

Nicolai Andler

**Tools**

für

**Projektmanagement,  
Workshops und Consulting**

Kompodium der wichtigsten  
Techniken und Methoden

Sechste  
Auflage

**PUBLICIS**

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](http://www.publicis-books.de)

Lektorat: Dr. Gerhard Seitfudem, [gerhard.seitfudem@publicispixelpark.de](mailto: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	☺☺	☺☺
	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	☺	☺☺

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 <sup>3</sup>	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	×									×
Problemumkehrung	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 <sup>3</sup>	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*

---

## Vorwort und Anmerkungen zur 6. Auflage

„Die meisten Management-Ideen bestehen schon seit langer Zeit. Die Fähigkeit des Managers besteht darin, diese alle zu kennen und die Idee auszuwählen, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt und für die Situation, in der er sich befindet, am angemessensten ist – genauso, wie man den angemessenen Golfschläger nach der jeweiligen Situation und Lage des Balles auswählen würde.“ Etwa so könnte man das folgende Zitat von Sir John Harvey-Jones übersetzen:

*„Most ideas on management have been around for a very long time, and the skill of the manager consists in knowing them all and, rather as he might choose the appropriate golf club for a specific situation, choosing the particular ideas which are most appropriate for the position and time in which he finds himself.“*

Dieses Buch entstand vor dem Hintergrund eines persönlichen Bedarfs nach einem einfachen, vollständigen und gut gegliederten Repertoire an Tools und Techniken für meine eigenen Beratungstätigkeiten. Immer wenn ich den „Hasen aus dem Beratungs-Zylinder“ zaubern wollte, verbrachte ich unnötige Zeit mit der Durchforstung meiner früheren Projektdokumentationen, um Dinge zu finden, die ich schon einmal gemacht hatte. Um zu vermeiden, dass ich das Rad jedes mal neu erfinde, hatte ich eine Art „Spickzettel“ entwickelt – eine Liste mit Namen an Tools und Techniken, die mir half, mich daran zu erinnern, welche Lösungsmöglichkeiten es gibt. Im Rahmen der Implementierung einer unternehmensinternen Beratungsabteilung für einen Kunden hatte ich die Idee, mein Kompendium an Tools in das Projekt zu integrieren und die Angestellten darin auszubilden. Seitdem hat es einige Revisionen gegeben. Die Auseinandersetzung mit vielen unterschiedlichen Bereichen, wie Psychologie, Ökonomie, Ingenieurwissenschaft, Systemtechnik, Strategischem Management, Coaching, Therapeutischer Beratung, Change Management, Arbeits- und Organisationspsychologie, Kundenbeziehungsmanagement (CRM), Systemanalysen, Unternehmens- und EDV-Architektur, Organisationsentwicklung sowie Kommunikationswissenschaften und deren Kombinationen, haben dieses Buch geformt und beeinflusst.

Seit der ersten Auflage hat das Buch eine ganze Reihe von Überarbeitungen und Erweiterungen erfahren.

Für die zweite Auflage wurden Verbesserungsmöglichkeiten und Ideen umgesetzt, die sich in der Zusammenarbeit mit vielen Kunden und durch Trainings und Workshops aufgetan hatten. Kategorien wurden überarbeitet, Tools überarbeitet und erweitert, weitere Tools wurden ergänzt.

Nach den Aktualisierungen für die zweite Auflage ergab sich für die dritte Auflage ein größerer Umfang an Überarbeitungen. In der Zusammenarbeit mit Beratern hatte

sich herausgestellt, dass es dem Buch an Tools für die genaue Problemdefinition fehlte. Dieser Mangel wurde durch die Ergänzung zusätzlicher Tools in der Kategorie „Situationsdefinition“ behoben. Begriffe wurden toolübergreifend harmonisiert und weitere Szenarien geschaffen, um es Ihnen noch einfacher zu machen, die passenden Arbeitsweisen für Ihre Situation zu entwickeln. Die Tools in den Übersichtstabellen sind seither in absteigender Reihenfolge angeordnet – basierend auf einem Ablauf, wie Sie ihn typischerweise anwenden sollten. Darüber hinaus habe ich eine Übersicht ergänzt, in der dargestellt wird, welche Tools ich in welcher Reihenfolge und warum in einem Großprojekt verwenden würde. Es ist sozusagen eine „Andlersche Projektzyklus-Tools-Best-Practice“ (siehe Kapitel 9). Gegenüber der zweiten Auflage bot das Buch nun 23 neue, zusätzliche Tools (insgesamt 119) sowie vier neue, zusätzliche Problemszenarien („Einkaufslisten für Tools“).

