
Projekte in der Krise!

PMI Chapter Meeting

18.10.2010

Markus Feistritzer

www.pmcc-consulting.com



pmcc

project
management
competence
center



setting milestones



pmcc

project
management
competence
center

*Wer seine Chancen nutzt,
kann in der Krise auch gewinnen*



setting milestones

Evolution in Projekten

- > Projekte sind besonders krisengefährdet
- > Projektumwelten haben unterschiedliche Erwartungen
- > Zielabweichungen werden unterschiedlich wahrgenommen
- > Interne Projekte sind stärker krisengefährdet als externe
- > Kulturelle Unterschiede zwischen kooperierenden Unternehmen erhöhen das Potential von Projektkrisen



pmcc

project
management
competence
center

01

Einleitung,
Begriffsdefinitionen

Folie 3

Ursachen von Projektkrisen

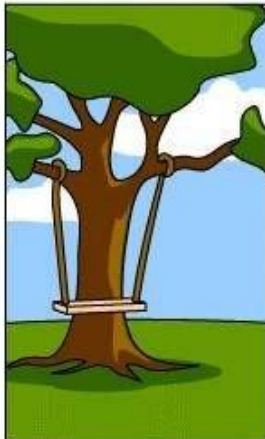


pmcc

project
management
competence
center



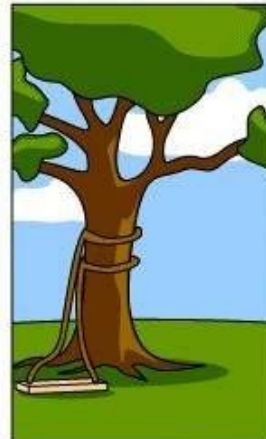
How the customer explained it



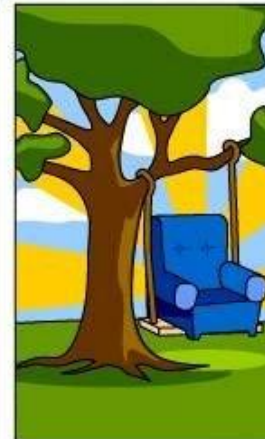
How the Project Leader understood it



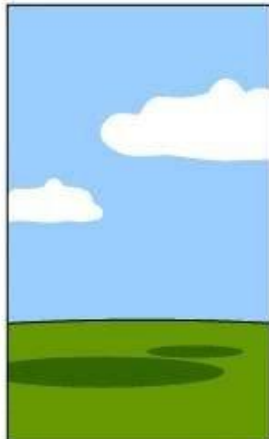
How the Analyst designed it



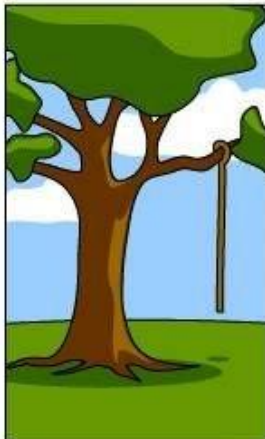
How the Programmer wrote it



How the Business Consultant described it



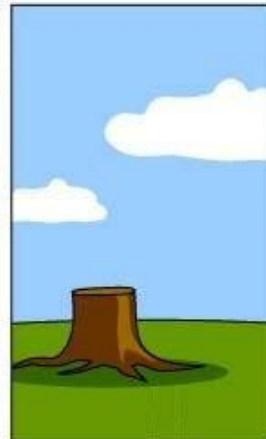
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed

