

Nicolai Andler Tools für Projektmanagement,
Workshops und Consulting



Nicolai Andler ist Wirtschaftsingenieur für Technische Chemie. Nach Abschluss dieses Studiums an der Technischen Universität Berlin hat er sich an der französischen Grande Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse für den Master of Management auf die Bereiche „Strategisches Management multinationaler Gruppen“ und „Internationale Geschäftsstrategien“ spezialisiert.

Nach verschiedenen Stationen in klassischen Unternehmensberatungen in Deutschland und in internationalen Projekten gründete Nicolai Andler 2003 sein eigenes Beratungsunternehmen, die Ignite Group. Er arbeitet international für und mit Kunden aus den Bereichen EDV, Finanzdienstleistung, Abfallwirtschaft, Marketing, Chemie, Petrochemie, Gesundheitswesen, Konsumgüter, Beratung und aus dem öffentlichen Sektor.

Seit 2010 ist Nicolai Andler Partner des Schweizer Beratungsunternehmens MC2 Institute, das sich auf Beratung, Training, E-Learning und Weiterbildung von Unternehmen, Corporate Universities und Hochschulen spezialisiert hat.

Neben seiner Tätigkeit als Unternehmensberater ist Nicolai Andler auch als Business Analyst im EDV-Bereich tätig, als Dozent an mehreren Hochschulen, als Trainer für Beratungsunternehmen sowie als Business Coach für Unternehmer.

Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting

Kompendium der wichtigsten
Techniken und Methoden

von Nicolai Andler

6., überarbeitete und
erweiterte Auflage, 2015



PUBLICIS

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

Lektorat: Dr. Gerhard Seitfudem, gerhard.seitfudem@publicispixelpark.de

Print ISBN 978-3-89578-453-8

ePDF ISBN 978-3-89578-940-3

6. Auflage, 2015

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen

© 2015 by Publicis Erlangen, Zweigniederlassung der PWW GmbH

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

Kurzübersicht aller Tools

Subjektive Einschätzung des Autors bzgl. der Benutzerfreundlichkeit und Effizienz (Aufwand/Nützlichkeit)

☺	☺☺	☺☺☺
Erhöhte Anforderungen an Wissen und Erfahrung	Durchschnittliche Anforderungen	Kaum Vorkenntnisse erforderlich, einfach ausprobieren!

Zweck der Kategorie	Name des Tools oder der Technik	Seite	Benutzerfreundlichkeit	Aufwand/Nützlichkeit
Situationsdefinition ➤➤➤➤	5W-Problemfragen	57	☺☺☺	☺☺
	Problemdefinition	58	☺☺	☺☺☺
	Grenzen hinterfragen	64	☺☺	☺☺
	Problembaum	67	☺☺	☺☺
	Vom Ist zum Soll	71	☺☺	☺☺
	Problem-Ziel-Drehung	73	☺	☺☺
	SPIN	74	☺	☺☺
	Problemdiagnose nach Kepner/Tregoe	77	☺☺	☺☺
	Problebumkehrung	78	☺☺	☺☺
	Hypothesen	80	☺	☺☺☺
	Hypothesenbaum	81	☺	☺☺
	Konkurrierende Hypothesen	85	☺	☺☺
	Fragenbaum	87	☺☺	☺☺
	Beeinflussungs-/Ursachenmatrix	90	☺	☺☺
	Fischgräten-Ursachenanalyse	91	☺☺	☺☺
	Black Box	94	☺☺☺	☺☺
	Ist-Ist nicht	96	☺☺☺	☺☺☺
	Stakeholder-Erwartungsmanagement	98	☺☺	☺☺
	Stakeholderanalyse	100	☺☺	☺☺☺
	Stakeholder-Übersicht	107	☺☺☺	☺☺
	Stakeholder-Einfluss-Matrix	110	☺☺	☺
	Stakeholder-Akkordeon	113	☺☺	☺☺
	Stakeholder-Tausch	115	☺☺	☺☺☺
	Kontextdiagramm	117	☺☺	☺☺
	Silo	121	☺	☺☺
	Vogelperspektive	123	☺☺	☺☺
	Mind Map	124	☺☺☺	☺☺
	Diagnoseplan	127	☺	☺☺

