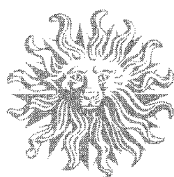


Crash-Management in Projekten

Vorbeugen, Erkennen, Analysieren und Überwinden
von Konflikten und Krisen

von Manfred Noé



PUBLICIS

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
1.1	Krisenmanagement und „normales“ Projektmanagement	12
2	Typische Krisensituationen	14
2.1	Konflikte, Krisen und Katastrophen	14
2.2	Krisenstrukturen und -verläufe	17
2.3	Konflikte	20
2.3.1	Konfliktpotenziale und -ursachen in Projekten	23
2.3.2	Konflikte in Projektphasen	26
2.3.3	Konflikte im Projektteam	32
2.4	Stadien der Konfliktentwicklung	35
2.5	Krisenzeichen erkennen	39
3	Analyse der Krisensituationen	45
3.1	Einleitung	45
3.2	Situationsanalyse	47
3.3	Problemanalyse	51
3.3.1	Vorgehensweise der Problemanalyse	52
3.3.2	Methoden zur Ursachenanalyse	55
3.4	Entscheidungsanalyse	59
3.5	Analyse potenzieller Probleme	63
4	Krisenstrategien	67
4.1	Teamführung in Krisensituationen	67
4.1.1	Führungsstile	68
4.1.2	Aufgaben eines Projektmanagers im Crash	72
4.1.3	Persönlichkeitsmerkmale eines Projektmanagers für die Krisensituation	74
4.2	Sicherung des effizienten Arbeitens im Team	76
4.2.1	Angst als Triebfeder für emotionsgeladenes, aktives Verhalten	78
4.2.2	Ängste und Verhalten einzelner Teammitglieder	80
4.3	Krise als Stressfaktor	82
4.4	Umgang mit Widerständen	82

4.5	Organisatorische Maßnahmen	86
4.5.1	Krisenzentrum bilden	86
4.5.2	Dokumentation sichern	87
4.6	Informations-/Kommunikationsmanagement in der Krise	87
4.6.1	Das Kommunikationsmodell	88
4.6.2	Die Kommunikationspyramide	92
4.6.3	Einzelgespräche	93
4.6.4	Krisen-Meetings	96
4.7	Grundstrategien der Konfliktbewältigung	98
4.8	Verhandlungen in einer Krisensituation	105
4.8.1	Verhandlungsvorbereitung	106
4.8.2	Verhandlungstaktik	107
5	Vorbeugen und Verhinderung von Crashes	113
5.1	Motivierende Unternehmens- und Projektkultur	114
5.1.1	Unternehmenskultur	115
5.1.2	Vision	116
5.1.3	Projektkultur	120
5.1.4	Teamkultur	122
5.1.5	Wertvorstellungen	126
5.1.6	Die Integration von Menschen und Aufgaben	127
5.1.7	Sinnvermittlung des Projekts und der Projektaufgabe	128
5.1.8	Das „Wir-Gefühl“	129
5.1.9	Motivation	131
5.1.10	Ordnung	141
5.1.11	Vertrauen und Glaubwürdigkeit	142
5.1.12	Frustration	143
5.1.13	Schuldfrage	143
5.2	Risikomanagement in Projekten	144
5.2.1	Definitionen	145
5.2.2	Verantwortungen und Zuständigkeiten	147
5.3	Der Prozess des Risikomanagements	148
5.3.1	Die Planung des Risikomanagement-Prozesses	148
5.3.2	Prozessschritte	149
5.3.3	Checkliste „Risiken in Projekten“	158
5.3.4	FMEA-Beispiel	160
6	Hinweise und Empfehlungen	164
6.1	Hinweise für das Unternehmensmanagement bzw. die Geschäftsführung	164
6.2	Spezielle Hinweise für Projekt-/Krisenmanager	170
6.3	Spezielle Hinweise für die krisenbetroffenen Mitarbeiter	180

7	Übungen	182
7.1	Konfliktstilspeicher	182
7.2	Checkliste: Fragebogen zur Selbstwahrnehmung der eigenen Rolle in Teams (nach Belbin)	194
7.3	Checkliste: Meine Empfindungen bei den verschiedenen Konfliktstrategien	205
7.4	Checkliste zur Projektdiagnostik	209
7.5	Vier einfache Schritte ins Chaos: Wie verbreitet ein Projektmanager missverständliche Botschaften?	211
7.6	Übung: Unterschiedliche Interpretation von Verhaltensweisen .	213
7.7	Prisoner's Dilemma (Gefangenendilemma)	215
7.8	Fallbearbeitung zum Thema betrieblicher Konflikt	217
7.9	Eine Gewinner-Gewinner-Situation herstellen	218
7.10	Meine Konfliktstile (nach Blake und Mouton)	220
	 Glossar	 226
	Verzeichnis der Bilder, Checklisten und Tabellen	245
	Literaturhinweise	248
	Stichwortverzeichnis	250