

Manfred Noé

# Crash-Management in Projekten

Vorbeugen, Erkennen, Analysieren und  
Überwinden von Konflikten und Krisen



PUBLICIS



Manfred Noé  
Crash-Management in Projekten



# Crash-Management in Projekten

Vorbeugen, Erkennen, Analysieren und Überwinden  
von Konflikten und Krisen

von Manfred Noé



PUBLICIS

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Autor und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder des Autors, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

[www.publicis-erlangen.de/books](http://www.publicis-erlangen.de/books)

Lektorat: Dr. Gerhard Seitfudem, Publicis Corporate Publishing, Erlangen

**ISBN-13: 978-3-89578-269-5**

**ISBN-10: 3-89578-269-6**

Verlag: Publicis Corporate Publishing, Erlangen  
© 2006 by Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlangen  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

# Vorwort

Immer wieder haben sich Philosophen, Theologen, Eltern, Politiker, Wissenschaftler und Wirtschaftsexperten mit dem Thema „Konflikt und Krise“ beschäftigt. Die Weltliteratur ist voll von Beobachtungen und Handlungsvorschriften, wie Konflikte und Krisen gehandhabt werden sollen. Viele von uns haben von diesen Denkern gelernt, Konflikte und Krisen in bestimmter Weise zu betrachten und darauf zu reagieren.

Auch als Projektmanagement-Disziplin wird das Thema Krisenmanagement offenbar immer wichtiger, immer häufiger werden „Krisenmanager“ gesucht, um in Schwierigkeiten befindliche Projekte zu einem erfolgreichen Ende zu führen. *Krisenmanagement ist und bleibt dabei eine Notmaßnahme in Ausnahmesituationen* („Feuerwehraktion“).

Es versteht sich von selbst, dass Unternehmen möglichst alle Krisen vermeiden wollen und daher auch möglichst wenig Krisenmanagement betreiben möchten (sonst würde das Instrument „Krisenmanagement“ auch seine Wirksamkeit verlieren). Leider wird dies ein frommer Wunsch bleiben; denn überall dort, wo Menschen zusammenkommen – ob privat oder im Geschäftsleben – ist permanent Konfliktpotenzial vorhanden.

Dieses Buch versteht sich als Sammlung von Hinweisen aus der Praxis für die Praxis. Wenn sich auch jede Krise und deren Folgen in sehr spezifischer Weise äußern und daher keine „Patentrezepte“ zur Krisenüberwindung möglich sind, so sind doch häufig ähnliche *Vorgehensmuster* empfehlenswert. Dieses Buch bietet Hilfen, um Krisenvorgänge zu erkennen, um in der Krise die Erfolgsaussichten für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise zu erhöhen und so das Beste aus der prekären Situation machen zu können. Es bietet keine Informationen über Organisationsstrukturen im Projektmanagement.

Zielgruppen dieses Buches sind

- Projektmanager und übergeordnetes Management,
- Krisenmanager und
- Mitarbeiter im Projekt.

Nach der Einleitung (Kapitel 1) wird im Kapitel 2 gezeigt, dass Konflikte, Krisen und Katastrophen nicht nur zum Alltagsgeschäft der Unternehmen gehören, sondern auch zum Projektgeschäft. Selbst wenn man durch ein Risikomanagement entsprechende Vorbeugemaßnahmen betrieben hat, muss man jederzeit mit Krisen rechnen, sie akzeptieren und möglichst schnell reagieren. Das Kapitel zeigt, wie eine Krise bewältigt werden kann, wenn man frühzeitig die Signale bemerkt und das „Ohr an die richtige Stelle“ hält.

Im Kapitel 3 werden Methoden und Techniken aus der (Problem-)Analysepraxis als Voraussetzungen zur Beherrschung von Krisensituationen vorgestellt. Mit ihnen kann man leichter mit prekären Situationen umgehen und Erkenntnisse für die anschließende Krisenbewältigung gewinnen.

Kapitel 4 beschreibt mit den Krisenstrategien die wesentlichen Aspekte der Krisenbewältigung. Dabei wird insbesondere auf den Führungsstil und die Aufgaben des Projektmanagers eingegangen, außerdem werden organisatorische Maßnahmen, das Informationsmanagement und das Thema Verhandlungen dargestellt.

Im Kapitel 5 geht es um die Vorbeugung und Verhinderung von Crashes. Dazu werden Erfolgsfaktoren vorgestellt, zum Beispiel kulturprägende, kommunikative Fähigkeiten und Überzeugungs- und Umsetzungskraft des Unternehmens- und Projektmanagements.

Ein besonderer Abschnitt in diesem Kapitel ist dem Risikomanagement in Projekten gewidmet.

