

Nicolai Andler Tools für Projektmanagement,
Workshops und Consulting



Nicolai Andler hat sich nach seinem Abschluss in Wirtschaftsingenieurwesen (Technische Chemie) an der Technischen Universität Berlin an der französischen Grande Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse für den Master of Management (MBA equivalent) auf die Bereiche „Strategisches Management multinationaler Gruppen“ und „Internationale Geschäftsstrategien“ spezialisiert.

In sein eigenes Unternehmen, die Ignite-Gruppe, konnte er bereits Erfahrungen aus dem klassischen Unternehmensberatungsbereich und aus internationaler Unternehmensberatung in Europa und Südafrika einbringen.

Er arbeitet mit Kunden aus den Bereichen EDV, Finanzdienstleistung (Bank, Lebensversicherung), aus dem öffentlichen Sektor (Hochschulbildung, Finanzamt, Zoll, Regierungsbehörden), Abfallwirtschaft, Multi-Level-Marketing, Chemie und Petrochemie. Gegenwärtig berät Nicolai Andler die EDV-Abteilungen von mehreren südafrikanischen Finanzdienstleistungsunternehmen und ist als Executive Coach tätig.

Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting

Ein Kompendium der wichtigsten
Techniken und Methoden

von Nicolai Andler



PUBLICIS

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Autoren und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder der Autoren, 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-erlangen.de/books

ISBN 978-3-89578-264-0

Verlag: Publicis Corporate Publishing, Erlangen

© 2008 by Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlangen

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 Anforderung	Kaum Vorkenntnisse erforderlich, einfach ausprobieren!

Zweck der Kategorie	Name des Tools oder der Technik	Seite	Benutzerfreundlichkeit	Aufwand/Nützlichkeit
Definition des Problems der Situation ➤➤➤➤	Black Box	41	☺☺☺	☺☺
	Ist-Ist nicht	43	☺☺☺	☺☺☺
	Vogelperspektive	45	☺☺	☺☺
	Hypothesen	46	☺	☺☺☺
	Stakeholder-Übersicht	47	☺☺☺	☺☺
	Stakeholder-Erwartungsmanagement	51	☺☺	☺☺
	Stakeholdereinfluss-Matrix	54	☺☺	☺
	Stakeholder-Akkordeon	57	☺☺	☺☺
	Stakeholder-Tausch	58	☺☺	☺☺☺
	Kontext-Tool	60	☺	☺☺
	Silo	62	☺	☺☺
Mind Map	63	☺☺☺	☺☺	
Informationsbeschaffung ➤➤➤➤	Interview	72	☺	☺☺
	Klima-Test	74	☺☺☺	☺☺
	Dreigestirn	75	☺	☺☺☺
	Achteck	76	☺☺	☺☺
	Testgruppen	77	☺	☺☺☺
	Fragebogen	79	☺☺	☺☺
	Umfrage/Feldstudie	81	☺☺	☺☺
	Direkte Beobachtung (DILO)	83	☺☺☺	☺☺
	Expertenbefragung	85	☺☺	☺
Schreibtisch-Forschung	86	☺	☺☺	
5 W	87	☺☺☺	☺☺☺	
Kreativität ➤➤➤➤	Brainstorming	89	☺☺	☺☺
	Kärtchentechnik	92	☺☺☺	☺☺
	6-3-5-Tool	93	☺☺☺	☺☺☺
	Nyaka (Defekt-Analyse)	94	☺☺	☺☺
	Bionisch	96	☺☺	☺
	Attribut-Liste	96	☺☺	☺