01

Einleitung,
Begriffsdefinitionen

Folie 4

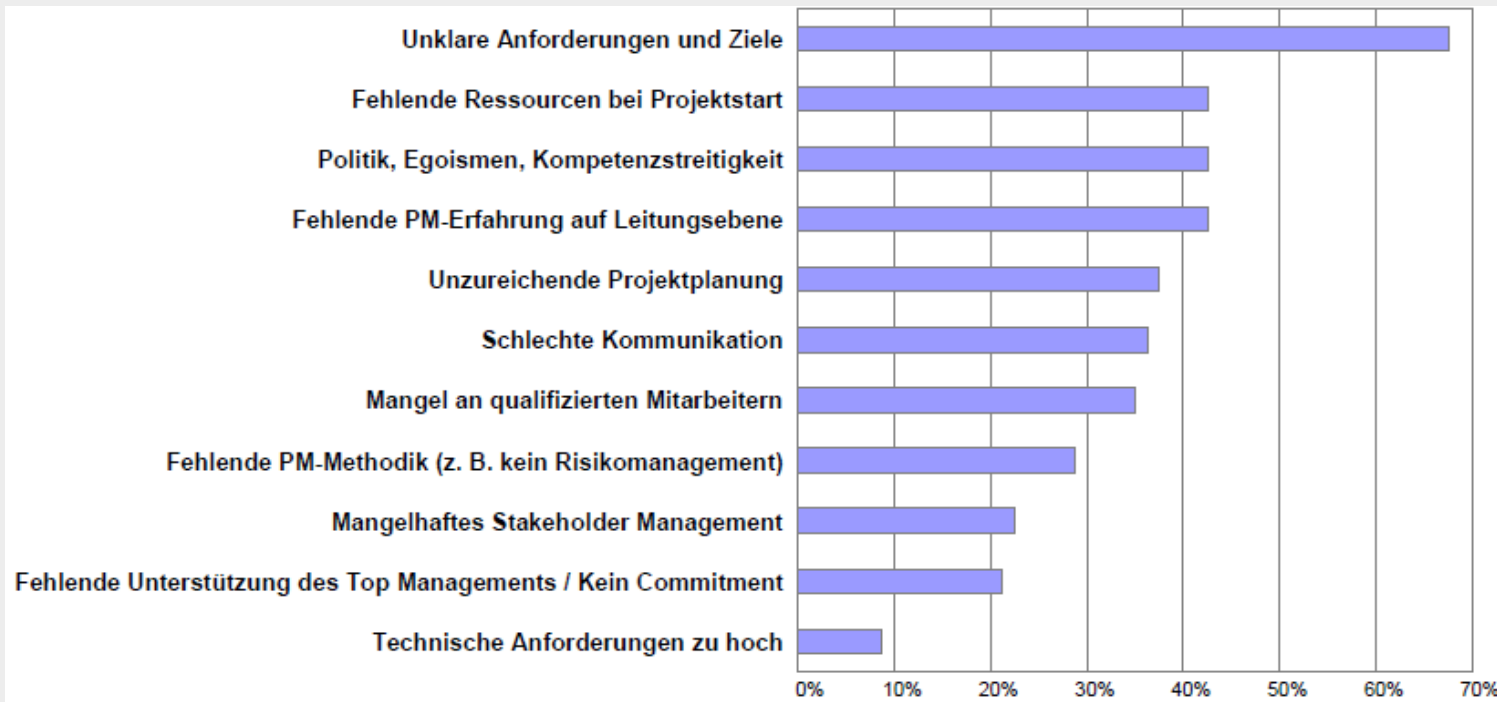


pmcc

project
management
competence
center

Ursachen von Projektkrisen

- > schlechte Projektplanung
- > nicht adäquate Projektorganisation
- > Personalwechsel
- > schlechtes Berichtswesen
- > Insolvenzen von Partnern
- > Unfälle
- > gesetzliche Änderungen
- > Streiks, etc. sein.



01

Einleitung,
Begriffsdefinitionen

Folie 5

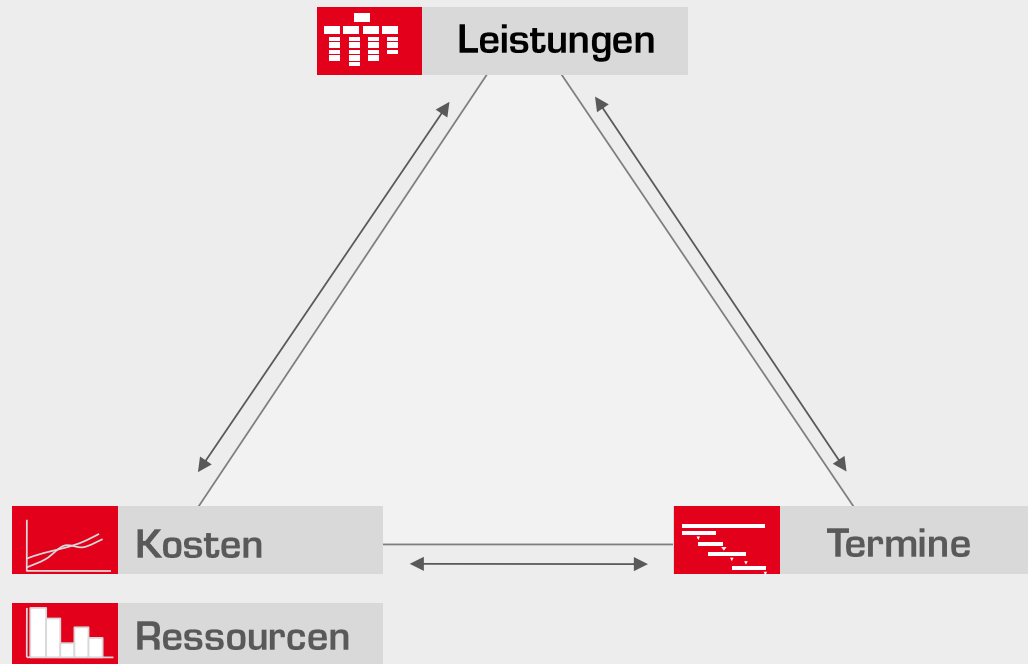


pmcc

project
management
competence
center

Risiko...

- > ...ist die Möglichkeit zu einer positiven oder negativen Abweichung im Projekt
- > ...bedeutet grundsätzlich noch keine existenzielle Bedrohung für das Projekt