Im Kapitel 6 werden dann die Zielgruppen Unternehmensführung, Projekt-/Krisenmanagement und die krisenbetroffenen Mitarbeiter persönlich angesprochen, sie erhalten in verdichteter Form Hinweise und Empfehlungen. Dieses Kapitel kann als eine Art „Verhaltens-Checkliste“ verwendet werden.

Kapitel 7 bietet als eine Art „Selbstlerninstrument“ zahlreiche Übungen an, mit denen sich Informationen über wichtige Aspekte des eigenen Verhaltens gewinnen lassen. Diese Übungen können Sie nutzen, um bestehende Verhaltensweisen zu rechtfertigen, um Schwächen zu erkennen oder um Möglichkeiten zu entdecken, wo Sie etwas dazulernen können.

Dieses Buch ist allen Menschen gewidmet, die mich auf meinem beruflichen Lebensweg begleitet haben. Zu nennen sind die Trainer der ehemaligen EDV-Schule der Firma Siemens in München und des Trainingscenters Siemens Nixdorf, durch deren hervorragende Ausbildung der berufliche Grundstein als Projekt- und Qualitätsmanager gelegt wurde. Die dort

erlangten Kenntnisse und das zur Verfügung gestellte Informationsmaterial sowie eine über 30-jährige Erfahrung im Projekt-/Qualitätsmanagement und als Krisenmanager fließen in dieses Buch ein. Zu nennen sind auch die vielen Kollegen in diversen Bereichen der Firma Siemens, die mit mir gemeinsam Richtlinien und Leitfäden für die tägliche Arbeit im Projekt-/Qualitäts-/Risiko- und Krisenmanagement entwickelt haben. Zu Dank verpflichtet bin ich auch den Mitstreitern in kleinen und großen Projekten sowie Krisenprojekten, die oft leidgeprüft so manchen Konflikt bewältigt und alle Projekte zum guten Ende geführt haben. Herzlichen Dank auch meiner Ehefrau Waltraud für das mir entgegengebrachte Verständnis während der Erstellung des Buches.

Rheinbach, im Mai 2006  
Manfred Noé



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	11
1.1	Krisenmanagement und „normales“ Projektmanagement .....	12
<b>2</b>	<b>Typische Krisensituationen</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Analyse der Krisensituationen</b> .....	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
<b>4</b>	<b>Krisenstrategien</b> .....	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
<b>5</b>	<b>Vorbeugen und Verhinderung von Crashes</b>	<b>113</b>
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
<b>6</b>	<b>Hinweise und Empfehlungen</b>	<b>164</b>
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

<b>7</b>	<b>Übungen</b> .....	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
	 <b>Glossar</b> .....	 226
	<b>Verzeichnis der Bilder, Checklisten und Tabellen</b> .....	245
	<b>Literaturhinweise</b> .....	248
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	250

# 1 Einleitung

Konflikte und deren Bewältigung prägen täglich das unternehmerische Geschehen und bestimmen zahlreiche Projekte. Nicht bewältigte Konflikte können Krisen verursachen, die letztlich zum gefürchteten Crash führen.

Crash-Situationen zeigen, dass Entwicklungen falsch laufen oder falsch gelaufen sind. Deshalb gilt es, Konflikte und Krisen frühzeitig anhand typischer Symptome zu erkennen bzw. präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Crash-Situationen einzuleiten.

Wenn sich auch jede Krise in spezifischer Weise äußert, so lässt sich doch klar feststellen:

- Risiken sind *potenzielle* Probleme,
- Krisen sind *akute* Probleme.

Im Gegensatz zum *Risikomanagement*, das hauptsächlich vorbeugenden Charakter hat (aber auch Eventualmaßnahmen vorbereitet), handelt es sich beim *Krisenmanagement* eindeutig um den Umgang mit unvorhergesehenen Problemen, die bereits akut sind.

Es geht also darum, schnell zu reagieren und Maßnahmen zu setzen, nachdem bereits etwas schief gelaufen ist oder gravierende Probleme erkannt wurden. Häufig ist Krisenmanagement dann mit organisatorischen Umstrukturierungen und personellen Konsequenzen in einem Projekt verbunden.

Manchmal wird eine Krise erst dann als Krise bezeichnet und erkannt, wenn aufgrund von Reaktionen des Auftraggebers das verantwortliche Management zum Handeln gezwungen wird. Derartige Situationen sind besonders heikel (da man extrem wenig Spielraum hat) und sollten durch sorgfältige Planung, Risikoanalysen und professionelles Projektmanagement unbedingt vermieden werden.

