6  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1999, 2002, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zu widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

### Vorwort zur dritten Auflage

Gut zehn Jahre nach der Erstveröffentlichung liegt nun die dritte Auflage des Buchs *Krisenmanagement in Projekten* vor. Auch wenn das Thema Krise gerade in diesen Tagen in aller Munde ist, gibt es auch heute nur wenige Veröffentlichungen zum Thema Krisenmanagement in Projekten.

Die vorliegende dritte Auflage ist in den Hauptkapiteln unverändert. Neu sind die Kapitel zum Thema *Krisenorganisation* und *Risikovorsorge* sowie ein weiteres Praxisbeispiel. Ich komme damit dem vielfach geäußerten Wunsch meiner Leser nach, die immer wieder Fragen zu diesem Themenkreis gestellt haben. Wie auch in den schon vorliegenden Kapiteln handelt es sich nicht um neu aufbereitetes Lehrbuchwissen, sondern um praktische Erfahrungen, die ich in den letzten zehn Jahren gesammelt habe. Das gilt insbesondere für das vorgestellte Krisenhandbuch, dessen Vorgängerversion seit vielen Jahren bei der Citkomm erfolgreich eingesetzt wird. Neu ist auch das Praxisbeispiel. Dabei handelt es sich um eine Fallstudie zum Thema Krisenorganisation und Risikovorsorge. Sie behandelt eine erst vor kurzem aufgetretene Krise bei der Citkomm, die m.E. besonders gut zeigt, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Krisenmanagement praktischen Nutzen hat.

Um die aktuelle Fassung des Buchs hat sich besonders mein Sohn Johannes verdient gemacht. Er hat die neuen Kapitel kritisch durchgesehen, den Gesamttext lektoriert und viele nützliche Hinweise zur Verbesserung der Texte gegeben.

## **Vorwort zur zweiten Auflage**

Das Thema Krisenmanagement hat seit der Veröffentlichung der ersten Auflage dieses Buchs viel Resonanz gefunden. Selten gab es so viele Neuveröffentlichungen wie in den letzten drei Jahren. Dass dem auch ein entsprechendes Leserinteresse gegenüber steht, zeigt der gute Absatz der ersten Auflage.

Die positive Resonanz hat gezeigt, dass das grundlegende Konzept und die vorgestellte Methodik des Buchs unverändert bleiben konnten. Veränderte Rahmenbedingungen in der Gesetzgebung, der Wunsch nach noch mehr Praxisbezug und viele Vorschläge aus der Leserschaft für Detailverbesserungen haben zu einer gründlich überarbeiteten und erweiterten zweiten Auflage geführt.

So wurde nach der Einleitung ein neues Kapitel aufgenommen, das die angrenzende Literatur vorstellt. Hierbei geht es nicht um eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema oder um einen vollständigen Überblick über das Schrifttum, sondern um Hinweise für den Praktiker, der sich umfassender mit Krisenmanagement auseinander setzen will. Das Kapitel über juristische und kaufmännische Aspekte wurde vollständig überarbeitet, weil zum 1.1.2002 das Schuldrecht novelliert wurde.

Viele Leser haben mir geschrieben, dass sie die im Text eingeschütteten Beispiele als besonders hilfreich empfunden haben. Aus diesem Grund habe ich am Ende des Buchs ein weiteres Beispiel angefügt, das noch einmal die Grundzüge der Methodik veranschaulichen soll.

Weiter wurde von Lesern der Praxisbezug gelobt. Gleichzeitig wurden aber bemängelt, dass man sich mehr konkrete Hilfestellungen bei der Bearbeitung von Krisen gewünscht hätte. Als Konsequenz habe ich ein Hilfsmittel, mein Projekthandbuch, das ich seit vielen Jahren meinen Projektleitern an die Hand gebe, auf die Belange des Krisenmanagements zugeschnitten und als letztes Kapitel aufgenommen. Es ist nicht als strenge Vorgabe zu sehen, sondern als Basis für eine an die eigenen Belange angepasstes Vorgehen. In diesem Zusammenhang wurden auch die Checklisten aus meiner praktischen Erfahrung ergänzt und überarbeitet.