Das Werk etablierte sich immer mehr nicht nur als Vorlesungsmaterial für verschiedene Studiengänge, u.a. „MBA für Management Consulting“ und für den Studiengang „Business Consulting“ an der Fachhochschule Oldenburg, sondern auch als Trainings- u. Schulungsmaterial in vielen kleinen, mittleren und großen Unternehmensberatungen und Inhouse-Consulting-Abteilungen. Auch in anderen Disziplinen und Bereichen wird das Werk aufgrund der soliden und praktischen Ausrichtung zur allgemeinen Problemlösung sehr geschätzt und eingesetzt.

Nach geringen Aktualisierungen für die 4. Auflage wurde das Buch für die 5. Auflage wiederum deutlich erweitert und noch weiter systematisiert. Die Ergänzungen basierten auf der kontinuierlichen Sammlung neuer Tools und dem Feedback von Studenten, Trainingsteilnehmern und Lesern. Insgesamt wurden für die fünfte Auflage 22 neue Tools hinzugefügt.

Des Öfteren gab es die Anfrage nach einem „Roten Faden“, zusammen mit der Frage: „Gibt es eine richtige oder ideale Reihenfolge für die Anwendung bestimmter fundamentaler Tools?“ Als Vorschlag dafür wurde die Anwendungssequenz der Tools schematisch in einem Diagramm zusammengefasst (Abschnitt 2.3.6).

Außerdem wurde die Unterteilung und Feingruppierung der Tools innerhalb einer Kategorie nach einheitlichen Anwendungsbereichen gruppiert und in eine bessere Reihenfolge gebracht. Zum Beispiel wurden die Tools in der Kategorie Situationsdiagnose in Problemdefinition, Stakeholder Management und kontextbezogene Tools gruppiert. Ähnlich wurden die Informationsbeschaffungs- bzw. Informationskonsolidierungstools nach qualitativem und quantitativem Informationsgehalt gruppiert. Die Übersichtstabellen wurden entsprechend erweitert und neu geordnet. Ebenso wurden die Einführungskapitel zu jeder Tool-Kategorie überarbeitet und erweitert.

Für diese 6. Auflage gibt es wieder inhaltliche Erweiterungen, die sich aus der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verifizierung der Tools durch den täglichen Praxiseinsatz ergaben. Insgesamt wurden neben kleineren inhaltlichen Anpassungen 7 neue Tools in die 6. Auflage integriert. Damit beschreibt das Buch jetzt 152 Tools und Techniken.



Ich möchte ein herzliches Dankeschön an alle Leser und Nutzer aussprechen, die durch ihr Feedback, den Kauf des Buches und Empfehlungen helfen, das Buch und dessen Inhalte dauerhaft als Standard für Problemlöser, Berater, Projektmanager, Trainer und viele weitere Berufsgruppen zu etablieren. Somit meine Einladung an Sie: Helfen Sie mir bitte weiter dabei, die professionelle Tätigkeit dieser Berufsgruppen und Ihrer Kollegen einfacher zu machen und dieses Buch immer wieder auf den neuesten Stand zu bringen.

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 mentalen Sparringspartnern bedanken. Ein besonderer Dank geht an Dr. Gerhard Seiftdem von Publicis. Zahlreiche Diskussionen und Anregungen haben das Buch maßgeblich geformt.

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

Wo möglich und bekannt, nenne ich die Urheber und Schutzrechte geistigen Eigentums. Sollten Sie als Leser den Eindruck haben, dass wertvolle Referenzen und Quellen vergessen wurden, treten Sie bitte mit mir in Kontakt unter [NA@NicolaiAnder.com](mailto:NA@NicolaiAnder.com) oder besuchen Sie [www.NicolaiAnder.com](http://www.NicolaiAnder.com) für Updates, Fallstudien, Trainings usw. Auf [www.NicolaiAnder.com](http://www.NicolaiAnder.com) können Sie Formatvorlagen erhalten. Das Kennwort zum Download digitaler Vorlagen der deutschen Ausgabe des Buchs ist HkZt567.