In diesem Buch werden die folgenden Begriffe in der hier beschriebenen Form benutzt:

- *Konflikt*, lateinisch „conflictus“, befindet sich seit dem 18. Jahrhundert im deutschen Sprachgebrauch. Der Begriff wird in der Bedeutung von „Zusammenstoß, Kampf, Widerstreit“, auch von gegenseitigen Interessen oder der „Motive“ gebraucht.
- *Krise*, lateinisch „crisis“, seit dem 16. Jahrhundert im deutschen Sprachgebrauch, ursprünglich ein Terminus der Medizin, beschreibt den Höhe- und Wendepunkt einer Krankheit. In alltäglichen Situationen wird der Begriff im Sinne von „entscheidende, schwierige Situation, Klemme“ bzw. weitergehend auch in der Bedeutung von „Entscheidung, Wendepunkt“ verwendet. Krisen werden häufig als Phasen vorübergehender Unordnung zwischen Zuständen der Ordnung interpretiert. In einer Krise entfaltet sich das gestörte Gleichgewicht nach eigenen Gesetzmäßigkeiten und führt in sich rasch verändernden und un stetig ablaufenden Vorgängen zu einer Katastrophe – falls niemand korrigierend eingreift.
- *Katastrophe* bedeutet soviel wie „Umwendung“. Die Katastrophe steht häufig als Synonym für ein großes Unglück, eine Verheerung oder den Zusammenbruch. Sie kann als Endstufe einer Krise betrachtet werden.
- *Crash*, englisch, im Sinne von „Krach, Absturz bzw. Zerschmettern“. Als Crash bezeichnet man unter anderem ein Aufeinanderprallen von Gegensätzen (Entladen von Spannungen). Hauptsächlich in diesem Sinn wird der Begriff in diesem Buch verwendet.

Im deutschen Sprachgebrauch werden die Wörter „Konflikt, Krise, Katastrophe, Crash“ ausschließlich negativ verstanden. Dabei gilt deren jeweiliges Ausmaß als Maßstab für den Grad der Negativität. Dennoch haben alle diese Themen auch regulierende und somit *positive* Funktionen.

## 1.1 Krisenmanagement und „normales“ Projektmanagement

Gute Krisenmanager verdienen Anerkennung für ihren hohen Einsatz. Sie sind mit ihren spezifischen „Troubleshooter-Fähigkeiten“ in bestimmten Situationen dringend gefragt. Dies darf allerdings nicht zu falsch verstandenem Heroismus und Ausnützen von Ausnahmesituationen führen, frei nach der Devise: „Führen wir das Projekt zuerst mal in die Krise, damit wir dann ordentlich Krisenmanagement betreiben können.“ Aller-

dings zeigt die Erfahrung, dass ein aus der Krise geführtes Projekt die Karrierechancen junger Manager steigen lässt.

Wenn der Krisenfall zum Normalfall wird oder es nur im Krisenfall möglich ist, bestimmte sinnvolle Maßnahmen zu setzen, dann sollte ganz genau überprüft werden, ob nicht die „normalen Prozesse“ der Projektabwicklung verbessert gehören (zum Beispiel Vertragsmanagement, Personalrekrutierung, Auswahl von Lieferanten, Hardware- und Software-Beschaffung, Fortschrittskontrolle, usw.).

Denn natürlich ist es nach wie vor wesentlich besser, Krisen zu vermeiden (Kosten- und Imageprobleme!) und somit „ganz normales Projektmanagement“ zu betreiben.

# 2 Typische Krisensituationen

## 2.1 Konflikte, Krisen und Katastrophen

Hört der Mensch über die Medien etwas von Konflikten, Krisen und Katastrophen, so verbindet er damit stets etwas Schlechtes, was in jedem Fall Schrecken, Unruhe, Betroffenheit und Nervosität mit sich bringt. Viele fragen sich dann: „Warum passierte so etwas, konnte es nicht vermieden werden?“

Auch in Projekten bedeuten „die drei K“ Unruhe und sie sind auf jeden Fall kontraproduktiv und verschlechtern das Arbeitsklima. Dies kann so weit gehen, dass Projektmitarbeiter, durch die es zu einer Konfliktsituation gekommen ist, als emotional gestört betrachtet werden. Sie hätten ja sonst nicht den Konflikt verursacht. Diese althergebrachte Sichtweise einer harmonischen Welt entspricht jedoch nicht der Wirklichkeit und führt häufig zu einem Fehlverhalten einzelner oder gar aller Beteiligten. Konflikte werden nicht selten eher gelehnet als gelöst; die Fähigkeit, Konflikte anzugehen und zu handhaben, ist mangelhaft entwickelt oder gar nicht vorhanden.