01

Einleitung,
Begriffsdefinitionen

Folie 6



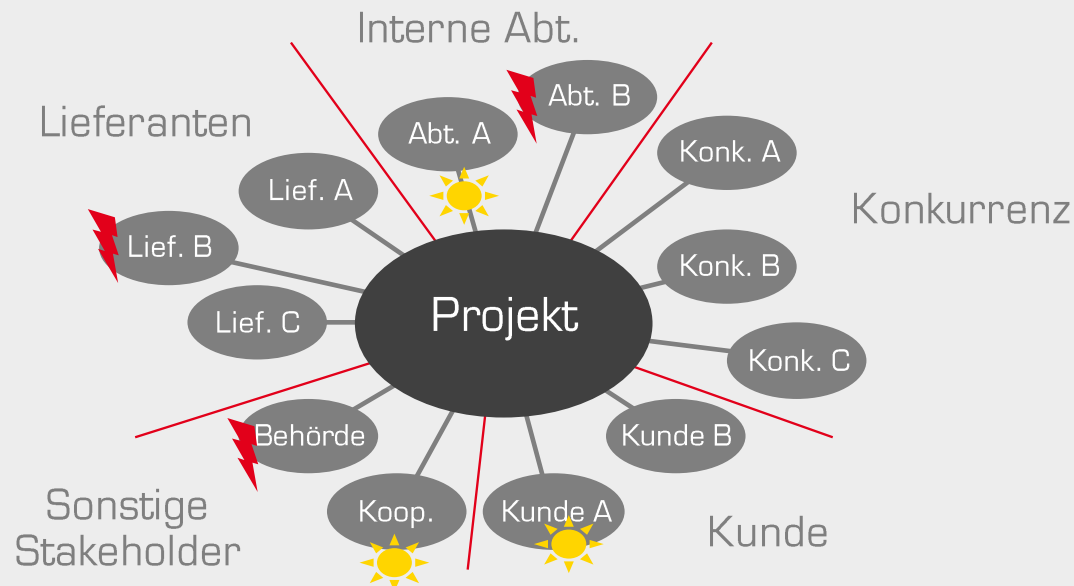
pmcc

project
management
competence
center

Eine Krise ist ...

- > ... eine existentielle Gefährdung
- > ... ein Gabelungsprozess
- > ... ein (un-) gewollter Prozess von begrenzter Dauer
- > ... keine Katastrophe

Krisen entstehen durch Veränderungen in den Projektumweltbeziehungen



01

Einleitung,
Begriffsdefinitionen

Folie 7

Eine Krise ist ...

- > ... eine existentielle Gefährdung
- > ... ein Gabelungsprozess
- > ... ein (un-) gewollter Prozess von begrenzter Dauer
- > ... keine Katastrophe

**Krisen entstehen durch Veränderungen in den
Projektumweltbeziehungen**



pmcc

project
management
competence
center



01

Einleitung,
Begriffsdefinitionen

Folie 8



pmcc

project
management
competence
center

2. Krisenmanagementprozess



setting milestones

Krisenmanagementprozess



pmcc

project
management
competence
center

Krisenvermeidung

Krisenvorsorge

Krisenbewältigung

- > Krisenvermeidung und Krisenvorsorge sind kontinuierliche Managementaufgaben
- > Krisenbewältigungen erfolgen anlassbezogen
- > Rigide Projektmanagementstrukturen können ein erfolgreiches Krisenmanagement verhindern

02

Krisenmanagement-
prozess

Folie 10



pmcc

project
management
competence
center

3. Krisenvermeidung und Krisenvorsorge



setting milestones

Krisenvermeidung



pmcc

project
management
competence
center

*Rechtzeitig darauf schauen,
dass sie es haben, wenn sie
es brauchen.*

Motto von Joschi Kirschner

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 12

Krisenvermeidung



pmcc

project
management
competence
center



03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 13

Krisenvermeidung

- > klare Definition der Projektziele (Konzeptions- und Realisierungsprojekte)
- > Adäquate Projektorganisation
- > Entwicklung einer Projektkultur
- > Reflexion im Projekt
- > Adäquater Einsatz von Planungs- und Controllingmethoden



pmcc

project
management
competence
center

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 14

Krisenvorsorge

- > Risikopolitische Maßnahmen
- > Erstellung alternativer Projektpläne
- > Standards zur Krisenbewältigung
- > Schaffung von Potential für Veränderungen
- > Simulationen

„Risikomanagement ist

Projektmanagement für Erwachsene,,

(Tom DeMarco & Timothy Lister)



pmcc

project
management
competence
center

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 15

Krisenvermeidung und Krisenvorsorge

- > Früherkennung / Szenariotechnik
- > Eskalationsregeln / Ampeltechnik
- > Stage-Gate Modelle
- > Projektaudit
- > Learning-Point-Methode



pmcc

project
management
competence
center

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 16



pmcc

project
management
competence
center

Methoden zur Früherkennung

Ziel: Vermeidung und Vorsorge von Krisen

- > ...sollten zukunftsorientiert sein
- > ...sollten Alternativplanungen ermöglichen
- > ...können im Projekt-Start oder im Projekt-Controlling eingesetzt werden

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 17

Früherkennungssysteme



pmcc

project
management
competence
center

Erste Generation:



Kennzahlen

Zweite Generation:



Indikatorenkataloge

Dritte Generation:



Weiche Signale

03

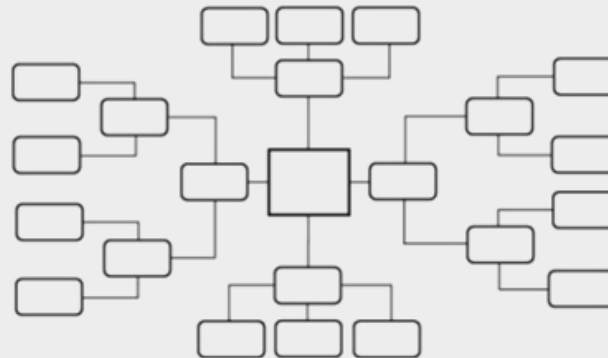
Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 18

Früherkennungssysteme

Methoden der dritten Generation

- > Brainstorming
- > Cross-Impact- und Sensitivitätsanalysen
- > Environmental Scanning und Monitoring
- > Feedback-Diagramme
- > Diskontinuitätenbefragung
(= Abwandlung der Delphi-Technik)
- > Szenariotechnik



pmcc

project
management
competence
center

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 19



pmcc

project
management
competence
center

Eskalationsregeln / Ampeltechnik

Ziel: Vorsorge von Krisen

- > Regeln, die klären, welche Kompetenzen im Krisenfall gelten
- > Beziehen sich auf Entscheidungen, Budget, Ressourcen, etc.