Zweck der Kategorie	Name des Tools oder der Technik	Seite	Benutzerfreundlichkeit	Aufwand/Nützlichkeit
Informationsbeschaffung 	Schreibtisch-Forschung	142	😊	😊😊
	Interview	144	😊	😊😊
	Sokratische Gesprächsführung	147	😊	😊😊
	Fokus-Interview	150	😊	😊😊😊
	Systemische Fragetechniken	152	😊😊😊	😊😊
	Sechs Säulen	156	😊😊	😊
	Dreigestirn	161	😊	😊😊😊
	Achteck	162	😊😊	😊😊
	Testgruppen	163	😊	😊😊😊
	Umfrage/Feldstudie	165	😊😊	😊😊
	Direkte Beobachtung (DIL0)	167	😊😊😊	😊😊
	Expertenbefragung	170	😊😊	😊
	Szenarioanalyse	171	😊😊	😊
	Fragebogen	173	😊😊	😊😊
	Klima-Beurteilung	175	😊😊😊	😊😊
Informationsbeschaffungs-Plan	180	😊😊	😊😊	
5 W (5 Warum)	182	😊😊😊	😊😊😊	
Kreativität 	Brainstorming	186	😊😊	😊😊
	Kärtchentechnik	188	😊😊😊	😊😊
	6-3-5-Tool	189	😊😊😊	😊😊😊
	Fragerunde	191	😊😊😊	😊😊
	Lotusblüten-Tool	192	😊😊😊	😊😊😊
	Reizwort-Technik	193	😊😊	😊😊😊
	Mentale Provokation	195	😊😊	😊😊😊
	Überkreuzassoziation	197	😊😊	😊😊
	Pappnase	198	😊😊	😊😊
	Unsympath	199	😊	😊😊
	Fischteich	201	😊	😊
	Bionik	202	😊😊	😊
	Synektik	203	😊	😊
	Bisoziation	206	😊😊	😊😊
	Rätselvermehrung	207	😊😊	😊
	Reizwortassoziation	209	😊😊	😊😊😊
	WAVE	210	😊	😊😊
	Morphologie	211	😊😊	😊
Attribute-Liste	213	😊😊	😊	
Nyaka (Defektanalyse)	214	😊😊	😊😊	
Merlin-Technik	215	😊😊	😊😊😊	
Informationskonsolidierung 	Cornell-Notizen	224	😊😊😊	😊😊
	Pareto-80:20-Regel	226	😊😊	😊😊😊
	ABC-Tool	228	😊	😊😊😊
	Informationsmatrix	230	😊😊	😊😊
	Kartensortieren	232	😊	😊😊
	Verwandtschaftsdiagramm	234	😊😊	😊😊😊
	Venn-Diagramm	236	😊😊	😊
	Kräftefeld (Force Field)	237	😊😊	😊😊

Zweck der Kategorie	Name des Tools oder der Technik	Seite	Benutzerfreundlichkeit	Aufwand/Nützlichkeit
Zielformulierung 	Zielbaum	246	😊😊	😊😊
	Ziel-Mittel-Hierarchie	248	😊😊	😊😊😊😊
	Charta	251	😊😊	😊😊😊😊
	Zielkatalog	253	😊😊	😊😊
	X-Matrix	255	😊😊	😊😊
	SMARTe Ziele	258	😊😊😊😊	😊😊
	Ziel-Gitter	260	😊😊😊😊	😊😊
	Definierte Ergebnisse	261	😊😊	😊😊
	3P-Äußerungen	263	😊😊😊😊	😊😊😊😊
	SNAP	265	😊😊	😊😊
Strategieanalyse 	Wertschöpfungskette	272	😊😊	😊😊😊😊
	Kritische Erfolgsfaktoren	277	😊	😊😊
	Hedgehog	280	😊😊😊😊	😊😊
	SWOT und TOWS	282	😊😊	😊😊
	Lebenszyklus	290	😊😊😊😊	😊
	Five Forces	294	😊	😊😊
	Wettbewerberanalyse	299	😊	😊😊
	Kundensegmentierung	303	😊	😊😊😊😊
	Strategische Marktsegmente	307	😊😊	😊😊
Umfeldanalyse (PEST)	311	😊	😊😊	
Strategieentwicklung	Geschäftsfeldermatrix	315	😊😊	😊😊
	Produkt-Markt-Mix	319	😊😊	😊
	Blue-Ocean-Strategie	323	😊😊	😊😊😊😊
	Strategieentwicklungsoptionen	326	😊😊	😊😊😊😊
	Strategiematrix	331	😊😊	😊😊😊😊
Systemanalyse 	Architekturanalyse	334	😊	😊😊
	Funktionale Analyse	336	😊	😊😊
	Prozessanalyse	339	😊😊	😊😊😊😊
	Schnittstellenanalyse	343	😊	😊😊
	Logisches Datenmodell	346	😊	😊😊
	Relationales Datenmodell	348	😊😊	😊😊😊😊
	Technologie-Infrastruktur	350	😊	😊😊😊😊
	Anforderungskatalog	353	😊😊	😊😊😊😊
Logische und funktionale Systemmodellierung	356	😊😊😊😊	😊😊	
Organisationsanalyse 	Organisationsstruktur	360	😊😊	😊😊😊😊
	Lohngruppen-Diamant	366	😊😊	😊
	Struktur und Prozess	368	😊😊	😊😊😊😊
	Kontrollspanne	370	😊😊	😊😊😊😊
	Organisationsbeurteilung	371	😊	😊😊
	Kräftebild	373	😊😊😊😊	😊😊
	Kommunikationsnetz	375	😊😊	😊😊😊😊
	Kommunikationsmatrix	377	😊😊	😊
Kommunikationsstrukturen	381	😊😊	😊	