Konflikte, die schlecht oder gar nicht bewältigt werden, haben ein extrem zerstörerisches Potenzial. Dies bedeutet für die Beteiligten psychische Belastungen, die im äußersten Fall psychische oder organische Krankheiten zur Folge haben können. Die gemeinschaftlichen Projektaufgaben können schließlich, im Falle von stark eskalierten Konflikten, überhaupt nicht mehr bearbeitet werden, da alle Energie dazu verwendet wird, den Gegner zu bekämpfen und zu vernichten. Solche Konflikte dehnen sich häufig auch auf unbeteiligte Dritte aus. Eine solche Auswirkung auf Dritte nennt man übrigens „Domino-Effekt“.

Negative Folgen von Konflikten sind

- Stress und Unzufriedenheit bei den Beteiligten/Betroffenen,
- Störungen der Kommunikation und Kooperation,
- Wahrnehmungsverzerrungen und Stereotypenbildungen als Folge rückläufiger Interaktion,
- Abnahme der Rationalität und Aufbau von Emotionalität,

- Funktionsstörungen im Organisationsablauf,
- Instabilität und Verwirrung aus der Sicht der Organisation und
- Verschwendung von Ressourcen.

Die moderne Auffassung über Konflikte, Krisen und Katastrophen ist jedoch, dass man sie zum Alltagsgeschäft zählen muss:

- Sie sind *normal*, denn sie sind durch individuelle und strukturelle Faktoren bedingt, die teilweise unaufhebbar sind. Konflikte sind mit dem menschlichen Leben und somit auch mit dem Geschehen in Projekten untrennbar verbunden. Konflikte und Konsens, Harmonie und Disharmonie bedingen und ergänzen einander.
- Sie sind *allgegenwärtig und permanent*, denn es gibt sie in allen sozialen Gruppen und zu allen Zeiten. Sie existieren unabhängig von der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Je höher die Änderungsrate der Umweltverhältnisse ist, desto stärker sind die Impulse und Spannungen, denen sich die Individuen wie Unternehmen ausgesetzt sehen. Eine Krise kann manifestierte, überholte Vorstellungen in Unternehmen erschüttern. Aufgaben, die bisher als Nebensache betrachtet wurden (zum Beispiel das Management von Human Capital, professionelles Projektmanagement oder auch Qualitätsmanagement), werden plötzlich vordringlich.
- Sie sind *produktiv nutzbar*, denn sie können zu Wandel, Lernprozessen, Innovation und positiven Neuansätzen führen, sofern die richtigen Lehren gezogen und geeignete Präventivmaßnahmen eingeführt werden. Latent vorhandene Probleme treten (endlich?!) klar zutage und müssen in kürzester Zeit gelöst werden. Sie sind die Chance zur wirklichen Veränderung. Ohne Krisen gibt es keine radikale Weiterentwicklung. Krisensituationen beschleunigen in der Regel höchst wünschenswerte Veränderungen eingefahrener Verfahrensweisen und gestatten die Entwicklung neuer Strategien. Sie geben oft genug den entscheidenden Anstoß zur intensiven Auseinandersetzung mit Problemen und geänderten Verhältnissen in der Umwelt bzw. im Umfeld.

So bieten Konflikte, Krisen und Crashes tatsächlich *potenzielle Vorteile* für die Arbeit von Unternehmen, wie sie im Folgenden genannt werden (nach Staehle); sie

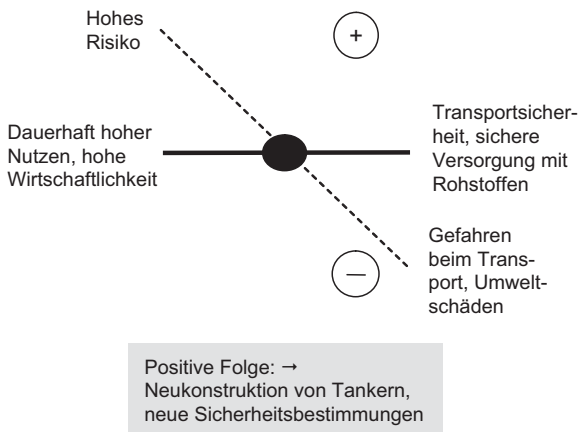
- führen zur Entwicklung neuer Energien und Aktivitäten,
- geben oft den Anstoß zur Selbstbesinnung,
- wecken neue Ideen und Interessen (als Voraussetzung für Kreativität und Innovation),



- erhöhen die Teambindung (Kohäsion),
- führen zu Qualitätsverbesserungen und zur Eliminierung unproduktiver und nicht wertschöpfender Prozesse,
- führen zu besserer Selbstwahrnehmung von Individuen und Gruppen (Zwang zum Überdenken der eigenen Situation und Position),
- führen zum Abbau von Spannungen,
- schaffen klare Verhältnisse (wenn latente Konflikte zu manifesten Konflikten werden oder Konflikte evtl. sogar institutionalisiert werden) und sie
- stellen eine Voraussetzung für organisatorischen Wandel dar (Unzufriedenheit mit einem Status quo führt zu Konflikten mit den herrschenden Normen).