Diese Auflage wurde von vielen Lesern, Rezensenten und Kursteilnehmern beeinflusst. Es würde den Rahmen sprengen jeden einzeln hier aufzuführen. Trotzdem möchte ich mich an dieser Stelle bedanken. Es gibt mir die Gewissheit, dass sich die Mühe bei der Erstellung des Buchs gelohnt hat. Gleichzeitig freue ich mich über jeden neuen Verbesserungsvorschlag, denn perfekt kann solch ein Werk wohl nicht sein.

Besonderen Dank schulde ich meinem Freund Dr. Ernst Peters, der die zweite Auflage kritisch überarbeitet hat und viele

VIII Vorwort

nützliche Anregungen zu den ansonsten unveränderten Kapiteln  
beigetragen hat.

Herdecke, im Sommer 2002

*Michael Neubauer*

## **Vorwort zur ersten Auflage**

Krisenmanagement hat nur in seltenen Fällen Eingang in die Lehrpläne der Universitäten und Lehrinstitute gefunden. Dort steht die Vermeidung von Krisen im Vordergrund. Die Beschäftigung mit diesem Thema hat fast etwas Ehrenrühriges. All zu leicht könnte der Verdacht aufkommen, man habe Freude an der unsystematischen Arbeit und fördere deshalb regelrecht die Entstehung von Krisen.

Ich habe immer wieder die Erfahrung gemacht: Auch bei der Anwendung aller Sorgfalt, bei fachlicher Kompetenz und umfangreicher Planung, Krisensituationen können immer wieder auftreten. Doch wenn die Krise entstanden ist, muss sie dann nicht ebenso systematisch aufgelöst werden, wie vorher versucht wurde, sie zu verhindern? Das vorliegende Buch zeigt einen solchen Weg zur Systematisierung von Krisenmanagement auf.

Meine (zunächst unfreiwillige) Beschäftigung mit Krisen im Rahmen von DV-Projekten war zunächst intuitiv und unsystematisch. Die Neuartigkeit, die hohe Innovationsrate und die Komplexität von DV-Projekten führen dazu, dass in diesem Bereich vermutlich mehr Krisen entstehen, als in den vielen anderen Disziplinen. Die Erfahrungen aus den Krisen, an deren Entstehung ich persönlich beteiligt war, aber auch aus vielen Beratungsprojekten, in denen ich als Krisenmanager für Kunden aktiv war, zeigen deutlich, dass sowohl der Verlauf einer Krise, als auch die Wege zu deren Lösung, allgemeinen Schemata unterliegen. Diese Erkenntnis war für mich der Startpunkt für den Versuch, Krisen systematisch zu bekämpfen. Hieraus entstand ein Seminar mit dem Titel „Krisenmanagement“.

Aus dem Kreis der Seminarteilnehmer kam immer wieder die Frage nach einer schriftlichen Ausarbeitung der vermittelten Inhalte. Das Ergebnis liegt jetzt in Form dieses Buches vor, das in den wesentlichen Teilen aus meiner persönlichen Erfahrung und der Auseinandersetzung mit Kollegen aus dem Hause der Dr. Materna GmbH entstanden ist. Darüber hinaus ist an einigen Stellen auf Literatur angrenzender Gebiete verwiesen. Eine tief greifende Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur zu diesem Thema bleibt einer späteren Auflage überlassen.

Auch wenn dieses Buch nur einen Autor hat, so sind doch viele Erkenntnisse eingearbeitet, die ich meinen Kollegen verdanke. Die Natur der Sache bringt es mit sich, dass es schwer fällt, diese Personen im Nachhinein zu benennen. Ich möchte daher stellvertretend besonders denen danken, die sich (z.T. mehrfach) der Strapaze unterzogen haben, Manuskripte zu diesem Buch zu lesen. Mein besonderer Dank gilt hier Herrn Dipl. Math. Wolfgang

Gunsenheimer, Herrn Dr. Hubert Staudt, Herrn Dr. Ludger Frese, Herrn Dr. Winfried Materna und Herrn Dipl. Kauf. Manfred Hegemann.