Kapstadt, Mai 2015

Nicolai Andler

---

# 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- lösungszyklus .....	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-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
<b>4</b>	<b>Zielformulierung</b>	<b>241</b>
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

---

# 1 Einleitung

## 1.1 Aufbau des Buches

Das Buch beginnt mit einer kurzen Einführung in die Theorie der Kompetenzen, auf denen dieses Buch basiert. Der besondere Schwerpunkt dieses Buches ist die Verbesserung der Methodenkompetenz als Teil der Persönlichkeitsentwicklung.

Kapitel 2 erklärt das Konzept – Kategorien von Tools und Techniken, ausgerichtet auf einen Problemlösungsprozess – gefolgt von einer Beschreibung, wie dieses Buch effektiv und effizient genutzt werden kann. Wie nach dem geeigneten Tool gesucht und wie es erkannt und ausgewählt werden kann, beschreibt Kapitel 2.3 in Verbindung mit einem Beispiel für eine Zusammenstellung von Tools („Einkaufsliste z. B. für einen Workshop“). Zusätzliche Szenarien typischer Geschäftssituationen und eine empfohlene Auswahl von geeigneten typischen Aktivitäten, Tools und Techniken sind in Kapitel 9 „Anhang B“ – Szenarien, Seite 488 zu finden. Kapitel 2.3 „Die Auswahl des richtigen Tools“ auf Seite 47 bietet einen Entscheidungsbaum mit einer Anleitung, wie Schritt für Schritt von einer bestimmten Ausgangssituation aus das richtige Tool zu finden ist.

Die danach folgenden vier Kapitel (3 bis 6) repräsentieren die vier Stufen des Problemlösungsprozesses. Jedes Unterkapitel untergliedert die relevanten Tools und Techniken in die entsprechenden Kategorien.

Diese Struktur verstärkt den prozessorientierten Gedanken und vereinfacht das Auffinden von Tools und das Orientieren innerhalb des Buches. Die Kurzübersicht der Tools am Anfang erlaubt einen schnellen und direkten Zugang zu allen Tools.

## 1.2 Gebrauchsanweisung für das Buch

Blättern Sie im Buch, um sich zu orientieren und um herauszufinden, was Sie schon wissen und worüber Sie noch mehr erfahren wollen. Einige Tools und Techniken werden Ihnen bestimmt auf die eine oder andere Art bekannt vorkommen. Bauen Sie auf diesem Wissen und Vertrauen auf und kombinieren Sie Altes mit Neuem. Falls Sie relativ neu in diesem Bereich der Tools und Techniken sind, wäre es ratsam, das komplette Buch durchzulesen, um einen Eindruck zu bekommen, was das Buch alles beinhaltet. Der etwas erfahrenere Leser möchte sich vielleicht eher auf die Bereiche stürzen, die ihn besonders interessieren. Wenn Sie



nach einem bestimmten Tool suchen, begeben Sie sich zum Abschnitt 2.3 „Die Auswahl des richtigen Tools“ oder zur Kurzübersicht am Anfang des Buches.

Verwenden Sie dieses Buch als Ihren ganz persönlichen Werkzeugkasten. Jeder erfahrene Berater hat sein eigenes Repertoire an Tools und Techniken. Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, Ihren persönlichen Werkzeugkasten (Toolbox) zu kreieren und mit der Zeit weiter zu entwickeln. Seien Sie innovativ, offen und kreativ – so werden Sie bestimmt neue interessante Anwendungsbereiche für die bereitgestellten Tools entdecken. Nehmen Sie neue Ideen auf und schaffen Sie Ihr eigenes Portfolio an Werkzeugen. Über Ideen und Anregungen zu weiteren Tools und Techniken für zukünftige Ausgaben würden ich mich als Autor und sich alle Leser freuen. Sie können mich unter [NA@NicolaiAnder.com](mailto:NA@NicolaiAnder.com) erreichen.

*Eine Anmerkung:* Ich verwende die männliche Anrede oder Personenbezeichnung nur zur Vereinfachung.