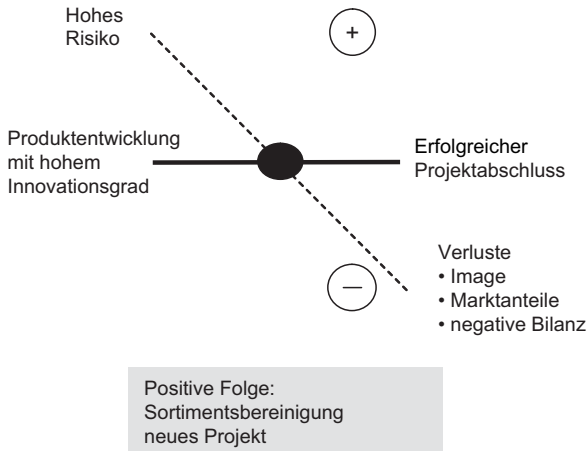
Ein Beispiel für solche Effekte sind Öltankerkatastrophen: Denken Sie beispielsweise an die Havarien der „Exxon Valdez“ vor Alaska und der „Haven“ vor der Küste Italiens. Sie können feststellen, dass diese Katastrophen eine neue Ausgangssituation geschaffen haben. Ein verändertes Bewusstsein der Verantwortlichen und der Öffentlichkeit bewirkt eine Neudefinition des Verhältnisses von Nutzen, Wirtschaftlichkeit und Risiken von Großtankern (Bild 2.1).

Je höher das eingegangene Risiko ist, desto gefährlicher sind die Auswirkungen für die Umwelt beim Eintritt eines Störfalls.



**Bild 2.1**

„Nutzen-Risiko-Waage“ am Beispiel der Nutzung von Großtankern (nach Apitz)



**Bild 2.2**  
„Nutzen-Risiko-Waage“ für Projekte

Wird diese Erkenntnis auf das Projektmanagement übertragen, ergibt sich beispielsweise die in Bild 2.2 gezeigte Nutzen-Risiko-Waage.

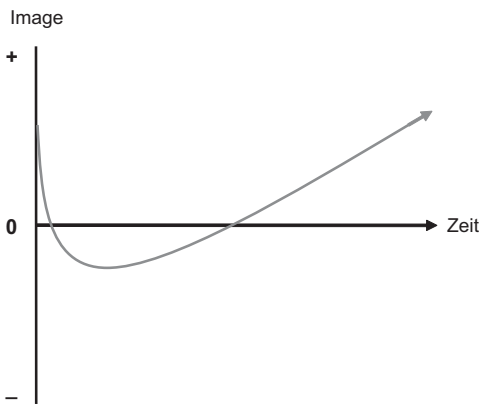
## 2.2 Krisenstrukturen und -verläufe

Grundsätzlich lassen sich zwei Typen von Krisen unterscheiden:

- Typ A: *Die Überraschungskrise. Sie ist plötzlich da.*
- Typ B: *Die Krise, die sich entwickelt.*

Die Überraschungskrise tritt zum Beispiel in Form von Unfällen (Störfällen), Naturkatastrophen (sofern Frühwarnsysteme versagen) oder kriminellen/terroristischen Ereignissen wie Brandstiftung, Attentaten oder Sabotage in Erscheinung. Sie ist in Unternehmen wesentlich seltener vorzufinden als der Krisentyp B. Charakteristisch für die Überraschungskrise ist, dass die Intensität der Wirkung auf die Öffentlichkeit oder die leitenden Angestellten innerhalb kürzester Zeit extrem hoch ist. Insbesondere bei ihr prägen Image- und Sympathieverluste langfristig die öffentliche Meinung und üben negativen Einfluss auf potenzielle Kunden sowie die gesamte wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens aus (Bild 2.3).

Beispiel einer Überraschungskrise war die Explosion des amerikanischen Weltraumgleiters „Challenger“ am 28. Januar 1988. Dieses Ereignis zer-



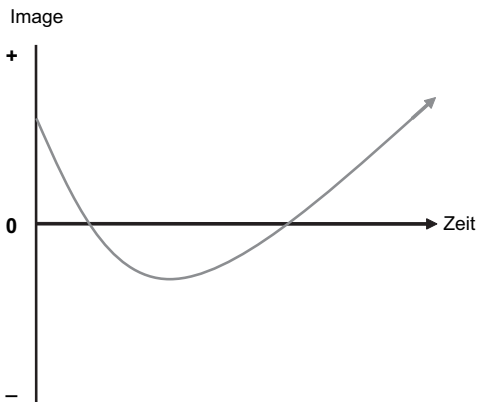
**Bild 2.3**

Plötzlicher Imageverlust bei einer Überraschungskrise (nach Apitz)

störte innerhalb weniger Sekunden den guten Ruf der NASA und warf das Forschungs- und Dienstleistungsprogramm um Jahre zurück.