Zweck der Kategorie	Name des Tools oder der Technik	Seite	Benutzerfreundlichkeit	Aufwand/Nützlichkeit
Entscheidungsfindung 	Entscheidungsbaum	388	😊😊	😊😊
	Perspektiven ³	391	😊😊	😊😊
	Argumentewaage	393	😊😊😊	😊😊😊
	Leiterklettern	394	😊😊😊	😊😊😊
	Paarvergleich	395	😊😊😊	😊😊😊
	Kreuz der Annahmen	396	😊😊	😊😊
	Polaritäten-Tool	398	😊😊	😊😊
	Nutzwertanalyse	400	😊	😊😊😊
	Nominales Gruppen-Tool	403	😊😊😊	😊😊😊
	100 Punkte	404	😊😊😊	😊😊😊
	Kartesische Koordinaten	406	😊😊	😊😊
	Vroom Yetton	408	😊😊	😊😊
	Risikoanalyse	410	😊	😊😊
	Schwerpunktmatrix	415	😊😊😊	😊😊
	Think 360	421	😊😊	😊😊
Distance Mapping	424	😊😊	😊	
Schlussdiskussion	426	😊😊	😊	
Projektmanagement 	Projektauftrag	435	😊😊	😊😊
	LogFrame	439	😊	😊😊
	Programmplan	444	😊😊	😊😊😊
	Projektstrukturplan (PSP)	447	😊😊	😊😊😊
	Gantt-Chart-Terminplan	451	😊😊😊	😊😊😊
	Projektarbeitsauftragsplan	452	😊😊	😊😊😊
	Projektumfeldanalyse (PUMA)	453	😊😊	😊😊
	Projektorganisation	457	😊	😊😊
	Projektmanagementrollen und -verantwortlichkeiten	459	😊😊	😊😊
	Projekt-Kommunikationsplan	461	😊	😊😊
	Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA)	465	😊😊	😊😊
	Stakeholder-Kommunikation	468	😊	😊😊
	Workshop	470	😊😊	😊😊
	Revision der Erwartungen	472	😊😊😊	😊😊😊
	Booz-Ball-Bewertung	473	😊😊😊	😊😊😊
6 Denkhüte	475	😊😊	😊😊	
Next Steps	476	😊😊😊	😊😊😊	
Fähigkeiten-Radar	478	😊😊	😊😊	
Kontrollfragen	Kontrollfragen für die Projektplanung	481	😊😊😊	😊😊😊
	Kontrollfragen für die Aufbereitung von Ideen und von qualitativen Informationen	482	😊😊😊	😊😊😊
	Kontrollfragen für die Definition der Situation – Diagnose	483	😊😊😊	😊😊😊
	Kontrollfragen für die Zielformulierung	484	😊😊😊	😊😊😊
	Kontrollfragen für die Analyse	484	😊😊😊	😊😊😊
	Kontrollfragen für die Entscheidungsfindung	485	😊😊😊	😊😊😊
	Kontrollfragen für den Beginn der Projektrealisierung	486	😊😊😊	😊😊😊
Szenarien („Einkaufsliste für Tools“)	Die Top-10-Tools des Autors	488	😊😊😊	😊😊😊
	Szenario Projekt- und Problemdefinition	488	😊😊	😊😊
	Projektplanung und -definition	490	😊😊	😊😊😊
	Szenario Strategieanalyse	491	😊	😊😊
	Organisationsanalyse und Organisationsdesign	492	😊😊	😊😊
	Restrukturierung	493	😊😊😊	😊😊😊
	Machbarkeitsstudie	493	😊😊😊	😊😊😊
	Systementwicklung	494	😊😊	😊😊
	Strategieworkshop	495	😊😊	😊😊
Geschäftsprozessoptimierung	496	😊😊😊	😊😊😊	