### 1.3 Die Zielgruppen dieses Buches

Eine immer größere Zahl von Geschäftsleuten nutzt Beratungsdienstleistungen oder hat bereits in irgendeiner Form mit Beratern zu tun gehabt. Die Beratungsdienstleistung wird jedoch nicht immer vollkommen verstanden. Wir befinden uns gegenwärtig in einer Phase, in der die Projekt- und Beratungsarbeit immer mehr hinterfragt und in Frage gestellt wird. Was steckt hinter dem Beratungsmythos? Dieses Buch gibt Ihnen einen Einblick in die Welt und Techniken der Projekt- und Beratungswelt. Das Buch soll helfen, diese Bereiche besser verstehen und hinterfragen zu können, ja vielleicht sogar, den Job selber machen zu können.

Ein typischer Benutzer und Käufer dieses Buches wäre in meiner Vorstellung:

- Ein praktizierender Berater, der sich weitere Tools und Techniken aneignen möchte, um sein Portfolio zu erweitern und um eine Referenz und Quelle zu haben.
- Ein Angestellter in einer internen Beratungsabteilung, der die Beratungstools studieren und lernen möchte.
- Ein Manager, der mehr über die „Geheimnisse und Waffen“ der Berater und ihren Fachjargon wissen möchte.
- Eine Person, die (Geschäfts-)Probleme selbst lösen möchte.
- Ein Student der Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften, der ein paar clevere und effektive Tools für seine Fallstudien lernen möchte oder der sich für Systemtechnik oder Unternehmensberatung interessiert.
- Dozenten, Lehrbeauftragte und Studenten für den Wirtschaftsbereich, die ihr Wissen über die BCG-Matrix hinausgehend erweitern möchten.

## 1.4 Der inhaltliche Rahmen des Buches

Dieses Buch ist eine praktische und einfache Sammlung an Tools und Techniken, die für Sie direkt anwendbar sind, ohne dass Sie sich stundenlang mit trockener Theorie beschäftigen müssen.

Das Ist-Ist nicht-Tool (siehe Abbildung 1 und Abschnitt 3.1.17) wurde verwendet, um zu definieren, was dieses Buch beinhaltet und was nicht. Die meisten Consultingbücher befassen sich hauptsächlich mit dem Management einer Beratung. Dieses Buch beschäftigt sich exklusiv nur mit den Tools und Techniken, die Sie für Beratungsaktivitäten, Projekte, Problemlösungssituationen, Workshops usw. benötigen und anwenden können. Dieses Buch kann zu Ihrem persönlichen „Werkzeugkasten“ werden. Abbildung 1 verdeutlicht, was innerhalb und außerhalb seines Betrachtungsrahmens liegt.

Vor zwei Jahrzehnten meinte Peter Block in seinem berühmten „Handbuch für fehlerlose Beratung“, dass es nicht ausreicht, allein die Techniken zu wissen. Obgleich er damit auch heute noch Recht hat, ist ein reichhaltiges Portfolio an Tools und Techniken als Wissensbasis inzwischen unentbehrlich.



Abbildung 1 Was ist „in“ und was „out of scope“?

## 1.5 Fähigkeiten und Kompetenzen für die Persönlichkeitsentwicklung

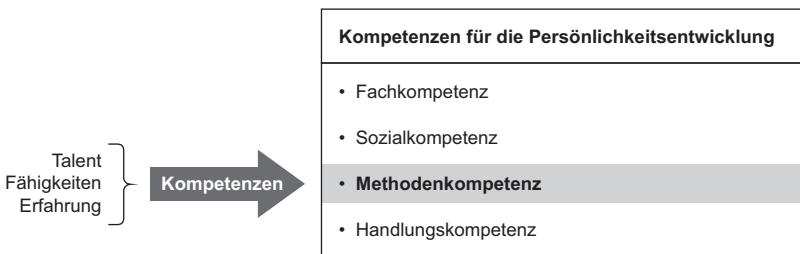
Dieses Buch soll Sie bei Ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützen, besonders im Bereich der kognitiven und der Methodenkompetenzen.

