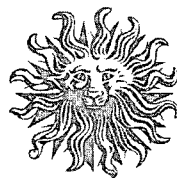


# Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting

Kompodium der wichtigsten  
Techniken und Methoden

von Nicolai Andler

6., überarbeitete und  
erweiterte Auflage, 2015



PUBLICIS

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzübersicht aller Tools</b> .....	5
<b>Anwendungsbereiche der Tools</b> .....	9
<b>1 Einleitung</b> .....	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
<b>2 Problemlösungskonzept des Buches</b> .....	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
<b>3 Diagnose</b> .....	53
3.1 Situationsdefinition .....	53
3.1.1 5W-Problemfragen .....	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

<b>5 Analyse</b> .....	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
<b>6 Entscheidungsfindung</b> .....	383
6.1 Entscheidungsbaum .....	388
6.2 Perspektiven <sup>3</sup> .....	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
<b>7</b>	<b>Projektmanagement</b>	<b>428</b>
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

<b>8 Anhang A – Kontrollfragen</b> .....	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
<b>9 Anhang B – Szenarien (Einkaufsliste der Tools)</b> .....	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
<b>Bibliografie</b> .....	498
<b>Anwendungsbereiche der Tools (alphabetisch)</b> .....	509