

bietet eine Methodik, die mit dem Schwerpunkt auf die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen nicht nur den Ausgangspunkt, sondern auch eine Besonderheit im Vorgehensprozess darstellt. Andere kreative Problemlösungs- und Innovationsmethoden nehmen die menschliche Perspektive nicht ganz so explizit zum Ausgangspunkt der Zielstellung. Gleichzeitig möchte ich auch deutlich sagen, dass die Design-Thinking-Methode diesen Aspekt nicht neu erfunden hat. Ich hoffe, Sie finden einige gute Anregungen in diesem erweiterten Werkzeugkasten.

Die Tool-Kategorie „Informationsbeschaffung“ wurde überarbeitet und durch zusätzliche Tools komplettiert. Die Kategorie hat jetzt insgesamt 25 Tools.

Die neu hinzugekommene Tool-Kategorie heißt „Perspektivenwechsel.“ Sie beinhaltet Tools, die im Kontext von human centered design (HCD), user centered design (UCD) und Design Thinking zum Einsatz kommen, um die menschlichen Bedürfnisse und Perspektiven besser zu verstehen.

Die frühere Tool-Kategorie „Entscheidungsfindung“ habe ich in zwei Tool-Kategorien „Bewerten/Testen“ und „Abstimmen“ aufgespalten und mit neuen Tools bestückt, die besonders bei der Bewertung von Ideen, Prototypen, Geschäftsmodellen und neuen Konzepten hilfreich sind.

Ich möchte hiermit ein herzliches Dankeschön an alle Leser und Nutzer aussprechen, die durch ihr Feedback, den Kauf des Buchs und Empfehlungen helfen, das Buch und dessen Inhalte dauerhaft als Standardwerk für Problemlöser, Berater, Projektmanager, Trainer und viele weitere Berufsgruppen zu etablieren. Somit meine Einladung an Sie: Helfen Sie mir und Ihren Kollegen bitte weiter dabei, dieses Buch immer wieder auf den neuesten Stand zu bringen. Schicken Sie mir gerne Ihre Ideen, Vorschläge und kritische Anmerkungen.

Das Buch wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Menschen nicht möglich gewesen, denen ich hier meine Anerkennung und meinen Dank aussprechen möchte. Für die fachliche und freundschaftliche Unterstützung möchte ich mich bei meinen vielen Sparringspartnern bedanken. Zahlreiche Diskussionen und Anregungen haben das Buch maßgeblich geformt und bereichert.

Ich möchte dieses Buch meinen Eltern widmen und mich für ihre Unterstützung, Liebe, Vertrauen und den festen Glauben an mich bedanken.

Ich möchte nochmals erwähnen, dass ich bewusst auf die ausführliche Darstellung des theoretischen Hintergrunds zugunsten der pragmatischen Umsetzbarkeit in die Praxis verzichtet habe.

Wo möglich und bekannt, nenne ich die Urheber und Schutzrechte geistigen Eigentums. Sollten Sie als Leser den Eindruck haben, dass wertvolle Referenzen und Quellen fehlen, treten Sie bitte mit mir in Kontakt unter na@NicolaiAndler.com.

In eigener Sache: Besuchen Sie meine Website Solverion.com. Ich habe u.a. eine SaaS Software-Plattform entwickelt, die es Firmen ermöglicht, mit allen von mir bereitgestellten Management-Frameworks (Vorgehensmodelle), Formatvorlagen und Tools interaktiv und AI unterstützt zu arbeiten – und das im eigenen IT-geschützten Bereich.

Schweiz, im Oktober 2024

Nicolai Andler

Inhaltsverzeichnis

Gesamtübersicht.....	6
Kurzübersicht aller Tools	8
Anwendungsbereiche der Tools.....	14
Geleitwort.....	26
Vorwort und Anmerkungen zur 7. Auflage.....	27

I Kontext und Vorgehen 37

1 Einleitung 38

1.1 Aufbau des Buches	39
1.2 Gebrauchsanweisung für das Buch	39
1.3 Die Zielgruppen dieses Buches	40
1.4 Der inhaltliche Rahmen des Buches	40
1.5 Fähigkeiten und Kompetenzen für die Persönlichkeitsentwicklung	41
1.6 Begriffsklärung zu Methode, Vorgehensmodell und Tool	43