Anwendungsbereiche der Tools

(Eine Übersicht in alphabetischer Reihenfolge finden Sie am Ende des Buches.)

Name des Tools	Seite	Situationsdefinition	Informationsbeschaffung	Kreativität	Informationskonsolidierung	Zielformulierung	Strategieanalyse	Systemanalyse	Organisationsanalyse	Entscheidungsfindung	Projektmanagement
SW-Problemfragen	57	×	×								
Problemdefinition	58	×				×					×
Grenzen hinterfragen	64	×	×								
Problembaum	67	×				×					
Vom Ist zum Soll	71	×				×		×			
Problem-Ziel-Drehung	73	×				×					
SPIN	74	×								×	
Problemdiagnose nach Kepner/Tregoe	77	×									×
Probleumkehrung	78	×		×							
Hypothesen	80	×				×					
Hypothesenbaum	81	×									
Konkurrierende Hypothesen	85	×									
Fragenbaum	87	×			×			×			
Beeinflussungs-/Ursachenmatrix	90	×									
Fischgräten-Ursachenanalyse	91	×		×						×	
Black Box	94	×									×
Ist-Ist nicht	96	×				×					×
Stakeholder-Erwartungsmanagement	98	×				×					×
Stakeholderanalyse	100	×									×
Stakeholder-Übersicht	107	×				×					×
Stakeholder-Einfluss-Matrix	110	×							×		×
Stakeholder-Akkordeon	113	×									
Stakeholder-Tausch	115	×									
Kontextdiagramm	117	×			×			×	×		
Silo	121	×						×	×		
Vogelperspektive	123	×									
Mind Map	124	×		×	×						×
Diagnoseplan	127	×									×
Schreibtisch-Forschung	142		×								
Interview	144		×								
Sokratische Gesprächsführung	147		×								
Fokus-Interview	150		×								
Systemische Fragetechniken	152		×								
Sechs Säulen	156		×				×				
Dreigestirn	161		×								

Anwendungsbereiche der Tools

Name des Tools	Seite	Situationsdefinition	Informationsbeschaffung	Kreativität	Informationskonsolidierung	Zielformulierung	Strategieanalyse	Systemanalyse	Organisationsanalyse	Entscheidungsfindung	Projektmanagement
Achteck	162		X								
Testgruppen	163		X								
Umfrage/Feldstudie	165		X								
Direkte Beobachtung (DILO)	167		X								
Expertenbefragung	170		X								
Szenarioanalyse	171		X	X			X			X	
Fragebogen	173		X								
Klima-Beurteilung	175		X						X		
Informationsbeschaffungs-Plan	180	X	X								X
5 W (5 Warum)	182	X	X	X		X					
Brainstorming	186			X							
Kärtchentechnik	188			X							
6-3-5-Tool	189			X							
Fragerunde	191			X							
Lotusblüten-Tool	192			X							
Reizwort-Technik	193			X							
Mentale Provokation	195			X							
Überkreuzassoziation	197			X							
Pappnase	198			X							
Unsympath	199			X						X	
Fischteich	201			X							
Bionik	202			X							
Synektik	203			X							
Bisoziation	206			X							
Rätselvermehrung	207			X							
Reizwortassoziation	209			X							
WAVE	210			X						X	
Morphologie	211			X							
Attribute-Liste	213			X							
Nyaka (Defektanalyse)	214			X							
Merlin-Technik	215			X							
Cornell-Notizen	224		X		X						
Pareto-80:20-Regel	226				X					X	
ABC-Tool	228				X						
Informationsmatrix	230				X						
Kartensortieren	232				X						
Verwandschaftsdiagramm	234				X						
Venn-Diagramm	236				X						
Kräftefeld (Force Field)	237	X		X	X						
Zielbaum	246	X				X					X