Projektfortschrittsbericht

pmcc
project management competence center

Projektname	Projektleiter
Zeitraum	Erstelldatum

Gesamtstatus – Entwicklungen im Projekt

Übersicht Status

Leistungen 42 %	Status Leistungen/ Termine/ Ressourcen/ Kosten
Termine 37 %	>
Ressourcen 37 %	>
Kosten 48 %	>

Stimmung im Team

Stakeholderbeziehungen

Status Organisation/ Kommunikation/ Kontext

Weitere Vorgehensweise

Maßnahmen	Verantwortung	Termin
PSP Bezug		

Entscheidungen

Thema	Entscheidung

www.pmcc-consulting.com

setting milestones

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 20

Eskalationsregeln

Beispiel I



pmcc

project management competence center

PPCA - Escalation Matrix											Status:	28.10.2002
Subject / Person	EVP	SC	Program Manager	Project Manager	Process Owner	MD	VP IT - FAG	Advisory Board	Program Coach	Sub-Project Manager		
Resources, Time Schedule												
Appointment of Program Manager	D	I										
Appointment of Project Manager / Process Owner	D	I	D					I				
Appointment of Advisory Board Member	D	I	D									
Appointment of Sub-Project Manager - Roll-Out	I	I	D	D		I		I				
Appointment of Sub-Project Manager - Others	I	I	D		D							
Milestone change on Critical Path	I	I	D	A,R	A,R			I				
Milestone change not on Critical Path < 1 week			I	D,R	D,R							
Milestone change not on Critical Path > 1 week			D	R,A	R,A			I				
Contracting of external party (ex-FPP)	D		A				D	I				
Internal Project Staffing (FPP)	D		R	A	A	D		I				
Implementation strategy		D	D	A	A							
Scope, Benefits/Costs												
Project Scope Definition		D	A									
Sub-Project Scope Definition		I	D	A	A							
Budget for local Roll-Outs		I	D	A	A	D		I		A		
KPI Definition			D	A	A							
Project Target Definition	D	I	A									
Project Budget		D	A									
Project Budget Deviation < 20.000,- EUR			I	D	D		I					
Project Budget Deviation > 20.000,- EUR		I	D	A	A							
Program Budget Deviation > 75.000,- EUR		D	A									
Deviation from Prototype in local Implementation			D	A	A	D						
Change Management Request - System Related			D	A	A,R			I	A			
Change Management Request - Organisation Related	D	I	R		R				A			
Change Management Request - Process Related			D	A	A							
Change Management Request - System Related			D	A	A							
Administration												
Calling of Project Meetings / Workshops			I	D	D							
	A	Action (Decision Preparation)										
	D	Decision										
	R	Reporting Duty										
	I	Information Recipient										

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Eskalationsregeln

Beispiel II



pmcc

project
management
competence
center

1 ESKALATIONSMECHANISMEN

1.1 GENERELL

Konflikte im Programm sollen dort behandelt und gelöst werden, wo sie auftreten (Arbeitspaketebene, Projektebene, Programmebene).

1.2 ESKALATIONSSTUFEN

1.2.1 Erste Ebene

Die erste Ebene der Konflikteskalation ist das jeweilige Projektteam. Hier sind primär operative Konfliktlösungen zu erarbeiten.

1.2.2 Zweite Ebene

Die zweite Eskalationsebene ist die der Programmleitung, bzw. bei Bedarf, die Ebene der Programmkoordination. Hier werden Konflikte bearbeitet, die die strategische Ausrichtung und Abstimmung der einzelnen Projekte betreffen.

1.2.3 Dritte Ebene

Die dritte Eskalationsebene ist die Ebene der Programmauftraggeber und, bei Bedarf, der jeweilige Programmausschuss (OS-LH, OS-Group bzw. LH). Hier werden Konflikte bearbeitet, die die strategische Gesamtausrichtung des Programmes betreffen.

1.2.4 Vierte Ebene

Die vierte und letzte Ebene der Konflikteskalation ist der Vorstand. Dieser sollte nur bei Programmkrisen in den Entscheidungsprozess eingeschaltet werden.