2 Linearer systematischer Problemlösungsprozess 47

2.1 Vorgehen zur Problemlösung.....	48
2.1.1 Verschiedene Problemlösungsansätze.....	51
2.1.2 Vergleich unterschiedlicher Problemlösungsansätze	52
2.1.3 Der lineare, strukturierte Problemlösungsprozess.....	54
2.1.4 Denkmodelle und Denkebenen bei der Problemlösung	56
2.1.5 Beratungsprozess – Problemlösungsprozess.....	58
2.1.6 Anwendung des Problemlösungsprozesses	60
2.1.7 Hintergrund und Ansatz des Autors.....	61
2.1.8 Makro-Logik des Projektzyklus – Mikro-Logik des Problemlösungszyklus.....	62
2.2 Tool-Kategorien (Übersicht).....	66
2.3 Die Auswahl des richtigen Tools	70
2.3.1 Top-down-Logik.....	71
2.3.2 Entscheidungsbaum	72
2.3.3 Verschiedene Kurzübersichten.....	72
2.3.4 Einkaufsliste.....	73
2.3.5 Anwendungssequenz – der rote Faden	74
2.3.6 Aktivitäten und Tools für den linearen, strukturierten Problemlösungsprozess	75

3 Design Thinking – kreativer Problemlösungsprozess 78

3.1 Einführung und Übersicht zu Design Thinking	79
3.2 Design-Thinking-Ansatz.....	79
3.2.1 Eckpfeiler und Regeln des Design-Thinking-Ansatzes	79
3.2.2 Drei Besonderheiten des Design-Thinking-Ansatzes	81
3.3 Design-Thinking-Prozess bzw. Vorgehensmodelle	82
3.3.1 Design-Thinking-Prozessvariante mit sechs Schritten (HPI)	83
3.3.2 Design-Thinking-Prozessvariante mit fünf Schritten (d.school)	84

3.3.3 Design-Thinking-Prozessvariante mit fünf Schritten (IDEO)	84
3.3.4 Weitere Design-Thinking-Prozessvarianten	85
3.4 Abgrenzungen und Vergleiche	86
3.5 Design-Thinking-Aktivitäten und -Tools	88
3.5.1 Prozessschritt 1 – Problemdiagnose	88
3.5.2 Prozessschritt 2 – Ideen generieren	90
3.5.3 Prozessschritt 3 – Prototypen bauen	91
3.5.4 Prozessschritt 4 – Testen	92

II Tools 95

4 Prozessschritt Diagnose	96
4.1 Einführung Diagnose	97
4.2 Situationsdefinition	98
4.2.1 Einführung Tool-Kategorie Situationsdefinition	100
4.2.2 6W-Problemfragen	101
4.2.3 Problem artikulieren	103
4.2.4 Ideen-Vorlage	104
4.2.5 Problemdefinition	106
4.2.6 Grenzen hinterfragen	109
4.2.7 Problembaum	111
4.2.8 Vom Ist zum Soll	114
4.2.9 Problem-Ziel-Drehung	116
4.2.10 SPIN	117
4.2.11 Problemdiagnose nach Kepner/Tregoe	119
4.2.12 Sicher oder fraglich	120
4.2.13 Problemumkehrung	122
4.2.14 Hypothesen	123
4.2.15 Hypothesenbaum	124
4.2.16 Konkurrierende Hypothesen	128
4.2.17 Wie könnte man	129
4.2.18 Fragenbaum	130
4.2.19 Beeinflussungs-/Ursachenmatrix	132
4.2.20 Fischgräten-Ursachenanalyse	134
4.2.21 Black Box	136
4.2.22 Ist–Ist nicht	138
4.2.23 Stakeholder-Erwartungsmanagement	140
4.2.24 Publikumspektrum erfassen	142
4.2.25 Stakeholder-Analyse	143
4.2.26 Stakeholder-Einblicke	147
4.2.27 Stakeholder-Radar	148
4.2.28 Stakeholder-Übersicht	150
4.2.29 Stakeholder-Einfluss-Matrix	153
4.2.30 Stakeholder-Akkordeon	156
4.2.31 Stakeholder-Tausch	157
4.2.32 Kontextdiagramm	158
4.2.33 Szenario-Karte	164
4.2.34 Silo	168
4.2.35 Vogelperspektive	170
4.2.36 Mind Map	171