Bei einer Überraschungskrise sind präventives und krisenbezogenes Handeln nur selten möglich, so dass derartige Krisen meistens voll auf das Image durchschlagen.

Bei einer Krise, die sich entwickelt, nimmt die Intensität der Wirkung auf die Öffentlichkeit im Laufe der Zeit bis zu einem Kulminationspunkt zu, danach ebbt sie langsam ab (Bild 2.4). In der Regel gibt es hier einen kur-



**Bild 2.4**

Langsamer Imageverlust bei einer sich entwickelnden Krise (nach Apitz)

zen Handlungsspielraum vor und während der Krisenentwicklung. Image- und Gesamtschaden können in diesem Zeitraum durch engagierte, fehlerfreie Kommunikation und schnelles, überlegtes Handeln noch begrenzt werden. Dieser Krisentyp lässt sich in allen Bereichen finden, zum Beispiel bei Produktflops – bei denen das Wort Krise manchmal gar nicht fällt, obwohl es sich definitiv um eine Krise handelt. Insbesondere ist dieser Krisentyp charakteristisch für Projektkrisen.

Grundsätzlich gilt: Eine Krise ist eine plötzliche oder sich entwickelnde Abweichung von einem definierten Ziel bzw. einer vereinbarten Leistung. Eine Krise weist daher die gleiche Struktur wie jedes andere Problem auf. Alle Krisen beinhalten Probleme, aber längst nicht alle Probleme sind Krisen. Krisen und Probleme haben gemeinsam, dass ihre Lösung umso einfacher wird, je besser es gelingt, ihre Ursachen zu isolieren. Zur Ursachenfindung und -behebung lässt sich die klassische Methode der Problemanalyse (zum Beispiel nach Kepner/Tregoe, siehe Kap. Problemanalyse) anwenden.

### Nicht gesteuerte Krise – gesteuerte Krise

Jede Krise lässt sich in eine Vorphase, die eigentliche Krise und eine Nachkrise unterteilen. Die Art und Intensität der Ereignisse unterscheiden sich jetzt gravierend, je nachdem, ob es sich um eine gesteuerte oder nicht gesteuerte Krise handelt (Tabelle 2.1). Die nicht gesteuerte Krise endet in der Regel mit einem radikalen Wechsel, die gesteuerte Krise mit einer Reform.

**Tabelle 2.1** (Teil 1)

Krisenentwicklung in gesteuerten und nicht gesteuerten Krisen (nach Meyers)

Krisenentwicklung	Nicht gesteuerte Krise	Gesteuerte Krise
I. Vorkrise	Mangelhafte Leistung ↓ Leugnen/gegenseitige Beschuldigung ↓ Wut/Furcht	Anzeichen ↓ Eingeständnis ↓ Lösung
	↓	↓
II. Krise	Fehlschlag ↓ Panik ↓ Zusammenbruch	Höhepunkt ↓ Beurteilung ↓ Richtlinien
	↓	↓

**Tabelle 2.1** (Teil 2)  
Krisenentwicklung in gesteuerten und nicht gesteuerten Krisen (nach Meyers)

Krisenentwicklung	Nicht gesteuerte Krise	Gesteuerte Krise
III. Nachkrise	Schock ↓ Ungewissheit ↓ Radikaler Wechsel	Wiederaufbau ↓ Gesundung ↓ Reform

Werden Krisen früh entdeckt und die ganze Zeit über energisch gesteuert, werden sich die unternehmens- oder projektbedrohenden Ereignisse wahrscheinlich in stark abgeschwächter Form gegenüber der nicht gesteuerten Krise entwickeln.

### 2.3 Konflikte

In der Fachliteratur über Konflikte wird jede Menge von Konfliktarten aufgeführt und beschrieben. Eine häufige vorgenommene Einteilung gliedert sie nach

- innere (seelische) Konflikte und
- äußere (zwischenmenschliche) und soziale Konflikte.

Bei den seelischen Konflikten (auch intrapersonale Konflikte genannt) werden nochmals drei Konflikttypen definiert:

- *Annäherungs-Annäherungs-Konflikt (Appetenz-Appetenz-Konflikt)*  
Der Annäherungs-Annäherungs-Konflikt ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person gleichzeitig und gleich stark zwei Ziele anstrebt, die sich jedoch nicht vereinbaren lassen.
- *Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt (Aversion-Aversion-Konflikt)*  
Der Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person sich zwischen zwei oder mehreren unangenehmen Alternativen entscheiden muss.
- *Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt (Appetenz-Aversion-Konflikt)*  
Der Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt ist dadurch gekennzeichnet, dass ein und dieselbe Sache sowohl angenehme als auch unangenehme Aspekte in sich vereint.

