Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

1.1 Lässt sich Krisenmanagement systematisieren? 3
1.2 Wodurch ist eine Krise gekennzeichnet? 5
1.3 Planung und Krise 9
1.4 Krise und Projekt 12
1.5 Der Krisenmanager muss Problemloser sein 15
1.6 Übersicht über das Buch 16
1.7 Ziele und Aufbau dieses Buchs 16

2 Aspekte von Krisenmanagement in der Literatur 19

2.1 Fallstudien 20
2.2 Methoden 23
2.3 Komplexität als Krisengrund 24
2.4 Krisen in der Organisation 26
2.5 Finanzkrisen 29
2.6 Zusammenfassung 31

3 Krisenlebenszyklus 33

3.1 Typischer Verlauf einer Krise 33
3.2 Krisenentstehung 34
3.3 Krisenerkenntnis 35
3.4 Krisendarstellung 37
3.5 Krisenlösung 38
3.6 Aus der Krise lernen 38
3.7 Zusammenfassung 39

4 Methode zur Krisenbewältigung 41

4.1 DieKOPV-Methode 41
4.2 Anwendungsbereich von KOPV 45
4.3 Analyse von Krisensituationen 47

4.3.1 Krisenfaktoren ... 48
4.3.2 Krisendarstellung ... 50
4.3.2.1 Wer fertigt eine Krisendarstellung an? ... 53
4.3.2.2 Mittel zur Krisendarstellung ... 54
4.3.2.3 Welche Motive und Ziele verfolgen beteiligte Personen? ... 56
4.3.2.4 Krisenkategorien ... 57
4.3.3 Problembeschreibung ... 58
4.3.4 Zielbeschreibung ... 60
4.3.5 Wodurch lässt sich das Problem kennzeichnen (Sollabweichung)? ... 63
4.4 Krisenentscheidung bewusst herbeiführen ... 64
4.5 Schadenserwartung der Parteien ermitteln ... 74
4.5.1 Welcher Schaden wird erwartet? ... 74
4.5.2 Rahmenbedingungen und Problemverlagerung ... 76
4.5.3 Wie lässt sich der Schaden ermitteln? ... 81
4.5.3.1 Kreativitätstechniken ... 84
4.5.3.2 Allgemeine Hinweise zur Lösungssuche ... 84
4.5.3.3 Lösungskosten ... 85
4.6 Lösungsalternativen systematisch suchen ... 89
4.7 Darstellung des Nutzens ... 90
4.8 Vereinbarung über die Lösung ... 92
4.9 Zusammenfassung ... 94

5 Praktische Krisenbewältigung ... 97

5.1 Anwendung von Handlungsregeln ... 97
5.2 Krisenablauf aus praktischer Sicht ... 98
5.3 Auf Krisennachrichten richtig reagieren ... 99
5.3.1 Nachricht des Kunden an den Lieferanten ... 102
5.3.2 Nachrichtenempfang durch den Lieferanten ... 104
5.3.2.1 Gesprächseröffnung ... 106
5.3.2.2 Informationsaufnahme ... 108
5.3.2.3 Gesprächsabschluss ... 111
5.4 Mit Interimshandlungen Probleme umgehen ... 113
5.4.1 Workarounds ... 115
5.4.2 Vor-Ort-Einsatz ... 115
5.4.3 Hot-Stand-By ... 117
5.4.4 Auslagerung ... 118
5.5 Kommunikation als Mittel zur Lösungsfindung ... 119
5.6 Zusammenfassung ... 120

6 Psychologische Aspekte einer Krise ... 123

6.1 Kategorien von Persönlichkeiten in der Krise ... 124
6.2 Unfähigkeit zum Handeln (A-Typ) ... 125
6.3 Gütererwerb als wichtigstes Bedürfnis (B-Typ) ... 128
6.4 Verlustangst behindert Kreativität (C-Typ) ... 130
6.5 Rechthaberei steht einer Krisenlösung entgegen (D-Typ) ... 132

6.6 Emotionalisierung verhindert den Blick auf die Realität (E-Typ) 134
6.7 Formalismus negiert die Welt der Emotion (F-Typ) 136
6.8 Selbstanalyse ist ein Schlüssel zum erfolgreichen Krisenmanagement 136
6.9 Was bewegt Menschen in der Krise? 138
6.10 Zusammenfassung 139

7 Durch Verhandlung die Einigung herbeiführen 141

7.1 Verhandlungsvorbereitung 141
7.1.1 Formale Vorbereitung 143
7.1.2 Inhaltliche Vorbereitung 144
7.1.3 Taktische Vorbereitung 146
7.1.4 Verhandlungsführung 148
7.2 Verhandlungsmethoden 150
7.2.1 Bilanzmethode 150
7.2.2 Aussaatmethode 152
7.2.3 Offensivmethode 154
7.2.4 Verschiebemethode 155
7.25 Stufenmethode 157
7.2.6 Kesselmethode 159
7.3 Verhandlungsverlauf 160
7.4 Zusammenfassung 163

8 Juristisches Basiswissen für die Krisenbewältigung 165

8.1 Gesetzesaufbau 166
8.2 Projektarbeit aus juristischer Sicht 168
8.3 Verträge und Leistungen 171
8.4 Eigenschaften von Verträgen und Leistungen 174
8.4.1 Vertretung 176
8.4.2 Sonderregeln beim Vertragsabschluss 180
8.5 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) 181
8.6 Haftungstatbestände 189
8.6.1 Verzug 191
8.6.2 Fixgeschäft 193
8.7 Kaufvertrag 194
8.8 Werkvertrag 196
8.9 Zusammenfassung 201

9 Praktische Umsetzung an einem Beispiel verdeutlicht 203

9.1 Projekthandbuch 203
9.2 Projektordner 204
9.3 Probleme bei der Grundstückserschließung 206
9.3.1 Analyse 207
9.3.2 Schadenserwartung 212
9.3.3 Lösungsalternativen 214

9.3.4 Nutzen ... 215
9.3.5 Verhandlung ... 217
9.4 Schlussbemerkungen ... 218

10 Leitfaden für Projektmanagement ... 219

10.1 Grenzen und Einsatzfeld ... 219
10.2 Einleitung ... 220
10.2.1 Geltungsbereich ... 220
10.2.2 Motivation ... 220
10.3 Projektphasen ... 221
10.3.1 Rollen ... 222
10.3.2 Ablauf ... 222
10.3.3 Projektstart ... 223
10.3.4 Projektdurchführung ... 224
10.3.5 Projektabschluss ... 225
10.4 Wichtige Aufgaben im Projektmanagement ... 225
10.4.1 Planung ... 225
10.4.2 Berichtswesen ... 226
10.4.3 Dokumentation ... 227
10.4.4 Qualitätssicherung ... 227
10.4.5 Abnahme ... 228

Literatur ... 235

Index ... 237