

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Kurzübersicht aller Tools .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Anwendungsbereiche der Tools .....</b>   | <b>8</b>  |
| <br>  |           |
| <b>1 Einleitung .....</b>   | <b>21</b> |
| 1.1 Aufbau des Buches .....   | 21        |
| 1.2 Gebrauchsanweisung für das Buch .....   | 21        |
| 1.3 Die Zielgruppen dieses Buches .....   | 22        |
| 1.4 Der inhaltliche Rahmen des Buches .....   | 23        |
| 1.5 Fähigkeiten und Kompetenzen für die Persönlichkeitsentwicklung ..                 | 24        |
| 1.6 Methodenlehre, Modelle, Tools, Techniken und Begriffe .....                       | 25        |
| <br>  |           |
| <b>2 Problemlösungskonzept des Buches .....</b>                                       | <b>27</b> |
| 2.1 Problemlösung .....   | 27        |
| 2.1.1 Verschiedene Problemlösungsansätze .....  | 28        |
| 2.1.2 Der in diesem Buch verwendete Problemlösungsansatz .....                        | 30        |
| 2.1.3 Denkmodell und Denkebenen bei der Problemlösung .....                           | 33        |
| 2.1.4 Hintergrund und Ansatz des Autors (Map Maker) .....                             | 34        |
| 2.1.5 Makro-Logik des Projektzyklus – Mikro-Logik des Problem-<br>lösungszyklus ..... | 36        |
| 2.2 Kategorien von Tools .....  | 40        |
| 2.3 Die Auswahl des richtigen Tools .....   | 43        |
| 2.3.1 Kurzübersicht aller Tools (A) .....   | 45        |
| 2.3.2 Definition der Stufe des Problemlösungsprozesses (B) .....                      | 45        |
| 2.3.3 Kontrollfragen zur Identifizierung des benötigten Tools (C) .....               | 45        |
| 2.3.4 Welche Kategorie ist die richtige? (D) .....                                    | 45        |
| 2.3.5 Zusammenstellen einer Einkaufsliste (E) .....                                   | 46        |
| <br>  |           |
| <b>3 Diagnose .....</b>   | <b>48</b> |
| 3.1 Situationsdefinition .....  | 48        |
| 3.1.1 Problemdefinition .....   | 51        |
| 3.1.2 Problembaum .....   | 56        |
| 3.1.3 Problemumkehrung .....  | 60        |
| 3.1.4 Hypothesen .....  | 62        |
| 3.1.5 Hypothesenbaum .....  | 63        |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.6 Konkurrierende Hypothesen .....  | 66  |
| 3.1.7 Fragenbaum .....   | 67  |
| 3.1.8 Beeinflussungs-/Ursachenmatrix .....                                     | 70  |
| 3.1.9 Fischgräten-Ursachenanalyse .....  | 72  |
| 3.1.10 Black Box .....   | 75  |
| 3.1.11 Ist-Ist nicht .....   | 77  |
| 3.1.12 Stakeholderanalyse .....  | 79  |
| 3.1.13 Stakeholder-Übersicht .....   | 84  |
| 3.1.14 Stakeholder-Erwartungsmanagement .....                                  | 87  |
| 3.1.15 Stakeholder-Einfluss-Matrix .....                                       | 89  |
| 3.1.16 Stakeholder-Akkordeon .....   | 92  |
| 3.1.17 Stakeholder-Tausch .....  | 93  |
| 3.1.18 Kontextdiagramm .....   | 95  |
| 3.1.19 Silo .....  | 100 |
| 3.1.20 Vogelperspektive .....  | 101 |
| 3.1.21 Mind Map .....  | 103 |
| 3.2 Informationsbeschaffung .....  | 105 |
| 3.2.1 Informationsbeschaffungs-Plan .....                                      | 111 |
| 3.2.2 Interview .....  | 113 |
| 3.2.3 Dreigestirn .....  | 115 |
| 3.2.4 Achteck .....  | 116 |
| 3.2.5 Testgruppen .....  | 117 |
| 3.2.6 Fragebogen .....   | 119 |
| 3.2.7 Umfrage/Feldstudie .....   | 121 |
| 3.2.8 Direkte Beobachtung (DILO) .....   | 123 |
| 3.2.9 Expertenbefragung .....  | 125 |
| 3.2.10 Schreibtisch-Forschung .....  | 126 |
| 3.2.11 5 W (5 Warum) .....   | 127 |
| 3.2.12 Klima-Beurteilung .....   | 128 |
| 3.3 Kreativität .....  | 132 |
| 3.3.1 Brainstorming .....  | 133 |
| 3.3.2 Kärtchentechnik .....  | 136 |
| 3.3.3 6-3-5-Tool .....   | 137 |
| 3.3.4 Nyaka (Defektanalyse) .....  | 138 |
| 3.3.5 Bionik .....   | 140 |
| 3.3.6 Attribute-Liste .....  | 141 |
| 3.3.7 Morphologie .....  | 142 |
| 3.3.8 Merlin-Technik .....   | 143 |
| 3.3.9 Lotusblüten-Tool .....   | 146 |
| 3.3.10 Reizwort-Technik .....  | 148 |
| 3.3.11 Mentale Provokation .....   | 149 |
| 3.3.12 Übersicht zu alternativen Kreativitätstools .....                       | 151 |
| 3.4 Konsolidierung von Informationen .....                                     | 152 |