Drei Dinge machen eine Kompetenz aus:

- *Talent* beschreibt die natürlichen Qualitäten und angeborenen Fähigkeiten und Begabungen in gewissen Bereichen oder für gewisse Tätigkeiten.
- *Fähigkeiten* werden beschrieben als etwas, was Sie lernen, trainieren, studieren und sich somit aneignen können, z. B. Buchführung.
- *Erfahrung* ist die Ansammlung an Wissen und Fähigkeiten durch praktische Tätigkeiten. Erfahrung ist die Anwendung von Theorie in der Praxis und das daraus resultierende Lernen.

Alle drei Dinge zusammen machen eine Kompetenz aus (Abbildung 2). Im Bereich Persönlichkeitsentwicklung unterscheidet man zwischen vier unterschiedlichen Kompetenzen:

- Fachkompetenz – Fähigkeiten und Wissen in einem bestimmten Gebiet oder Bereich, z. B. Marketing oder Finanzen, kombiniert mit Erfahrungen und industriespezifischem Wissen, z. B. in der Automobilindustrie. Diese Kompetenz ist fassbar und messbar und erscheint typischerweise im Lebenslauf in Form von Abschlüssen und Tätigkeitsjahren.
- Sozialkompetenz – „People Skills“ oder „weiche Faktoren“, z. B. soziale Interaktionen, Führungsqualitäten, emotionale Intelligenz oder Konfliktlösung. Das Schlüsselwort ist emotionale Intelligenz.
- Methodenkompetenz – systemisches Wissen, verbunden mit der Fähigkeit, Tools, Techniken, Methoden u. a. anwenden zu können.
- Handlungskompetenz – Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und entsprechend zu implementieren.



**Abbildung 2** Vier Kompetenzen der Persönlichkeitsentwicklung – der Schwerpunkt dieses Buches liegt auf den Methodenkompetenzen

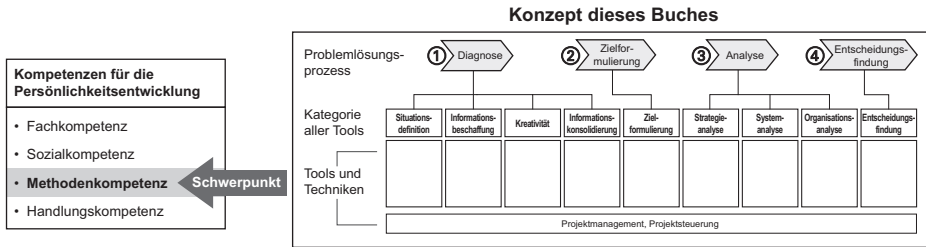


Abbildung 3 Die Verbindung zwischen Kompetenzen und dem Konzept dieses Buches

Der Schwerpunkt des Buches liegt auf den Methodenkompetenzen, mit einer umfassenden Liste an Tools und Techniken, mit denen Sie Ihr persönliches Repertoire entsprechend erweitern können.

Das hier vorgestellte Konzept verbindet einen einfachen 4-stufigen Problemlösungsprozess mit einer Vielzahl von relevanten Tools und Techniken, die entsprechend ihrer Anwendbarkeit in Kategorien gruppiert wurden.

Die Anordnung der Kategorien folgt der Reihenfolge, in der Sie sich typischerweise durch die vier Prozessstufen des Problemlösungsprozesses durcharbeiten würden. Abbildung 3 zeigt, wie das Kompetenzenmodell und das Konzept dieses Buches in Relation zueinander stehen.

## 1.6 Methodenlehre, Modelle, Tools, Techniken und Begriffe

Der Fokus dieses Buches liegt auf Tools und Techniken, dargestellt entsprechend der KISS-Regel (*Keep It Simple and Stupid*). Damit dieses Buch frei von unnötigem akademischen Ballast und den zu Grunde liegenden Theorien bleibt, habe ich den Versuch unterlassen, die verwendeten Tools und Techniken wissenschaftlich herzuleiten, zu rechtfertigen, zu beweisen oder zu diskutieren (siehe Abbildung 4).