4.2.37 Diagnoseplan	173
4.3 Informationsbeschaffung	175
4.3.1 Einführung Tool-Kategorie Informationsbeschaffung	176
4.3.2 5W	186
4.3.3 Strukturiertes Fragen	187
4.3.4 Sokratische Gesprächsführung	200
4.3.5 Systemische Fragen	202
4.3.6 Schreibtisch-Forschung	204
4.3.7 Interview	205
4.3.8 Fokus-Interview	207
4.3.9 Leitfaden-/Tiefeninterview	208
4.3.10 Gruppeninterview	211
4.3.11 Focus Group	213
4.3.12 Dreigestirn	217
4.3.13 Umfrage	217
4.3.14 Panel	219
4.3.15 Expertenbefragung	220
4.3.16 Fragebogen	221
4.3.17 Sechs Säulen	223
4.3.18 Achteck	226
4.3.19 Klima-Beurteilung	228
4.3.20 Szenario-Analyse	231
4.3.21 Direkte Beobachtung	232
4.3.22 Digitales Selbstprotokoll	234
4.3.23 Tagebuchstudie	236
4.3.24 Peer-Beobachtung	237
4.3.25 Workshop	238
4.3.26 Informationsbeschaffungsplan	240
4.4 Perspektivenwechsel	242
4.4.1 Einführung Tool-Kategorie Perspektivenwechsel	243
4.4.2 Neugierig	243
4.4.3 Vergleichbare Erleuchtung	244
4.4.4 Empathie-Karte	245
4.4.5 Jobs	248
4.4.6 Feueranzünder	251
4.4.7 Bedürfnis Was? Wie? Warum?	252
4.4.8 Collage	254
4.4.9 Storyboard	255
4.5 Kreativität	257
4.5.1 Einführung Tool-Kategorie Kreativität	258
4.5.2 Brainstorming	260
4.5.3 Kärtchentechnik	262
4.5.4 6-3-5-Tool	263
4.5.5 Fragerunde	264
4.5.6 Lotusblüten-Tool	264
4.5.7 Reizwort-Technik	266
4.5.8 Mentale Provokation	267
4.5.9 Überkreuzassoziation	268
4.5.10 Umgekehrte Annahmen	269
4.5.11 Pappnase	270
4.5.12 Unsympath	271
4.5.13 Fischteich	272

4.5.14 Bionik	272
4.5.15 Synektik.....	273
4.5.16 Bisoziation.....	275
4.5.17 Rätselvermehrung	276
4.5.18 Reizwort-Assoziation	277
4.5.19 Vermischung.....	277
4.5.20 WAVE	279
4.5.21 Morphologie.....	279
4.5.22 Attribute-Liste.....	281
4.5.23 Nyaka (Defektanalyse)	282
4.5.24 Merlin-Technik.....	283
4.5.25 SCAMPER	284
4.6 Informationskonsolidierung.....	286
4.6.1 Einführung Informationskonsolidierung	287
4.6.2 Cornell-Notizen	290
4.6.3 Extreme Achsen.....	292
4.6.4 Erlebnisse sammeln.....	294
4.6.5 Pareto-Prinzip (80:20)	295
4.6.6 ABC-Tool.....	297
4.6.7 Informationsmatrix.....	299
4.6.8 Kartensortieren.....	300
4.6.9 Verwandtschaftsdiagramm.....	301
4.6.10 Venn-Diagramm	303
4.6.11 Kräftefeld (Force Field)	304
4.6.12 Kritische Checkliste.....	306
5 Prozessschritt Zielformulierung	308
5.1 Zielformulierung	309
5.1.1 Einführung Tool-Kategorie Zielformulierung	310
5.1.2 Vision – Mission – Zweck.....	314
5.1.3 Zielbaum.....	317
5.1.4 Ziel-Mittel-Hierarchie	319
5.1.5 Zielkatalog.....	321
5.1.6 Charta	323
5.1.7 OKR – Ziele + Ergebnisse	324
5.1.8 X-Matrix.....	328
5.1.9 SMARTe Ziele	331
5.1.10 Ziel-Gitter	332
5.1.11 Wesentlichkeitsmatrix.....	333
5.1.12 Definierte Ergebnisse	338
5.1.13 3P-Äußerungen	339
5.1.14 SNAP	340
6 Prozessschritt Analyse	342
6.1 Einführung Analyse.....	343
6.2 Strategieanalyse.....	346
6.2.1 Einführung Tool-Kategorie Strategieanalyse	347
6.2.2 Wertschöpfungskette.....	349
6.2.3 Kritische Erfolgsfaktoren.....	353
6.2.4 Hedgehog.....	356