Name des Tools	Seite	Situationsdefinition	Informationsbeschaffung	Kreativität	Informationskonsolidierung	Zielformulierung	Strategieanalyse	Systemanalyse	Organisationsanalyse	Entscheidungsfindung	Projektmanagement
Ziel-Mittel-Hierarchie	248					×	×				×
Charta	251					×					×
Zielkatalog	253					×					
X-Matrix	255					×	×				×
SMARTe Ziele	258					×	×				
Ziel-Gitter	260					×					
Definierte Ergebnisse	261					×					
3P-Äußerungen	263					×					×
SNAP	265					×					
Wertschöpfungskette	272						×				
Kritische Erfolgsfaktoren	277						×				
Hedgehog	280						×				
SWOT und TOWS	282						×				
Lebenszyklus	290						×				
Five Forces	294						×				
Wettbewerberanalyse	299						×				
Kundensegmentierung	303						×				
Strategische Marktsegmente	307						×				
Umfeldanalyse (PEST)	311						×				
Geschäftsfeldermatrix	315						×				
Produkt-Markt-Mix	319						×				
Blue-Ocean-Strategie	323			×			×				
Strategieentwicklungsoptionen	326					×	×				
Strategiematrix	331						×				
Architekturanalyse	334	×						×	×		
Funktionale Analyse	336	×						×			
Prozessanalyse	339							×	×		
Schnittstellenanalyse	343							×			
Logisches Datenmodell	346							×			
Relationales Datenmodell	348				×			×			
Technologie-Infrastruktur	350							×			
Anforderungskatalog	353							×			
Logische und funktionale Systemmodellierung	356			×				×			
Organisationsstruktur	360						×		×		
Lohngruppen-Diamant	366								×		
Struktur und Prozess	368							×	×		
Kontrollspanne	370								×		
Organisationsbeurteilung	371								×		
Kräftebild	373								×	×	×

Name des Tools	Seite	Situationsdefinition	Informationsbeschaffung	Kreativität	Informationskonsolidierung	Zielformulierung	Strategieanalyse	Systemanalyse	Organisationsanalyse	Entscheidungsfindung	Projektmanagement
Kommunikationsnetz	375								X		
Kommunikationsmatrix	377								X		X
Kommunikationsstrukturen	381								X		
Entscheidungsbaum	388			X	X					X	
Perspektiven ³	391									X	
Argumentewaage	393									X	
Leiterklettern	394									X	
Paarvergleich	395									X	
Kreuz der Annahmen	396					X				X	
Polaritäten-Tool	398						X	X		X	
Nutzwertanalyse	400									X	
Nominales Gruppen-Tool	403									X	
100 Punkte	404									X	
Kartesische Koordinaten	406			X						X	
Vroom Yetton	408									X	
Risikoanalyse	410						X	X		X	
Schwerpunktmatrix	415					X	X			X	
Think 360	421									X	
Distance Mapping	424						X			X	
Schlussdiskussion	426									X	
Projektauftrag	435	X				X					X
LogFrame	439	X				X					X
Programmplan	444					X	X				X
Projektstrukturplan (PSP)	447										X
Gantt-Chart-Terminplan	451										X
Projektarbeitsauftragsplan	452										X
Projektumfeldanalyse (PUMA)	453	X							X		X
Projektorganisation	457								X		X
Projektmanagementrollen und -verantwortlichkeiten	459										X
Projekt-Kommunikationsplan	461										X
Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA)	465								X		X
Stakeholder-Kommunikation	468										X
Workshop	470		X								X
Revision der Erwartungen	472	X				X					X
Booz-Ball-Bewertung	473									X	X
6 Denkhüte	475			X							X
Next Steps	476										X
Fähigkeiten-Radar	478										X

Geleitwort

Professor Dr.-Ing. Tom Sommerlatte war Chairman der renommierten internationalen Unternehmensberatung Arthur D. Little Consulting und wurde in die Hall of Fame der amerikanischen Library of Congress aufgenommen. Er ist Inhaber des Bundesverdienstkreuzes und vielfacher Buchautor.