03

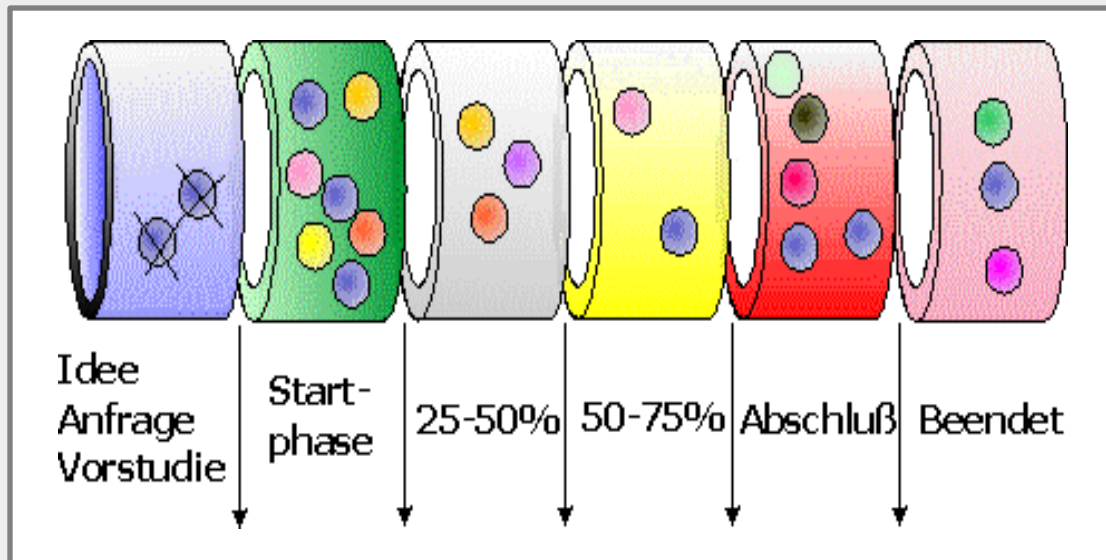
Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 22

Stage-Gate-Modelle

Ziel: Vermeidung von Krisen

- > Projekte müssen definierte stage-gates passieren
- > Ohne Go keine Fortsetzung
- > Optimierung des Portfolios
- > Risiko-Minimierung



Projektaudit

Ziel: Vermeidung von Krisen

- > Durchführung durch das PM-Center des Unternehmens oder durch Externe
- > Betrachtung: Projektplanung, -organisation, -status, Umweltbeziehungen
- > routinemäßig oder anlass bezogen
- > Beauftragt durch Linienmanagement



pmcc

project
management
competence
center

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 24

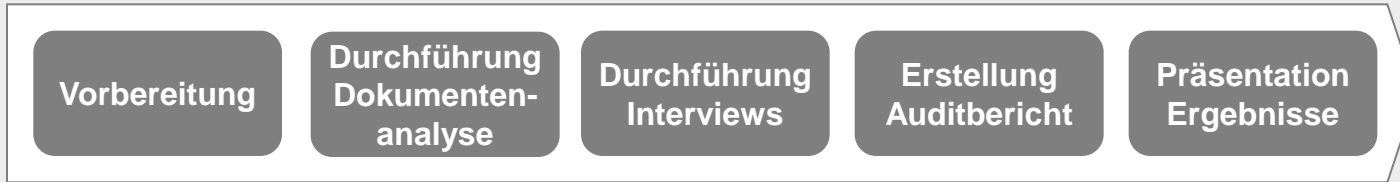
Projektaudit

Vorgangsweise

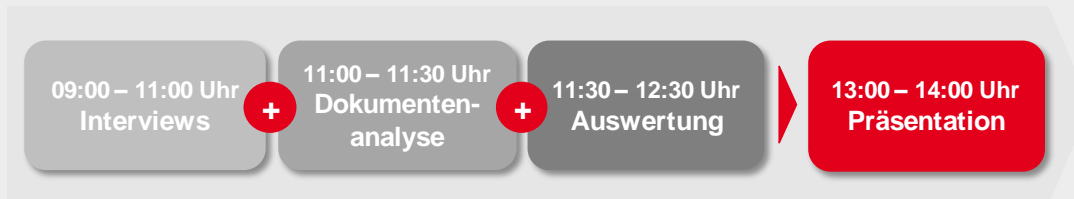


pmcc

project
management
competence
center



Projektmanagement Quick Check



03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

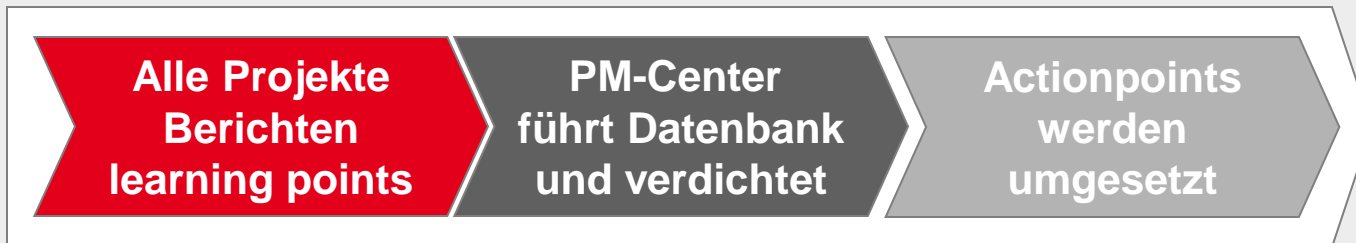


pmcc

project
management
competence
center

Learning-Points-Methode

- > Ziel: Vermeidung von Krisen



- > Learning Point: Erfahrungen, Fehler, Analysen
- > Action Point: konkrete Umsetzungsmaßnahme

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 26



pmcc

project
management
competence
center

Merkmale einer Krisenmanagement-Kultur

- > Krisen zulassen, als Phasen in der Evolution sozialer Systeme erkennen
- > Krisen als Lernmöglichkeiten nützen
- > Institutionalisierung des Krisenmanagements
- > Flexibler Umgang mit traditionellen Führungsinstrumenten und neue Führungsinstrumente
- > Neues Controlling-Verständnis
- > Außenorientierter, prozessorientierter und spielerischer Führungsstil