6.2.5 SWOT und TOWS	358
6.2.6 Lebenszyklus.....	364
6.2.7 Five Forces	368
6.2.8 Wettbewerberanalyse	372
6.2.9 Kundensegmentierung	375
6.2.10 Strategische Marktsegmente	377
6.2.11 Umfeldanalyse (PEST).....	380
6.2.12 Einschub: Einführung in die Strategieentwicklung	382
6.2.13 Geschäftsfeldermatrix	384
6.2.14 Produkt-Markt-Mix	388
6.2.15 Blue-Ocean-Strategie	392
6.2.16 Strategieentwicklungsoptionen	393
6.2.17 Strategiematrix	398
6.3 Systemanalyse.....	400
6.3.1 Einführung Tool-Kategorie Systemanalyse	401
6.3.2 Architekturanalyse	401
6.3.3 Funktionale Analyse	403
6.3.4 Prozessanalyse	406
6.3.5 Schnittstellenanalyse	409
6.3.6 Journey Map	411
6.3.7 Persona	416
6.3.8 Ressourcenfluss	419
6.3.9 Logisches Datenmodell	420
6.3.10 Relationales Datenmodell	422
6.3.11 Technologie-Infrastruktur	423
6.3.12 Anforderungskatalog	425
6.3.13 Logische und funktionale Systemmodellierung	428
6.4 Organisationsanalyse	430
6.4.1 Einführung Tool-Kategorie Organisationsanalyse	431
6.4.2 Organisationsstruktur	433
6.4.3 Lohngruppen-Diamant	440
6.4.4 Struktur und Prozess	441
6.4.5 Kontrollspanne	443
6.4.6 Organisationsbeurteilung	444
6.4.7 Kräftebild	445
6.4.8 Kommunikationsnetz	448
6.4.9 Kommunikationsmatrix	450
6.4.10 Kommunikationsstrukturen	452
7 Prozessschritt Entscheidungsfindung	454
7.1 Einführung Entscheidungsfindung	455
7.2 Bewerten/Testen	458
7.2.1 Einführung Tool-Kategorie Bewerten/Testen	459
7.2.2 Feedback-Raster	462
7.2.3 K.o.-Fragen	463
7.2.4 Ideen-Checkliste	464
7.2.5 NABC-Bewertung	465
7.2.6 Argumentewaage	468
7.2.7 Drei Perspektiven	469
7.2.8 Kartesische Koordinaten	470
7.2.9 Vroom Yetton	472

7.2.10	PPCO.....	474
7.2.11	Nutzbarkeitstest.....	475
7.2.12	Kreuz der Annahmen.....	477
7.2.13	Think 360.....	478
7.2.14	Ideen-Bewertung.....	480
7.2.15	Polaritäten-Tool.....	482
7.2.16	Priorisierungsraster.....	484
7.2.17	Schlussdiskussion.....	486
7.2.18	Heuristische Evaluierung.....	487
7.2.19	Viability Radar.....	489
7.2.20	Nutzwertanalyse.....	492
7.3	Abstimmen.....	495
7.3.1	Einführung Tool-Kategorie Abstimmen.....	496
7.3.2	Entscheidungsbaum.....	497
7.3.3	Ideen-Auswahl.....	499
7.3.4	Entscheidungskreuz.....	501
7.3.5	Schwerpunktmatrix.....	502
7.3.6	Distance Mapping.....	508
7.3.7	Nominale Gruppen.....	510
7.3.8	Leiterklettern.....	511
7.3.9	Paarvergleich.....	511
7.3.10	Risikoanalyse.....	513
7.3.11	Revision der Erwartungen.....	517
7.3.12	Booz-Ball-Bewertung.....	518
7.3.13	100 Punkte.....	519
8	Projektmanagement.....	521
8.1	Projektmanagement (PM).....	522
8.1.1	Einführung Tool-Kategorie Projektmanagement.....	523
8.1.2	Projektidee.....	528
8.1.3	Projektauftrag.....	529
8.1.4	LogFrame.....	531
8.1.5	Programmplan.....	535
8.1.6	Projektstrukturplan (PSP).....	537
8.1.7	Gantt Chart.....	541
8.1.8	Projektarbeitsauftragsplan.....	542
8.1.9	Projekt-Umfeldanalyse (PUMA).....	543
8.1.10	Projektorganisation.....	545
8.1.11	PM-Rollen.....	546
8.1.12	Projekt-Kommunikationsplan.....	548
8.1.13	Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA).....	552
8.1.14	Stakeholder-Kommunikation.....	554
8.1.15	Sechs Denkhüte	555
8.1.16	Next Steps.....	556

III	Zur Vertiefung und Anwendung.....	561
9	Kontrollfragen für	562
9.1	... die Projektplanung	563
9.2	... die Definition der Situation – Diagnose	563
9.3	... die Informations- und Ideen-Aufbereitung.....	564
9.4	... die Zielformulierung	564
9.5	... die Analyse.....	565
9.6	... die Entscheidungsfindung	565
9.7	... den Beginn der Projektrealisierung	566
10	Use Case-Szenarien	567
10.1	Die Top 10 Tools des Autors	568
10.2	Szenario Machbarkeitsstudie	568
10.3	Good Practice für die Projekt- und Problemdefinition	569
10.4	Szenario Projektplanung und -definition	570
10.5	Szenario Strategieanalyse	571
10.6	Szenario Strategieworkshop	572
10.7	Szenario Org-Analyse und Org-Design	573
10.8	Szenario Restrukturierung	573
10.9	Szenario Systementwicklung	574
10.10	Szenario Geschäftsprozessoptimierung	574
IV	Hintergrundinformationen.....	577
11	Bibliografie.....	578
12	Anwendungsbereiche der Tools (alphabetisch).....	584