Zweck der Kategorie	Name des Tools oder der Technik	Seite	Benutzerfreundlichkeit	Aufwand/Nützlichkeit
	Morphologie	98	😊😊	😊
	Merlin-Technik	99	😊😊	😊😊😊
	Kräftefeld (Force Field)	101	😊😊	😊😊
	Übersicht zu alternativen Kreativitätstools	104	–	–
	Verwandtschaftsdiagramm	105	😊😊	😊😊😊
	Venn-Diagramm	107	😊😊	😊
	Fischgräten-Ursachenanalyse	109	😊😊	😊😊
	Pareto – 80:20-Regel	111	😊😊	😊😊😊
	ABC-Tool	114	😊	😊😊😊
Zielformulierung	Ziel-Katalog	118	😊😊	😊😊
	SMARTe Ziele	121	😊😊😊	😊😊
▶▶▶▶▶	Definierte Ergebnisse	122	😊😊	😊😊
	3P-Äußerungen	124	😊😊😊	😊😊😊
	Ziel-Mittel-Hierarchie	126	😊😊	😊😊😊
	Ziel-Gitter	128	😊😊😊	😊😊
	Charta	130	😊😊	😊😊😊
	SNAP	131	😊😊	😊😊
Org.-Analyse	Organisationsstruktur	137	😊😊	😊😊😊
	Kontrollspanne	141	😊😊	😊😊😊
▶▶▶▶▶	Struktur und Prozess	143	😊😊	😊😊😊
	Organisations-Beurteilung	145	😊	😊😊
	Kräftebild	147	😊😊😊	😊😊
System-Analyse	Architektur-Analyse	150	😊	😊😊
	Funktionale Analyse	151	😊	😊😊
▶▶▶▶▶	Prozess-Analyse	154	😊😊	😊😊😊
	Relationales Datenmodell	158	😊😊	😊😊😊
	Logisches Datenmodell	160	😊	😊😊
	Technologie-Infrastruktur	162	😊	😊😊😊
	Anforderungskatalog	164	😊😊	😊😊😊
	Logische und funktionale Systemmodellierung	166	😊😊😊	😊😊
Strategie-Analyse	Wertschöpfungskette	170	😊😊	😊😊😊
	Kritische Erfolgsfaktoren	174	😊	😊😊
▶▶▶▶▶	SWOT und TOWS	178	😊😊	😊😊
	Lebenszyklus	184	😊😊😊	😊
	5 Marktkräfte	189	😊	😊😊
	Wettbewerber-Analyse	193	😊	😊😊
	Umfeld-Analyse (PEST)	197	😊	😊😊
	Strategische Marktsegmente	200	😊😊	😊😊
	Kundensegmentierung	204	😊	😊😊😊
	Geschäftsfeld-Matrix	208	😊😊	😊😊
	Produkt-/Markt-Mix	214	😊😊	😊
	Strategieentwicklungsoptionen	218	😊😊	😊😊😊
	Strategie-Matrix	222	😊😊	😊😊

Zweck der Kategorie	Name des Tools oder der Technik	Seite	Benutzerfreundlichkeit	Aufwand/Nützlichkeit
Entscheidungsfindung 	Entscheidungsbaum	230	☺☺	☺☺
	Perspektiven ³	233	☺☺	☺☺
	Argumenten-Waage	235	☺☺☺	☺☺☺
	Kreuz der Annahmen	236	☺☺	☺☺
	Polaritäten-Tool	237	☺☺	☺☺
	Nutzwertanalyse	239	☺	☺☺☺
	Nominales Gruppen-Tool	242	☺☺☺	☺☺☺
	100 Punkte	244	☺☺☺	☺☺☺
	Kartesische Koordinaten	245	☺☺	☺☺
	Vromm Yetton	247	☺☺	☺☺
	Risikoanalyse	250	☺	☺☺
	Schwerpunkt-Matrix	255	☺☺☺	☺☺
Projektmanagement 	Fähigkeiten-Radar (PM)	262	☺☺	☺☺
	Revision der Erwartungen	264	☺☺☺	☺☺☺
	Programm-Plan	266	☺☺	☺☺☺
	Gantt-Chart	268	☺☺☺	☺☺☺
	Arbeitsstrukturplan (WBS)	270	☺☺	☺☺☺
	Next Steps	273	☺☺☺	☺☺☺
	Projektmanagement: Rollen und Verantwortlichkeiten	275	☺☺	☺☺
	Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA)	277	☺☺	☺☺
	Projektstruktur	280	☺	☺☺
	Projekt-Kommunikationsplan	282	☺	☺☺
	Workshop	286	☺☺	☺☺
6 De-Bono-Hüte	288	☺☺	☺☺	
Booz-Ball	289	☺☺☺	☺☺☺	
Kontrollfragen	Kontrollfragen für den Projektbeginn	291	☺☺☺	☺☺☺
	Kontrollfragen für die Definition der Situation	292	☺☺☺	☺☺☺
	Kontrollfragen für die Zielformulierung	293	☺☺☺	☺☺☺
	Kontrollfragen für die Analyse	293	☺☺☺	☺☺☺
	Kontrollfragen für die Entscheidungsfindung	294	☺☺☺	☺☺☺
Szenarien („Einkaufsliste für Tools“)	Machbarkeitsstudie	296	☺☺☺	☺☺☺
	Systementwicklung	297	☺☺	☺☺
	Organisationelle Restrukturierung	298	☺☺☺	☺☺☺
	Strategie-Workshop	298	☺☺	☺☺
	Verbesserung der Geschäftsprozesse	299	☺☺☺	☺☺☺
	Projekt-Definition (Start up)	300	☺☺	☺☺☺