Die sprachliche Bearbeitung und die Inhalte von Kapitel 8 verdanke ich meiner Frau Dorothea, die als Rechtsanwältin nicht nur zur Entstehung dieses Buches beigetragen, sondern mir auch in manch schwieriger Krisensituation als Ratgeberin zur Seite gestanden hat. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind auf vielfältige Weise in die Konzeption meiner Methodik eingeflossen.

Ich möchte dieses Vorwort mit der Bitte an den Leser beschließen, sich kritisch mit dem Buch auseinander zu setzen. Ich habe eine Reihe von Aspekten in diesem Themenbereich, die noch nicht für das Buch aufbereitet sind und freue mich daher über jeden Hinweis. Meine Email-Adresse lautet: Michael.Neubauer@kopv.de.

Darüber hinaus unterhalte ich eine kleine Website unter dem Namen [www.kopv.de](http://www.kopv.de). Dort finden Sie aktuelle Informationen zum Thema Krisenmanagement, wie Seminarangebote, Literaturhinweise etc. Wenn Sie dort hin und wieder „vorbeischauen“, können Sie so auch zeitnah an neuen Entwicklungen teilhaben.

Herdecke, im Frühjahr 1999

*Michael Neubauer*

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 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>2 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>3 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>4 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
<b>5</b>	<b>Krisenorganisation</b> . . . . .	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
<b>6</b>	<b>Risikovorsorge und -vermeidung</b> . . . . .	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	Versicherungähnliche Maßnahmen . . . . .	122
6.3.3	Operative Maßnahmen . . . . .	124
6.4	Zusammenfassung . . . . .	126
<b>7</b>	<b>Fallstudie über eine Krise</b> . . . . .	127
7.1	Ausgangslage . . . . .	127
7.2	Ablauf der Krise . . . . .	130

<b>8 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 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 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 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 Praktische Umsetzung an einem Beispiel verdeutlicht .....</b>	235
12.1 Projekthandbuch .....	235
12.2 Projektordner .....	236
12.3 Probleme bei der Grundstückseröffnung .....	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 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

Inhaltsverzeichnis XV

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	267
<b>Sachverzeichnis</b> .....	271

---

## Einleitung

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit einem Themenbereich, der in der Forschung wie in der Praxis nur wenig Beachtung findet. Es lässt sich stark vergröbert auf folgende Fragestellung reduzieren:

*Was muss ich tun, wenn sich eine mir übertragene Aufgabe als unlösbar erweist?*

Die Kernfrage dieses Buchs

Sie umschreibt eine sehr unangenehme Situation, die wir häufig als eine Krise bezeichnen. Liegt ihre Entstehung an der eigenen Unfähigkeit, an den Intrigen Beteigter, an einer schicksalhaften Fügung oder schlicht in der Unmöglichkeit der Aufgabenstellung?

Dieses Buch gibt Hilfestellung in scheinbar aussichtslosen Situationen. Der Fokus liegt dabei auf zwei Kernbereichen:

- Welche systematischen Ansätze gibt es zur Lösung von unlösabaren Problemen?
- Wie lassen sich die persönlichen Probleme in solchen schwierigen Situationen für alle Beteiligten akzeptabel gestalten?

Das Thema

Ich bin mir des oben aufgeworfenen Widerspruchs wohl bewusst: Das Wesen eines unlösabaren Problems ist natürlich seine Unlösbarkeit. Wie soll hierfür eine Lösung gefunden werden? Doch der Widerspruch ist nur scheinbar vorhanden. Denn was meinen wir eigentlich, wenn von unlösablen Problemen gesprochen wird? In der Regel, dass sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen unlösbar sind. Eine generelle Unlösbarkeit eines Problems ist selten und meist nur für eingeschränkte und klar umrissene Probleme gegeben.

Scheinbarer  
Widerspruch

Die hier vorgestellte Methode und ihre Anwendung geht von einer sehr einfachen Überlegung aus, die hier zunächst nur skizziert wird. Sie verdeutlicht, dass es auch für 'unlösbare Probleme'