| 3.4.1 Konsolidierung von qualitativen und quantitativen<br>Informationen ..... | 153 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.4.2    | Pareto-80:20-Regel .....                                    | 154        |
| 3.4.3    | ABC-Tool .....  | 157        |
| 3.4.4    | Informationsmatrix .....                                    | 159        |
| 3.4.5    | Kartensortieren .....                                       | 161        |
| 3.4.6    | Verwandtschaftsdiagramm .....                               | 162        |
| 3.4.7    | Venn-Diagramm .....   | 165        |
| 3.4.8    | Kräftefeld (Force Field) .....                              | 166        |
| <b>4</b> | <b>Zielformulierung .....</b>                               | <b>170</b> |
| 4.1      | Kriterien zur Zielformulierung .....                        | 171        |
| 4.2      | Zielbaum .....  | 172        |
| 4.3      | Ziel-Mittel-Hierarchie .....                                | 174        |
| 4.4      | Charta .....  | 177        |
| 4.5      | Zielkatalog .....   | 179        |
| 4.6      | SMARTe Ziele .....  | 181        |
| 4.7      | Ziel-Gitter .....   | 183        |
| 4.8      | Definierte Ergebnisse .....                                 | 184        |
| 4.9      | 3P-Äußerungen .....   | 186        |
| 4.10     | SNAP .....  | 188        |
| <b>5</b> | <b>Analyse .....</b>  | <b>190</b> |
| 5.1      | Organisationsanalyse .....                                  | 193        |
| 5.1.1    | Organisationsstruktur .....                                 | 195        |
| 5.1.2    | Lohngruppen-Diamant .....                                   | 200        |
| 5.1.3    | Struktur und Prozess .....                                  | 201        |
| 5.1.4    | Kontrollspanne .....  | 203        |
| 5.1.5    | Organisationsbeurteilung .....                              | 205        |
| 5.1.6    | Kräftebild .....  | 206        |
| 5.2      | Systemanalyse (Systeme, Prozesse, Daten, Technologie) ..... | 209        |
| 5.2.1    | Architekturanalyse .....                                    | 209        |
| 5.2.2    | Logisches Datenmodell .....                                 | 211        |
| 5.2.3    | Funktionale Analyse .....                                   | 213        |
| 5.2.4    | Prozessanalyse .....  | 216        |
| 5.2.5    | Relationales Datenmodell .....                              | 220        |
| 5.2.6    | Technologie-Infrastruktur .....                             | 222        |
| 5.2.7    | Anforderungskatalog .....                                   | 224        |
| 5.2.8    | Logische und funktionale Systemmodellierung .....           | 227        |
| 5.3      | Strategieanalyse .....                                      | 229        |
| 5.3.1    | Wertschöpfungskette .....                                   | 231        |
| 5.3.2    | Kritische Erfolgsfaktoren .....                             | 235        |
| 5.3.3    | SWOT und TOWS .....   | 238        |
| 5.3.4    | Lebenszyklus .....  | 246        |
| 5.3.5    | Five Forces .....   | 250        |

---

|  |            |
|--|------------|
| 5.3.6 Wettbewerberanalyse .....                              | 255        |
| 5.3.7 Umfeldanalyse (PEST) .....                             | 259        |
| 5.3.8 Strategische Marktsegmente .....                       | 262        |
| 5.3.9 Kundensegmentierung .....                              | 266        |
| 5.3.10 Strategieentwicklung .....                            | 269        |
| 5.3.11 Geschäftsfeldermatrix .....                           | 270        |
| 5.3.12 Produkt-Markt-Mix .....                               | 275        |
| 5.3.13 Strategieentwicklungsoptionen .....                   | 279        |
| 5.3.14 Strategiematrix .....                                 | 285        |
| <br>   |            |
| <b>6 Entscheidungsfindung .....</b>                          | <b>288</b> |
| 6.1 Einführung in die Entscheidungsfindungstheorie .....     | 289        |
| 6.1.1 Schritte im Entscheidungsfindungsprozess .....         | 291        |
| 6.1.2 Auswahl der Entscheidungsfindungstools .....           | 292        |
| 6.2 Entscheidungsbaum .....                                  | 293        |
| 6.3 Perspektiven <sup>3</sup> .....                          | 296        |