Anwendungsbereiche der Tools

Name des Tools	Situationsdefinition	Informationsbeschaffung	Kreativität	Zielformulierung	Org.-Analyse	System-Analyse	Strategie-Analyse	Entscheidung	Projektmanagement
Black Box	×								
Ist-Ist nicht	×			×					
Vogelperspektive	×								
Hypothesen	×			×					
Stakeholder-Übersicht	×				×				×
Stakeholder-Erwartungsmanagement	×		×	×					×
Stakeholdereinfluss-Matrix	×				×				
Stakeholder-Akkordeon	×								
Stakeholder-Tausch	×								
Kontext-Tool	×				×	×			
Silo	×				×	×			
Mind Map	×		×						×
Interview		×							
Klima-Test		×							
Dreigestirn		×							
Achteck		×							
Testgruppen		×							
Fragebogen		×							
Umfrage/Feldstudie		×							
Direkte Beobachtung (DILO)		×							
Expertenbefragung		×							
Schreibtisch-Forschung	×								
5 W	×			×					
Brainstorming	×								
Kärtchentechnik	×			×					
6-3-5-Tool	×				×				×
Nyaka (Defekt-Analyse)	×		×	×					×
Bionisch	×				×				
Attribut-Liste	×								
Morphologie	×								
Merlin-Technik	×				×	×			
Kräftefeld (Force Field)	×				×	×			
Verwandtschaftsdiagramm	×		×						×
Venn-Diagramm		×							
Fischgräten-Ursachenanalyse		×							
Pareto – 80:20-Regel		×							

Name des Tools	Situationsdefinition	Informationsbeschaffung	Kreativität	Zielformulierung	Org.-Analyse	System-Analyse	Strategie-Analyse	Entscheidung	Projektmanagement
ABC-Tool		x							
Ziel-Katalog		x							
SMARTe Ziele		x							
Definierte Ergebnisse		x							
3P-Äußerungen		x							
Ziel-Mittel-Hierarchie		x							
Ziel-Gitter		x							
Chart									
SNAP		x	x					x	
Organisationsstruktur			x						
Kontrollspanne			x						
Struktur und Prozess			x						
Organisations-Beurteilung			x						
Kräftebild			x						
Architektur-Analyse			x						
Funktionale Analyse			x						
Prozess-Analyse			x	x					
Relationales Datenmodell						x			
Logisches Datenmodell									
Technologie-Infrastruktur	x							x	
Anforderungskatalog		x	x					x	
Logische und funktionale Systemmodellierung		x	x						
Wertschöpfungskette				x					
Kritische Erfolgsfaktoren				x			x		
SWOT und TOWS				x					
Lebenszyklus				x	x		x		x
5 Marktkräfte				x			x		x
Wettbewerber-Analyse				x					
Umfeld-Analyse (PEST)				x					x
Strategische Marktsegmente				x					
Kundensegmentierung					x		x		
Geschäftsfeld-Matrix					x				
Produkt-/Markt-Mix					x	x			
Strategieentwicklungsoptionen					x				
Strategie-Matrix					x			x	x
Entscheidungsbaum					x	x			
Perspektiven ³						x			
Argumenten-Waage					x	x			

Anwendungsbereiche der Tools

Name des Tools	Situationsdefinition	Informationsbeschaffung	Kreativität	Zielformulierung	Org.-Analyse	System-Analyse	Strategie-Analyse	Entscheidung	Projektmanagement
Kreuz der Annahmen						×			
Polaritäten-Tool						×			
Nutzwertanalyse						×			
Nominales Gruppen-Tool						×			
100 Punkte			×			×			
Kartesische Koordinaten							×		
Vromm Yetton							×		
Risikoanalyse		×					×		
Schwerpunkt-Matrix							×		
Fähigkeiten-Radar (PM)							×		
Revision der Erwartungen							×		
Programm-Plan							×		
Gantt-Chart							×		
Arbeitsstrukturplan (WBS)							×		
Next Steps							×		
Projektmanagement: Rollen und Verantwortlichkeiten							×		
Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA)				×			×		
Projektstruktur-Komponenten							×		
Projekt-Kommunikationsplan			×					×	
Workshop								×	
6 De-Bono-Hüte								×	
Booz-Ball				×				×	

