

Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting

**Kompendium der wichtigsten
Techniken und Methoden**

von Nicolai Andler

**6., überarbeitete und
erweiterte Auflage, 2015**

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 Problemlösungszyklus	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	MindMap	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 (DIL0)	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 Strategieberatung	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	IOOPunkte	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