| 6.4 Argumentewaage .....                                     | 298        |
| 6.5 Leiterklettern .....                                     | 299        |
| 6.6 Paarvergleich .....                                      | 300        |
| 6.7 Kreuz der Annahmen .....                                 | 301        |
| 6.8 Polaritäten-Tool .....                                   | 303        |
| 6.9 Nutzwertanalyse .....                                    | 305        |
| 6.10 Nominales Gruppen-Tool .....                            | 308        |
| 6.11 100 Punkte .....  | 309        |
| 6.12 Kartesische Koordinaten .....                           | 311        |
| 6.13 Vroom Yetton .....                                      | 312        |
| 6.14 Risikoanalyse .....                                     | 315        |
| 6.15 Schwerpunktmatrix .....                                 | 320        |
| <br>   |            |
| <b>7 Projektmanagement-Tools .....</b>                       | <b>326</b> |
| 7.1 Projektmanagement – Prozess, Ablauf und Tools .....      | 327        |
| 7.1.1 Kernaktivitäten und Tools des Projektmanagements ..... | 327        |
| 7.1.2 Schlüsselbegriffe des Projektmanagements .....         | 327        |
| 7.1.3 Warnsignale für Projektmanagement-Risiken .....        | 332        |
| 7.2 Projektauftrag .....                                     | 333        |
| 7.3 LogFrame .....   | 337        |
| 7.4 Programmplan .....                                       | 342        |
| 7.5 Projektstrukturplan (PSP) .....                          | 345        |
| 7.6 Gantt-Chart-Terminplan .....                             | 349        |
| 7.7 Projektarbeitsauftragsplan .....                         | 350        |
| 7.8 Projektumfeldanalyse (PUMA) .....                        | 351        |
| 7.9 Projektorganisation .....                                | 354        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.10 Projektmanagementrollen und -verantwortlichkeiten . . . . .                               | 356        |
| 7.11 Projekt-Kommunikationsplan . . . . .  | 359        |
| 7.12 Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA) . . . . .  | 363        |
| 7.13 Stakeholder-Kommunikation . . . . .   | 366        |
| 7.14 Workshop . . . . .  | 367        |
| 7.15 Revision der Erwartungen . . . . .  | 369        |
| 7.16 Booz-Ball-Bewertung . . . . .   | 371        |
| 7.17 6 Denkhüte . . . . .  | 372        |
| 7.18 Next Steps . . . . .  | 374        |
| 7.19 Fähigkeiten-Radar . . . . .   | 375        |
| <br>   |            |
| <b>8 Anhang A – Kontrollfragen . . . . .</b>   | <b>378</b> |
| 8.1 Kontrollfragen für die Projektplanung . . . . .  | 378        |
| 8.2 Kontrollfragen für die Aufbereitung von Ideen und von qualitativen Informationen . . . . . | 379        |
| 8.3 Kontrollfragen für die Definition der Situation – Diagnose . . . . .                       | 380        |
| 8.4 Kontrollfragen für die Zielformulierung . . . . .  | 381        |
| 8.5 Kontrollfragen für die Analyse . . . . .   | 381        |
| 8.6 Kontrollfragen für die Entscheidungsfindung . . . . .                                      | 382        |
| 8.7 Kontrollfragen für den Beginn der Projektrealisierung . . . . .                            | 383        |
| <br>   |            |
| <b>9 Anhang B – Szenarien (Einkaufsliste der Tools) . . . . .</b>                              | <b>385</b> |
| 9.1 Die Top-10-Tools des Autors . . . . .  | 385        |
| 9.2 Szenario Good Practice für die Projekt- und Problemdefinition . . . . .                    | 385        |
| 9.3 Projektplanung und -definition . . . . .   | 387        |
| 9.4 Szenario Strategieanalyse . . . . .  | 388        |
| 9.5 Organisationsanalyse und Organisationsdesign . . . . .                                     | 389        |
| 9.6 Restrukturierung . . . . .   | 390        |
| 9.7 Machbarkeitsstudie . . . . .   | 390        |
| 9.8 Systementwicklung . . . . .  | 391        |
| 9.9 Strategieworkshop . . . . .  | 392        |
| 9.10 Geschäftsprozessoptimierung . . . . .   | 393        |
| <br>   |            |
| <b>Bibliografie . . . . .</b>  | <b>394</b> |
| <b>Anwendungsbereiche der Tools (alphabetisch) . . . . .</b>                                   | <b>397</b> |