Dieses Buch ist eins von denen, die man schon immer gern gehabt hätte, man aber nicht glaubte, dass sie jemals geschrieben würden: In diesem Fall ist es ein Universalkompendium über die Praxis des Problemlösens.

Meine Erfahrung in der wissenschaftlichen Arbeit (als Forscher auf dem Gebiet der chemischen Verfahrenstechnik) und im Management (als Unternehmensberater) erweckte über die Jahre bei mir den Eindruck, dass das Universum der Vorgehensweisen, Methoden, Werkzeuge (Tools) und Techniken des Problemlösens unendlich und in ständigem Fluss sei. Bei meinen beruflichen Aufgaben und Herausforderungen bestand die Überlebenschance darin, mir ein eigenes Repertoire von Problemlösungsheuristiken zurechtzuzimmern, die ich mir autodidaktisch und situationsbedingt aneignen musste.

Nicolai Andler, inspiriert von der „Denke“ des Systems Engineering und ausgestattet mit einer bewundernswert systematischen Begabung, hat es auf sich genommen und dann auch durchgestanden, Ordnung und Struktur in die Fülle von Problemlösungs-Tools und -Techniken zu bringen. Dabei ging er von seinem pragmatischen mentalen Modell aus Phasen und Iterationsschleifen aus, denen er zehn Kategorien von Tools zuordnete. Er jagte alles, was er als Tools vor die Flinte bekam, und katalogisierte es auf so verständliche, logische Weise, dass daraus eine wirkliche Enzyklopädie für das Problemlösen aller Art wurde.

Erstaunlich und zugleich beruhigend ist, wie dieses Buch Klarheit über die Typen der vielzähligen Tools und ihre Eignung im Problemlösungsprozess schafft. Ja, es erheitert geradezu, vorgeführt zu bekommen, wie unproblematisch die Anwendung auf Probleme und Projekte erscheinen kann.

Der Autor spricht aber auch eine Warnung aus: Tools und Techniken richtig und wirkungsvoll anzuwenden, setzt Geschick und Erfahrung voraus. Kognitive und methodische Kompetenz sind eins – soziale und Umsetzungskompetenz müssen aber hinzukommen, um Meisterschaft im Problemlösen zu erlangen. Eins ohne das andere führt nicht weit.

Nicolai Andlers Buch enthält einen wahren Schatz von instrumenteller Information, den besonders Leser zu schätzen wissen werden, die schon langjährige Erfahrung im Projektmanagement und Consulting gewonnen haben. Für Anfänger auf diesem Gebiet ist es eher eine wertvolle Orientierungshilfe auf dem Weg zur Meisterschaft.

Prof. Dr.-Ing. Tom Sommerlatte

Inhaltsverzeichnis

Kurzübersicht aller Tools	5
Anwendungsbereiche der Tools	9
1 Einleitung	23
1.1 Aufbau des Buches	23
1.2 Gebrauchsanweisung für das Buch	23
1.3 Die Zielgruppen dieses Buches	24
1.4 Der inhaltliche Rahmen des Buches	25
1.5 Fähigkeiten und Kompetenzen für die Persönlichkeitsentwicklung ...	26
1.6 Methodenlehre, Modelle, Tools, Techniken und Begriffe	27
2 Problemlösungskonzept des Buches	29
2.1 Problemlösung	29
2.1.1 Verschiedene Problemlösungsansätze	30
2.1.2 Der in diesem Buch verwendete Problemlösungsansatz	32
2.1.3 Denkmodelle und Denkebenen bei der Problemlösung	34
2.1.4 Beratungsprozess – Problemlösungsprozess	36
2.1.5 Hintergrund und Ansatz des Autors	38
2.1.6 Makro-Logik des Projektzyklus – Mikro-Logik des Problem- lösungszklus	40
2.2 Kategorien von Tools	44
2.3 Die Auswahl des richtigen Tools	47
2.3.1 Kurzübersicht aller Tools (A)	49
2.3.2 Definition der Stufe des Problemlösungsprozesses (B)	49
2.3.3 Kontrollfragen zur Identifizierung des benötigten Tools (C)	49
2.3.4 Welche Kategorie ist die richtige? (D)	49
2.3.5 Zusammenstellen einer Einkaufsliste (E)	50
2.3.6 Anwendungssequenz der Tools	52
3 Diagnose	53
3.1 Situationsdefinition	53
3.1.1 5W-Problemlagen	57
3.1.2 Problemdefinition	58