Geleitwort

Professor Dr.-Ing Tom Sommerlatte ist Chairman der renommierten internationalen Unternehmensberatung Arthur D. Little Consulting und wurde kürzlich in die Hall of Fame der amerikanischen Kongress-Bibliothek 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 Universalcompendium 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 Iterationschleifen aus, denen er neun 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

Chairman der internationalen
Managementberatung
Arthur D. Little

Vorwort

„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.“ So lautet in etwa die freie Übersetzung des folgenden Zitats von Sir Jonh Harvey-Jones:

„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 jedesmal neu erfinde, hatte ich ein 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- u. EDV-Architektur, Organisationsentwicklung sowie Kommunikationswissenschaften und deren Kombinationen, haben dieses Buch geformt und beeinflusst.

Ich habe versucht, wo möglich und bekannt, die Urheber geistigen Eigentums zu nennen und zu wahren. Sollten Sie als Leser den Eindruck haben, dass wertvolle Referenzen und Quellen vergessen wurden, treten Sie bitte mit mir in Kontakt unter knowledge@ignite-group.net.

Dieses Buch wäre nicht ohne die Unterstützung zahlreicher Mitmenschen möglich gewesen, denen ich hier meinen Tribut, Anerkennung und Dank aussprechen möchte.

Ich möchte mich für die fachliche und freundschaftliche Unterstützung bei Carolin Hirschbiel, Tom Roegner, William van Zyl, Dominique le Roux, Harry Schmitz, Dirk Müller, Michael Gold und Dr. Hans-Otto Naumann für deren konstruktive Kritik, Vorschläge und Engagement bedanken. Die zahlreichen Diskussionen und Anregungen haben das Buch maßgeblich geformt.

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

Roggebaai, Oktober 2007

Nicolai Andler

Inhaltsverzeichnis

Kurzübersicht aller Tools	5
Anwendungsbereiche der Tools	8
1 Einleitung	19
1.1 Aufbau des Buches	19
1.2 Gebrauchsanweisung für das Buch	19
1.3 Die Zielgruppe dieses Buches	20
1.4 Der inhaltliche Rahmen des Buches	21
1.5 Fähigkeiten und Kompetenzen für die Persönlichkeitsentwicklung ...	22
1.6 Methodenlehre, Modelle, Tools, Techniken und Begriffe	23
2 Das Konzept und dessen Anwendung	25
2.1 Problemlösung	25
2.1.1 Verschiedene Problemlösungsansätze	26
2.1.2 Der verwendete Problemlösungsansatz dieses Buches	27
2.2 Kategorien von Tools	31
2.3 Die Auswahl des richtigen Tools	35
2.3.1 Kurzübersicht aller Tools (A)	36
2.3.2 Definition der Stufe des Problemlösungsprozesses (B)	36
2.3.3 Kontrollfragen zur Identifizierung des benötigten Tools (C)	36
2.3.4 Welche Kategorie ist die richtige? (D)	37
2.3.5 Zusammenstellen einer Einkaufsliste (z. B. für einen Workshop (E))	37
3 Diagnose	39
3.1 Situationsdefinition	39
3.1.1 Black Box	41
3.1.2 Ist – Ist nicht	43
3.1.3 Vogelperspektive	45
3.1.4 Hypothesen	46
3.1.5 Stakeholder-Übersicht	47
3.1.6 Stakeholder-Erwartungsmanagement	51
3.1.7 Stakeholdereinfluss-Matrix	54
3.1.8 Stakeholder-Akkordeon	57

3.1.9	Stakeholder-Tausch	58
3.1.10	Kontext-Tool	60
3.1.11	Silo	62
3.1.12	Mind Map	63
3.2	Informationsbeschaffung	67
3.2.1	Interview	72
3.2.2	Klima-Test	74
3.2.3	Dreigestirn	75
3.2.4	Achteck	76
3.2.5	Testgruppen	77
3.2.6	Fragebogen	79
3.2.7	Umfrage/Feldstudie	81
3.2.8	Direkte Beobachtung (DILO)	83
3.2.9	Expertenbefragung	85
3.2.10	Schreibtisch-Forschung	86
3.2.11	5 W	87
3.3	Kreativität und Gruppierung von Informationen	88
3.3.1	Brainstorming	89
3.3.2	Kärtchentechnik	92
3.3.3	6-3-5-Tool	93
3.3.4	Nyaka (Defekt-Analyse)	94
3.3.5	Bionisch	96
3.3.6	Attribut-Liste	96
3.3.7	Morphologie	98
3.3.8	Merlin-Technik	99
3.3.9	Kräftefeld (Force Field)	101
3.3.10	Übersicht zu alternativen Kreativitätstools	104
3.3.11	Verwandtschaftsdiagramm	105
3.3.12	Venn-Diagramm	107
3.3.13	Fischgräten-Ursachenanalyse	109
3.3.14	Pareto – 80:20-Regel	111
3.3.15	ABC-Tool	114
4	Zielformulierung	117
4.1	Zieldefinition aus unterschiedlichen Blickwinkeln	117
4.2	Ziel-Katalog	118
4.3	SMARTe Ziele	121
4.4	Definierte Ergebnisse	122
4.5	3P-Äußerungen	124
4.6	Ziel-Mittel-Hierarchie	126
4.7	Ziel-Gitter	128
4.8	Charta	130
4.9	SNAP	131