Zwischenmenschliche (auch interpersonelle Konflikte genannt) und soziale Konflikte werden nach der Anzahl der beteiligten Personen unterschieden in

- *Zweier- oder Paarkonflikte,*
- *Dreier- oder Dreieckskonflikte* und
- *Gruppenkonflikte.*

In einem Projekt treten organisatorische Konflikte auf. Dabei geht es um die

- *Sache*, definiert durch Ziele und Aufgaben, um die
- *Menschen*, die in einem Projekt gemeinsam die Aufgaben bewältigen und die Ziele erreichen wollen, und um die
- *Werte*, die in einer Vision, Unternehmens- und Projektkultur definiert sind und gelebt werden sollen.

Treten innerhalb dieser drei Wirklichkeitsbereiche oder Subsysteme Unstimmigkeiten auf, so spricht man von einem

- *Sachkonflikt,*
- *Beziehungskonflikt* oder
- *Wertkonflikt.*

### **Sachkonflikte**

Sachkonflikte treten auf, wenn Parteien zwar ein gemeinsames Ziel verfolgen, aber über die Vorgehensweise – die Art der Mittel, den Einsatz von Ressourcen, die Wahl der Methoden und Werkzeuge – uneins sind. Sie entstehen gewöhnlich bei unterschiedlichen Vorstellungen der „Parteien“ bei organisatorischen oder fachlichen Entscheidungen und können sich sowohl zwischen dem Projektmanager und dem Team, als auch innerhalb des Teams ergeben. Sie sind gewöhnlich nicht von der Hierarchie abhängig.

Beispiele:

- Die übergeordneten Ziele eines Unternehmens und des Projekts erfordern oft Abstimmung zwischen verschiedenen Teams. Diese müssen sich also ggf. unterordnen und verlieren an Autonomie. Hieraus können Konflikte zwischen den Interessen der einzelnen Teams und anderen Organisationseinheiten entstehen.

- Die Aufgabenstellung oder das Projektziel ist unklar. Dies kann der Fall sein, wenn ein klarer Projektauftrag und die dementsprechenden Projektziele fehlen oder die erwarteten Leistungen nicht genau definiert wurden. Hieraus resultiert eine Ungewissheit über die jeweiligen Detailaufgaben der einzelnen Mitarbeiter. Diese Verunsicherung und Desorientierung kann die Entstehung von Konflikten im weiteren Verlauf der Projektdurchführung fördern.
- Durch die Aufteilung verschiedener Arbeitsschritte in einem Projekt kann die Abhängigkeit der Mitarbeiter untereinander ansteigen, da die zu lösenden Aufgaben oft miteinander verkettet sind oder aufeinander aufbauen. Konflikte können entstehen, wenn beispielsweise die Planung, Dringlichkeit und die Koordination des Arbeitsablaufs fehlerhaft sind oder der Input des „Vorarbeiters“ nicht die erwartete qualitative Arbeit abliefert oder Termine nicht eingehalten werden.

### **Beziehungskonflikte**

Beziehungskonflikte entstehen, wenn die Erwartungen der „Parteien“ auf der persönlichen oder sozialen Ebene unterschiedlich sind oder sich widersprechen und sich die Parteien verletzen, demütigen, missachten usw.

Beispiele:

- Ein Projektmanager, der die Methoden der Kommunikation nicht ausreichend beherrscht, zu Unsicherheiten neigt und sich nicht durchsetzen kann, wird oft Konflikte innerhalb des Teams auslösen.
- Oft wird im Vorfeld der Projektarbeit bei der Zusammenstellung des Teams mehr auf die fachliche Qualifikation als auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter geachtet. Unter Umständen treffen Personen in einem Team aufeinander, deren Persönlichkeitstypen nicht harmonisieren oder schlimmstenfalls vollkommen konträr sind.

### **Wertkonflikte**

Wertkonflikte entstehen dann, wenn unvereinbare Ziele, Strategien, Prinzipien, Grundsätze usw. vertreten werden. Wertekonflikte werden auch Bewertungskonflikte genannt.

Beispiel:

- Ursachen für ernsthafte Krisen sind in erster Linie Konflikte mit oder Verletzungen von als sinnvoll erkannten Werten. So führen etwa Meinungsverschiedenheiten über den „richtigen“ Führungsstil oder die Art und Weise der Machtausübung zu unterschiedlichen Handlungen.