3.1.3	Grenzen hinterfragen	64
3.1.4	Problembaum	67
3.1.5	Vom Ist zum Soll	71
3.1.6	Problem-Ziel-Drehung	73
3.1.7	SPIN	74
3.1.8	Problemdiagnose nach Kepner/Tregoe	77
3.1.9	Problemumkehrung	78
3.1.10	Hypothesen	80
3.1.11	Hypothesenbaum	81
3.1.12	Konkurrierende Hypothesen	85
3.1.13	Fragenbaum	87
3.1.14	Beeinflussungs-/Ursachenmatrix	90
3.1.15	Fischgräten-Ursachenanalyse	91
3.1.16	Black Box	94
3.1.17	Ist-Ist nicht	96
3.1.18	Stakeholder-Erwartungsmanagement	98
3.1.19	Stakeholderanalyse	100
3.1.20	Stakeholder-Übersicht	107
3.1.21	Stakeholder-Einfluss-Matrix	110
3.1.22	Stakeholder-Akkordeon	113
3.1.23	Stakeholder-Tausch	115
3.1.24	Kontextdiagramm	117
3.1.25	Silo	121
3.1.26	Vogelperspektive	123
3.1.27	Mind Map	124
3.1.28	Diagnoseplan	127
3.2	Informationsbeschaffung	130
3.2.1	Schreibtisch-Forschung	142
3.2.2	Interview	144
3.2.3	Sokratische Gesprächsführung	147
3.2.4	Fokus-Interview	150
3.2.5	Systemische Fragetechniken	152
3.2.6	Sechs Säulen	156
3.2.7	Dreigestirn	161
3.2.8	Achteck	162
3.2.9	Testgruppen	163
3.2.10	Umfrage/Feldstudie	165
3.2.11	Direkte Beobachtung (DILO)	167
3.2.12	Expertenbefragung	170
3.2.13	Szenarioanalyse	171
3.2.14	Fragebogen	173
3.2.15	Klima-Beurteilung	175
3.2.16	Informationsbeschaffungs-Plan	180
3.2.17	5 W (5 Warum)	182

3.3	Kreativität	183
3.3.1	Brainstorming	186
3.3.2	Kärtchentechnik	188
3.3.3	6-3-5-Tool	189
3.3.4	Fragerunde	191
3.3.5	Lotusblüten-Tool	192
3.3.6	Reizwort-Technik	193
3.3.7	Mentale Provokation	195
3.3.8	Überkreuzassoziation	197
3.3.9	Pappnase	198
3.3.10	Unsympath	199
3.3.11	Fischteich	201
3.3.12	Bionik	202
3.3.13	Synektik	203
3.3.14	Bisoziation	206
3.3.15	Rätselvermehrung	207
3.3.16	Reizwortassoziation	209
3.3.17	WAVE	210
3.3.18	Morphologie	211
3.3.19	Attribute-Liste	213
3.3.20	Nyaka (Defektanalyse)	214
3.3.21	Merlin-Technik	215
3.4	Informationskonsolidierung	219
3.4.1	Cornell-Notizen	224
3.4.2	Pareto-80:20-Regel	226
3.4.3	ABC-Tool	228
3.4.4	Informationsmatrix	230
3.4.5	Kartensortieren	232
3.4.6	Verwandtschaftsdiagramm	234
3.4.7	Venn-Diagramm	236
3.4.8	Kräftefeld (Force Field)	237
4	Zielformulierung	241
4.1	Zielbaum	246
4.2	Ziel-Mittel-Hierarchie	248
4.3	Charta	251
4.4	Zielkatalog	253
4.5	X-Matrix	255
4.6	SMARTe Ziele	258
4.7	Ziel-Gitter	260
4.8	Definierte Ergebnisse	261
4.9	3P-Äußerungen	263
4.10	SNAP	265