03

Krisenvermeidung,
Krisenvorsorge

Folie 27



pmcc

project
management
competence
center

4. Krisenbewältigung



setting milestones

Krisenbewältigungsprozess



pmcc

project
management
competence
center

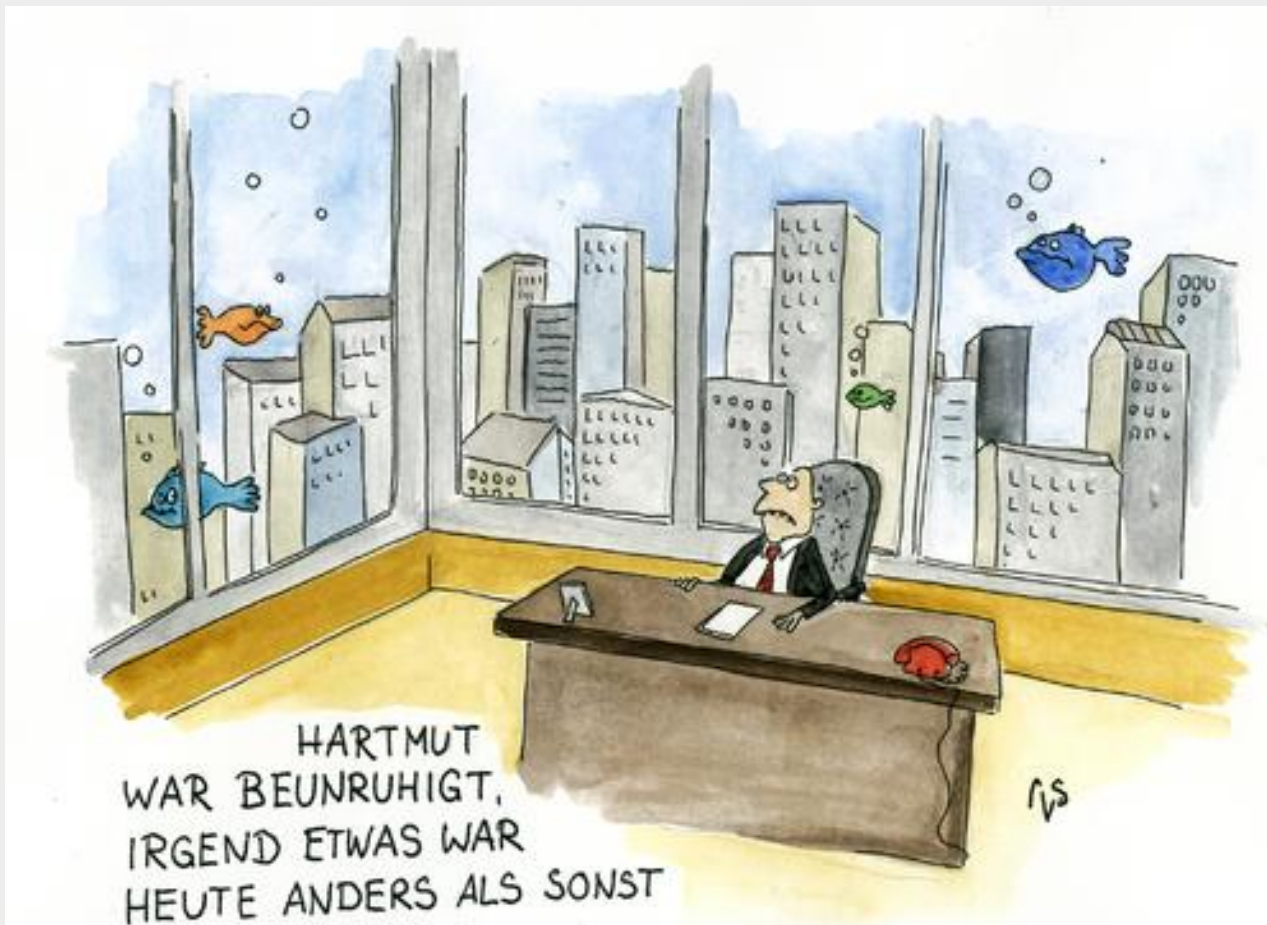
Definition der
Krise

Sofort-
Maßnahmen
ergreifen

Analyse der
Krise

Zusatz-
maßnahme

Beendigung
der Krise



04

Krisenbewältigung

Folie 29

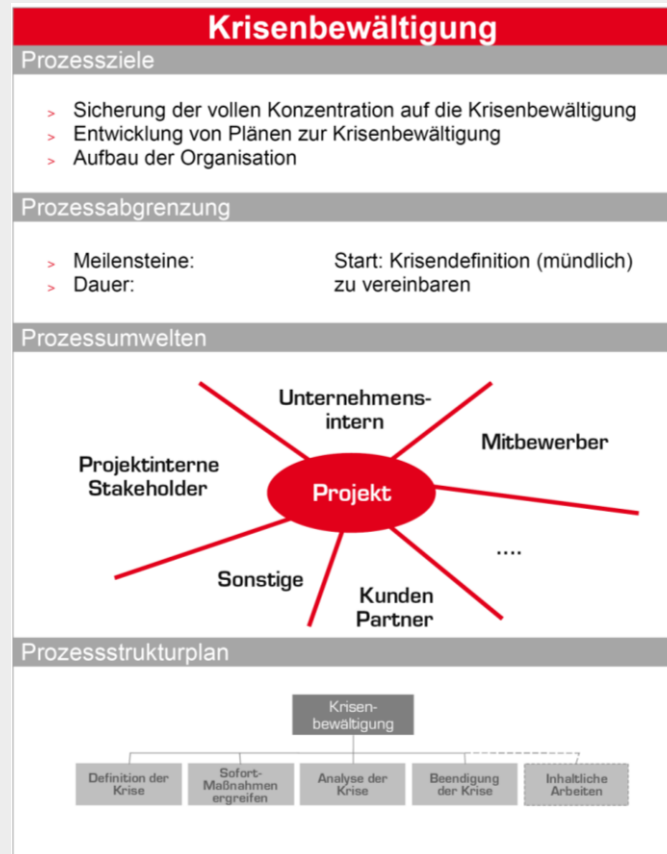


pmcc

project
management
competence
center

Krisenbewältigungsprozess

- > ... kann standardisiert werden !
- > ... sollte Teil der Projektmanagement-Richtlinien sein !
- > ... spart Zeit !



04

Krisenbewältigung

Folie 30

Definition der Krise

Krisenvermeidung

Krisenvorsorge

Krisenbewältigung

Definition der Krise

Sofort-Maßnahmen ergreifen

Analyse der Krise

Zusatz-maßnahme

Beendigung der Krise



pmcc

project
management
competence
center

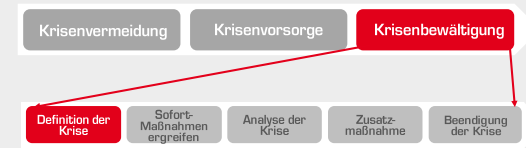


04

Krisenbewältigung

Folie 31

Definition der Krise



pmcc

project
management
competence
center

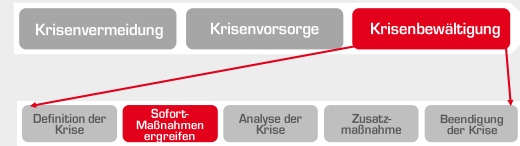
- > Konstruktion der Krise als Krise
- > Integration unterschiedlicher Sichtweisen
- > Frage 1: Wer darf eine Krise definieren ?
- > Frage 2: Was ist in der Krise anders ?

04

Krisenbewältigung

Folie 32

Sofortmaßnahmen



pmcc

project
management
competence
center