## Weitere Konflikte

Neben diesen „reinen“ Konflikten gibt es angelehnt an diese reinen Konflikte noch weitere Konfliktarten.

- *Sachkonflikte, die (zwischenmenschliche) Beziehungskonflikte verursachen*  
Hierbei handelt es sich meist um Konflikte, die durch organisatorische oder fachliche Anordnung ausgelöst werden und in die persönlichen oder sozialen Belange einer „Partei“ eingreifen.

Beispiele:

- Durch die mangelnde Definition der Rollen im Projektteam kann es zu Konflikten kommen, vor allem, wenn die Aufgabenzuteilung im Team nicht zu jedem Zeitpunkt für jedes Teammitglied nachvollziehbar und akzeptabel ist.
  - Selbst wenn die Ziele eines Projektes für jeden subjektiv klar definiert sind, kann es dennoch zu Konflikten kommen, da nicht jeder Mitarbeiter die Zieldefinition gleichermaßen versteht und interpretiert.
  - Wenn die erforderlichen technischen Belange nicht erfüllt werden, weil zum Beispiel die Betriebsmittel nicht oder nur unzureichend zur Verfügung stehen und der Einsatzort ein ordnungsgemäßes Arbeiten behindert und nicht zulässt.
- *Beziehungskonflikte, die Sachkonflikte (inhaltliche) verursachen*  
Oft stimmen die persönlichen oder sozialen Ansichten einer „Partei“ nicht mit den organisatorischen oder fachlichen Vorstellungen einer anderen überein. Diese Diskrepanz kann zu Sachkonflikten führen.

Beispiel:

- Im Rahmen des Personaleinsatzes können Konflikte ausgelöst werden, wenn es zum Beispiel keine Personaleinsatzplanung gibt oder wenn es zu Ressourcenengpässen kommt und es um den Einsatz zusätzlicher Mitarbeiter geht.

### 2.3.1 Konfliktpotenziale und -ursachen in Projekten

In Projekten lassen sich vielfältige Konfliktursachen beobachten. Die häufigsten Gründe für das Auftreten von Konflikten sind in Tabelle 2.2 aufgeführt.



**Tabelle 2.2**

Konfliktpotenzial und -ursachen in Projekten

Konfliktpotenziale in Projekten	Konfliktursachen
<b>1</b> <i>Planung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche, wechselnde, bewegliche und nicht erreichbare Ziele</li> <li>• Fehlende Informationen</li> <li>• Ungenaue Schätzungen von Aufwand, Kosten, Zeit</li> <li>• Verschiedene Wege zur Zielerreichung (Methoden, Strategien, Verfahren)</li> <li>• Linienorganisation versus Projektorganisation</li> <li>• Ressourcenengpässe</li> <li>• Unklare Machtverhältnisse, Rollendefinition</li> <li>• Mangelndes Entscheidungsvermögen</li> <li>• Unklare, ungenaue Anforderungen</li> <li>• Missverständlicher Projektauftrag</li> <li>• Unklare Risiken</li> </ul>
<b>2</b> <i>Dringlichkeit (Prioritätenvergabe)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Ziele</li> <li>• Abweichende Informationen</li> <li>• Verschiedene Wege zur Zielerreichung (Methoden, Strategien, Verfahren)</li> <li>• Teamegoismus</li> <li>• Keine Regelung für Änderungsanforderungen</li> <li>• Nichtbeachtung von Qualitätsanforderungen</li> </ul>
<b>3</b> <i>Personaleinsatz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenaue Personaleinsatzplanung</li> <li>• Mangelnde soziale und/oder fachliche Kompetenzen</li> <li>• Zusätzliche, nicht projektspezifische Aufgaben</li> <li>• Auflösung und Neuformierung von Teams</li> <li>• Korrelation zwischen Teilprojekten und Teams</li> </ul>
<b>4</b> <i>Technische Belange</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechte Einsatz-/Standortbedingungen</li> <li>• Nicht ausreichende Betriebsmittel (Einrichtungen, Geräte)</li> <li>• Mangelnde Toolunterstützung</li> <li>• Nicht definierte unklare Schnittstellen</li> <li>• Sicherheitsanforderungen</li> </ul>
<b>5</b> <i>Administrative Belange (Organisation)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechte Information und Kommunikation</li> <li>• Kein durchgängiges Berichtswesen</li> <li>• Keine regelmäßigen Projektsitzungen</li> <li>• Unangebrachte Führungsmethode/Führungsstil</li> <li>• Hierarchieebenen (zu viel Mitspracherechte)</li> <li>• Unklare Machtverhältnisse/Kompetenzen</li> <li>• Kein kompetenter Entscheider</li> <li>• Übertriebenes Konkurrenzdenken</li> </ul>