5 Analyse	267
5.1 Strategieanalyse	270
5.1.1 Wertschöpfungskette	272
5.1.2 Kritische Erfolgsfaktoren	277
5.1.3 Hedgehog	280
5.1.4 SWOT und TOWS	282
5.1.5 Lebenszyklus	290
5.1.6 Five Forces	294
5.1.7 Wettbewerberanalyse	299
5.1.8 Kundensegmentierung	303
5.1.9 Strategische Marktsegmente	307
5.1.10 Umfeldanalyse (PEST)	311
5.1.11 Einschub: Einführung in die Strategieentwicklung	313
5.1.12 Geschäftsfeldermatrix	315
5.1.13 Produkt-Markt-Mix	319
5.1.14 Blue-Ocean-Strategie	323
5.1.15 Strategieentwicklungsoptionen	326
5.1.16 Strategiematrix	331
5.2 Systemanalyse (Systeme, Prozesse, Daten, Technologie)	334
5.2.1 Architekturanalyse	334
5.2.2 Funktionale Analyse	336
5.2.3 Prozessanalyse	339
5.2.4 Schnittstellenanalyse	343
5.2.5 Logisches Datenmodell	346
5.2.6 Relationales Datenmodell	348
5.2.7 Technologie-Infrastruktur	350
5.2.8 Anforderungskatalog	353
5.2.9 Logische und funktionale Systemmodellierung	356
5.3 Organisationsanalyse	358
5.3.1 Organisationsstruktur	360
5.3.2 Lohngruppen-Diamant	366
5.3.3 Struktur und Prozess	368
5.3.4 Kontrollspanne	370
5.3.5 Organisationsbeurteilung	371
5.3.6 Kräftebild	373
5.3.7 Kommunikationsnetz	375
5.3.8 Kommunikationsmatrix	377
5.3.9 Kommunikationsstrukturen	381
6 Entscheidungsfindung	383
6.1 Entscheidungsbaum	388
6.2 Perspektiven ³	391

6.3	Argumentewaage	393
6.4	Leiterklettern	394
6.5	Paarvergleich	395
6.6	Kreuz der Annahmen	396
6.7	Polaritäten-Tool	398
6.8	Nutzwertanalyse	400
6.9	Nominales Gruppen-Tool	403
6.10	100 Punkte	404
6.11	Kartesische Koordinaten	406
6.12	Vroom Yetton	408
6.13	Risikoanalyse	410
6.14	Schwerpunktmatrix	415
6.15	Think 360	421
6.16	Distance Mapping	424
6.17	Schlussdiskussion	426
7	Projektmanagement	428
7.1	Projektmanagement – Prozess, Ablauf und Tools	429
7.1.1	Kernaktivitäten und Tools des Projektmanagements	429
7.1.2	Schlüsselbegriffe des Projektmanagements	429
7.1.3	Warnsignale für Projektmanagement-Risiken	434
7.2	Projektauftrag	435
7.3	LogFrame	439
7.4	Programmplan	444
7.5	Projektstrukturplan (PSP)	447
7.6	Gantt-Chart-Terminplan	451
7.7	Projektarbeitsauftragsplan	452
7.8	Projektumfeldanalyse (PUMA)	453
7.9	Projektorganisation	457
7.10	Projektmanagementrollen und -verantwortlichkeiten	459
7.11	Projekt-Kommunikationsplan	461
7.12	Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA)	465
7.13	Stakeholder-Kommunikation	468
7.14	Workshop	470
7.15	Revision der Erwartungen	472
7.16	Booz-Ball-Bewertung	473
7.17	6 Denkhüte	475
7.18	Next Steps	476
7.19	Fähigkeiten-Radar	478

8 Anhang A – Kontrollfragen	481
8.1 Kontrollfragen für die Projektplanung	481
8.2 Kontrollfragen für die Aufbereitung von Ideen und von qualitativen Informationen	482
8.3 Kontrollfragen für die Definition der Situation – Diagnose	483
8.4 Kontrollfragen für die Zielformulierung	484
8.5 Kontrollfragen für die Analyse	484
8.6 Kontrollfragen für die Entscheidungsfindung	485
8.7 Kontrollfragen für den Beginn der Projektrealisierung	486
9 Anhang B – Szenarien (Einkaufsliste der Tools)	488
9.1 Die Top-10-Tools des Autors	488
9.2 Szenario Good Practice für die Projekt- und Problemdefinition	488
9.3 Projektplanung und -definition	490
9.4 Szenario Strategieanalyse	491
9.5 Organisationsanalyse und Organisationsdesign	492
9.6 Restrukturierung	493
9.7 Machbarkeitsstudie	493
9.8 Systementwicklung	494
9.9 Strategieworkshop	495
9.10 Geschäftsprozessoptimierung	496
Bibliografie	498
Anwendungsbereiche der Tools (alphabetisch)	509