- > Was muss zur Schadensbegrenzung und zur Sicherung von Potentialen sofort getan werden ?
- > Maßnahmen
 - > die sofort wirken
 - > die mittelfristig wirken

Alarmplan
Verhalten im Brandfall

Ruhe bewahren

■ **Brand melden** _____ ☎ _____
Brandschutzhelfer: _____ ☎ _____

 **Wer meldet?**
Was ist passiert?
Wie viele sind betroffen/verletzt?
Wo ist etwas passiert?
Warten auf Rückfragen!

■ **In Sicherheit bringen** Gefährdete Personen mitnehmen
Hilfsbedürftigen Personen helfen

 **Türen schließen**
Gekennzeichneten Fluchtwegen folgen
Keine Aufzüge benutzen
Anweisungen der Brandschutzhelfer beachten

■ **Löschversuch unternehmen** Feuerlöscher benutzen



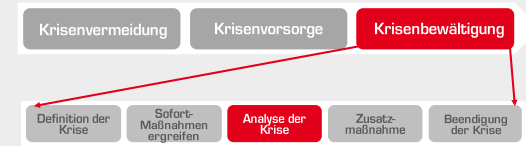
Ihre zuständige Bezirksverwaltung:
☎ _____

04

Krisenbewältigung

Folie 33

Ist-Analyse der Krise



- > Was ist eigentlich los ?
- > Wie kann die Krisensituation beschrieben werden ?
- > Was sind möglich Krisenursachen ?
- > Welche Konsequenzen kann die Krise haben ?
- > Gibt es spontane Ideen zum Umgang mit der Krise ?



pmcc

project
management
competence
center

04

Krisenbewältigung

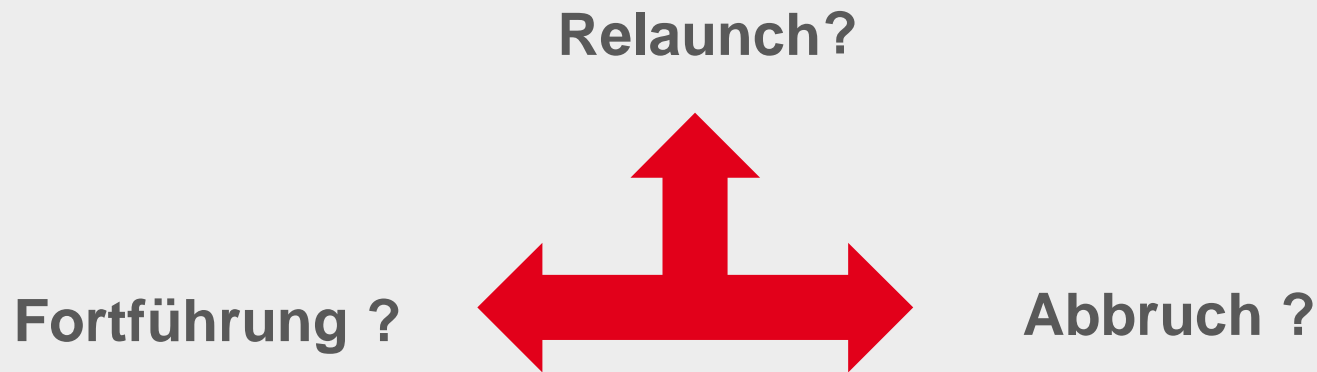
Folie 34

Zentrale Entscheidung in der Krise



pmcc

project
management
competence
center



*„Krise kann ein produktiver Zustand sein.
Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe
nehmen“*