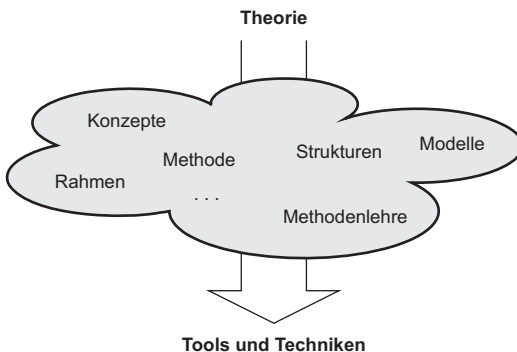


Abbildung 4 Herleitung der Tools und Techniken

Wie auch immer Sie Ihre Begriffe und Modelle definieren und verwenden, es muss funktionieren und sollte Sie zufriedenstellen. Das ist alles, was zählt.

Der Hauptzweck der Tools und Techniken ist, Ihnen eine Struktur und ein Gerüst für Ihre Gedanken und Handlungen zu bieten. Die Tools sind *kein Ersatz* für Ihre eigene Intuition, intellektuelles Hinterfragen sowie kritische Auseinandersetzung mit dem Thema und der Problemstellung. Verwenden Sie die Tools als Anregungen und Hinweise und passen Sie diese Ihren Anforderungen an.

Theorie und Praxis – leider ist die Anwendung der verschiedenen Tools und Techniken nicht so einfach und klar voneinander zu trennen, wie es die Theorie und dieses Buch vorsehen. Verwenden Sie deswegen immer die Querverweise am Ende jeder Toolbeschreibung als zusätzliche Hilfe, um sich einen Überblick über ähnliche Tools zu verschaffen. Viele Tools können in mehreren Zusammenhängen und Situationen zur Anwendung kommen. Die Übersicht „Anwendungsbereiche der Tools“ auf Seite 9 und am Ende des Buches kann Ihnen ebenfalls weiterhelfen.

---

## 2 Problemlösungskonzept des Buches

Das Grundanliegen dieses Buches besteht darin, Ihnen ein Kompendium an Tools und Techniken zur Verfügung zu stellen, das Sie für Beratungs-, Projekt-, Arbeits- oder Workshopsituationen anwenden können.

Das Konzept basiert auf einem universellen Problemlösungsprozess, der aus vier Stufen (Diagnose, Zielformulierung, Analyse und Entscheidungsfindung) besteht und für jede Art von Problem anwendbar sein sollte. Tools, die den gleichen Zweck und die gleiche Funktion haben, wurden in einheitliche Kategorien zusammengefasst. Somit ist der Problemlösungsprozess das allumspannende Gerüst, er wird im folgenden Kapitel näher untersucht. Die Tools und Techniken sind in zehn verschiedene Kategorien unterteilt. Manche der Kategorien sind gezielt auf spezielle Fachbereiche wie z. B. Projektmanagement, strategische, organisationale oder Systemanalyse zugeschnitten.

### 2.1 Problemlösung

Wenn wir Probleme lösen, dann wollen wir normalerweise mehr, als uns nur von einer unakzeptablen Situation zu befreien. Wir wollen das Problem lösen. Kurz gesagt, wir wollen uns von einem problematischen Zustand weg zu einem „gelösten“ Zustand bewegen (siehe Abbildung 5). Dazu bewegen wir uns auf dem „Lösungsweg“. Es scheint offensichtlich, dass wir unsere Aufmerksamkeit dem gelösten Endzustand schenken müssen. Typischer- und unglücklicherweise steht aber oft der problematische Zustand im Mittelpunkt des Interesses.

Das Buch stellt alle notwendigen Tools für den Lösungsweg zur Verfügung, jedoch dient dies letztendlich nur der Vorbereitung für die finale Handlung und Umsetzung. Tappen Sie nicht in die Analyse- und Planungsfalle. Die Arbeit ist erst mit dem Beenden der Implementierung und nicht bereits mit der Analyse und Planung vorbei.

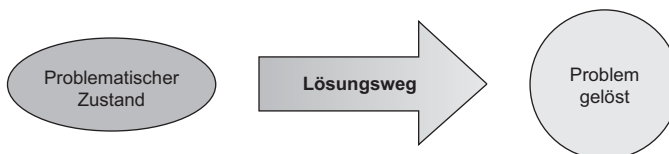


Abbildung 5 Der Weg zur Problemlösung