5 Analyse und Synthese	134
5.1 Organisationsanalyse	137
5.1.1 Organisationsstruktur	137
5.1.2 Kontrollspanne	141
5.1.3 Struktur und Prozess	143
5.1.4 Organisations-Beurteilung	145
5.1.5 Kräftebild	147
5.2 System-Analyse (Systeme, Prozesse, Daten, Technologie)	149
5.2.1 Architektur-Analyse	150
5.2.2 Funktionale Analyse	151
5.2.3 Prozess-Analyse	154
5.2.4 Relationales Datenmodell	158
5.2.5 Logisches Datenmodell	160
5.2.6 Technologie-Infrastruktur	162
5.2.7 Anforderungskatalog	164
5.2.8 Logische und funktionale Systemmodellierung	166
5.3 Strategie-Analyse	168
5.3.1 Wertschöpfungskette	170
5.3.2 Kritische Erfolgsfaktoren	174
5.3.3 SWOT und TOWS	178
5.3.4 Lebenszyklus	184
5.3.5 5 Marktkräfte	189
5.3.6 Wettbewerber-Analyse	193
5.3.7 Umfeld-Analyse (PEST)	197
5.3.8 Strategische Marktsegmente	200
5.3.9 Kundensegmentierung	204
5.3.10 Strategieentwicklung	207
5.3.11 Geschäftsfeld-Matrix	208
5.3.12 Produkt-/Markt-Mix	214
5.3.13 Strategieentwicklungsoptionen	218
5.3.14 Strategie-Matrix	222
6 Entscheidungsfindung (inkl. Evaluierung, Priorisierung)	225
6.1 Einführung in die Entscheidungsfindungstheorie	226
6.2 Entscheidungsbaum	230
6.3 Perspektiven3	233
6.4 Argumenten-Waage	235
6.5 Kreuz der Annahmen	236
6.6 Polaritäten-Tool	237
6.7 Nutzwertanalyse	239
6.8 Nominales Gruppen-Tool	242
6.9 100 Punkte	244
6.10 Kartesische Koordinaten	245

6.11	Vromm Yetton	247
6.12	Risikoanalyse	250
6.13	Schwerpunkt-Matrix	255
7	Projektmanagement-Tools	261
7.1	Projekttablauf	262
7.2	Fähigkeiten-Radar (PM)	262
7.3	Revision der Erwartungen	264
7.4	Programm-Plan	266
7.5	Gantt-Chart	268
7.6	Arbeitsstrukturplan (WBS)	270
7.7	Next Steps	273
7.8	Projektmanagement: Rollen und Verantwortlichkeiten	275
7.9	Verantwortlichkeiten-Matrix (CIDA)	277
7.10	Projektstruktur-Komponenten	280
7.11	Projekt-Kommunikationsplan	282
7.12	Workshop-Richtlinien	286
7.13	6 De-Bono-Hüte	288
7.14	Booz-Ball-Bewertung	289
8	Anhang A – Kontrollfragen	291
8.1	Kontrollfragen für den Projektbeginn	291
8.2	Kontrollfragen für die Definition der Situation – Diagnose	292
8.3	Kontrollfragen für die Zielformulierung	293
8.4	Kontrollfragen für die Analyse	293
8.5	Kontrollfragen für die Entscheidungsfindung	294
9	Anhang B – Szenarien (Einkaufsliste der Tools)	296
9.1	Machbarkeitsstudie	296
9.2	Systementwicklung	297
9.3	Organisationelle Restrukturierung	298
9.4	Strategie-Workshop	298
9.5	Verbesserung der Geschäftsprozesse	299
9.6	Projekt-Definition (Start up)	300
	Bibliografie	302