(Max Frisch)



04

Krisenbewältigung

Folie 35

Zentrale Entscheidung in der Krise

Tipps zur Fortführung des Projektes

- > Check: was bleibt gleich, was verändert sich ?
- > Was ist zu tun, um die nächste Krise zu vermeiden ?
- > Gibt es strukturelle / organisatorische Defizite ?
- > Umgang mit Gerüchten ?
- > Umgang mit Medien und anderen Umwelten



pmcc

project
management
competence
center

04

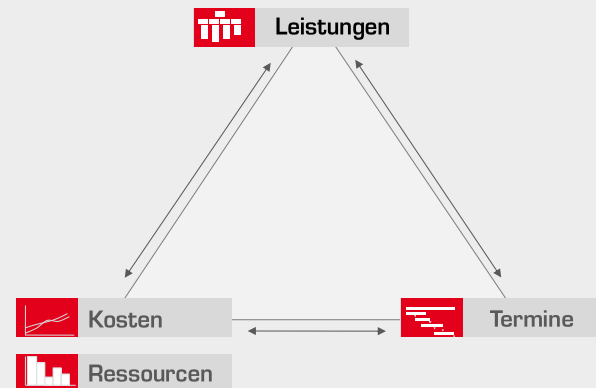
Krisenbewältigung

Folie 36

Zentrale Entscheidung in der Krise

Tipps zum Relaunch

- > Neuformulierung Projektauftrag !
- > Neu ausbalanciertes „Dreieck“ !
- > Neugestaltung Umweltbeziehungen !
- > Check: Projektorganisation !
- > Projektname verändern !



pmcc

project
management
competence
center

04

Krisenbewältigung

Folie 37

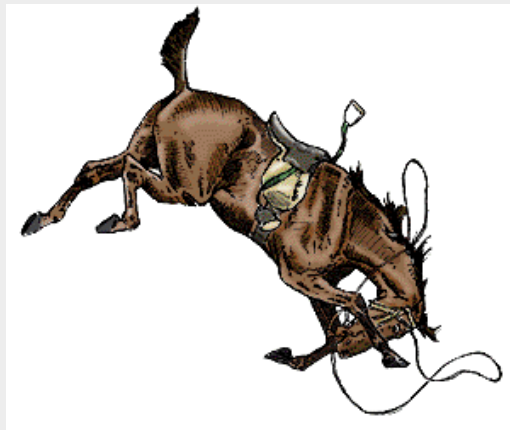
Zentrale Entscheidung in der Krise

Tipps zum Projektabbruch

- > Auflösen der zentralen Umweltbeziehungen !
- > Kommunikationsstrategie festlegen !
- > Rechtsstreitigkeiten vermeiden / minimieren !

*Wenn Du entdeckst,
dass Du ein totes Pferd reitest,*

steig ab."



Eine uralte Weisheit der Dakota-Indianer



pmcc

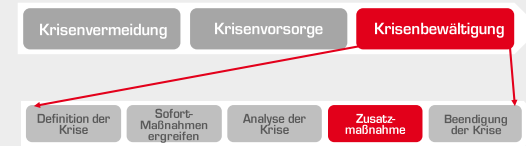
project
management
competence
center

04

Krisenbewältigung

Folie 38

Bewältigungsmaßnahmen



- > Welche (Alternativ-) Pläne gibt es zur Krisenbewältigung ?
- > Wie wirkt sich die Krise auf die weitere Projektsteuerung aus ?
- > Welche zusätzlichen Analysen bzw. Maßnahmen sind notwendig ?
- > Kommunikation der Krise:
Was wird wann wem wie mitgeteilt ?



pmcc

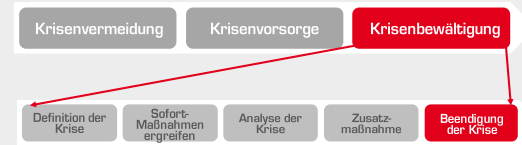
project
management
competence
center

04

Krisenbewältigung

Folie 39

Krisenbeendigung



pmcc

project
management
competence
center

- > Definition von Kriterien für die Krisenbeendigung
- > Klärung: Wer darf die Krise beenden ?
- > Gemeinsame Konstruktion des Krisenendes
- > Sicherung von Lernpotentialen
- > Abschlusskommunikation mit relevanten Projektumwelten

04

Krisenbewältigung

Folie 40



pmcc

project
management
competence
center

„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus 2 Schriftzeichen zusammen. Das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“

(John F. Kennedy)



setting milestones



pmcc

project
management
competence
center

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit, gerne stehe ich Ihnen für Fragen im PM jederzeit zur Verfügung.

Markus Feistritzer
markus.feistritzer@pmcc-consulting.com
+43/676 84 56 11 202

www.pmcc-consulting.com



setting milestones