

Jürgen Wiegand

# Handbuch Planungserfolg

**Methoden, Zusammen-  
arbeit und Management  
als integraler Prozess**



# Inhaltsverzeichnis

| <i>Kapitel</i>                                    | <i>Seite</i> |
|---|--------------|
| <b>Teil A Grundlagen</b>                          |              |
| <b>1. Menschen als Problemlöser</b>               | 1            |
| 1.1 Individuen                                    | 3            |
| 1.1.1 Denkfähigkeiten                             | 4            |
| 1.1.2 Jäger-Gehirne                               | 19           |
| 1.1.3 Gefühle und bewusstes Denken                | 32           |
| 1.2 Gruppen                                       | 40           |
| 1.2.1 Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen | 40           |
| 1.2.2 Ich-Zustände und Transaktionen              | 54           |
| 1.2.3 Rollenverteilungen und Rangpositionen       | 65           |
| 1.2.4 Dynamik der Beziehungen in Gruppen          | 69           |
| 1.2.5 Teams                                       | 76           |
| 1.2.6 Leiten und Führen                           | 90           |
| 1.3 Werte   | 100          |
| 1.3.1 Individuelle Werte                          | 100          |
| 1.3.2 Werte in der Zusammenarbeit                 | 102          |
| 1.3.3 Werte in Problemlösungs-Prozessen           | 107          |
| <b>2. Zu lösende Probleme</b>                     | 117          |
| 2.1 Über Probleme                                 | 117          |
| 2.1.1 Kennzeichen und Entstehen von Problemen     | 117          |
| 2.1.2 Sachliche Problemlage                       | 124          |
| 2.1.3 Menschliche Problemlage                     | 132          |
| 2.2 Problem-Sortierung                            | 139          |
| 2.2.1 Einfache und komplexe Probleme              | 139          |
| 2.2.2 Grundsätzliche Sicht komplexer Probleme     | 144          |
| <b>3. Lösungsansätze und -instrumente</b>         | 147          |
| 3.1 Wissenschaftliche Fundierungen                | 148          |
| 3.1.1 Modellbildung                               | 150          |
| 3.1.2 Entscheidungslogisch-mathematische Ansätze  | 159          |
| 3.1.3 Sozialwissenschaftlich-empirische Ansätze   | 180          |
| 3.1.4 Systemtheoretisch-kybernetische Ansätze     | 190          |
| 3.2 Problemlösungs-Möglichkeiten in der Praxis    | 208          |
| 3.2.1 Grundsätzliche Möglichkeiten in der Praxis  | 209          |
| 3.2.2 Anwendungen in der Praxis                   | 222          |
| 3.3 Überblick Problemlösungs-Instrumente          | 232          |
| 3.3.1 Methodiken                                  | 233          |
| 3.3.2 Prozessgestaltung auf der Sachebene         | 245          |
| 3.3.3 Methoden für Einzelaufgaben im Prozess      | 259          |
| 3.3.4 Instrumente der Zusammenarbeit              | 285          |
| 3.3.5 Instrumente für das Management              | 292          |

| <i>Kapitel</i>   | <i>Seite</i> |
|--|--------------|
| <b>Teil B Vertiefungen und Anleitungen</b>                 | <b>301</b>   |
| <b>1. Integraler Prozess</b>                               | <b>303</b>   |
| 1.1 Leitideen  | 308          |
| 1.1.1 Ganzheitliche Sicht des Prozesses                    | 308          |
| 1.1.2 Erfolgversprechende Integration                      | 314          |
| 1.2 Anleitung für die Prozessgestaltung                    | 322          |
| 1.2.1 Meta-Prozessplanung und -steuerung                   | 324          |
| 1.2.2 Problemlösungs-Zyklen                                | 335          |
| <b>2. Methoden</b>   | <b>343</b>   |
| 2.1 Problemstrukturierung und -reduktion                   | 343          |
| 2.1.1 Erkennen und Abgrenzen zu lösender Probleme          | 343          |
| 2.1.2 Reduktion des Probleminhalts                         | 349          |
| 2.2 Prozess-Phasen und -Schritte                           | 353          |
| 2.2.1 Strukturierung nach Phasen und Problemlösungs-Zyklen | 354          |
| 2.2.2 Prozess-Schritte                                     | 356          |
| 2.3 Methoden für Einzelaufgaben                            | 377          |
| 2.3.1 Zielanalyse  | 377          |
| 2.3.2 Interviews   | 402          |
| 2.3.3 Szenariotechnik                                      | 414          |
| 2.3.4 Kreativitätsmethoden                                 | 425          |
| 2.3.5 Morphologischer Kasten                               | 447          |
| 2.3.6 Nutzwertanalyse                                      | 456          |
| 2.3.7 Investitionsrechnung                                 | 478          |
| <b>3. Zusammenarbeit</b>                                   | <b>495</b>   |
| 3.1 Gestaltung der Gruppenarbeit                           | 495          |
| 3.1.1 Wunschziel Konsens                                   | 495          |
| 3.1.2 Körperliches Wohlbefinden                            | 503          |
| 3.1.3 Handwerksregeln für die Kommunikation                | 506          |
| 3.2 Moderation von Gruppen                                 | 512          |
| 3.2.1 Moderation als Kommunikationshilfe                   | 512          |
| 3.2.2 Verhalten und Techniken der Moderation               | 517          |
| 3.2.3 Organisation und Planung der Gruppenarbeit           | 527          |
| <b>4. Management</b>                                       | <b>537</b>   |
| 4.1 Rahmenbedingungen für das Problemlösen                 | 538          |
| 4.1.1 Übergeordnete Führung                                | 538          |
| 4.1.2 Einbindung in die Stamm-Organisation                 | 543          |
| 4.2 Projektmanagement                                      | 556          |
| 4.2.1 Projektorganisation                                  | 557          |
| 4.2.2 Projektplanung                                       | 565          |
| 4.2.3 Projekt-Führungsinstrumente                          | 573          |

| <i>Kapitel</i>  | <i>Seite</i> |
|---|--------------|
| <b>Teil C Fallbeispiele</b>   | <b>585</b>   |
| <b>1. Rundblicke</b>  | <b>587</b>   |
| 1.1 Beispiele Unternehmens- und Verwaltungsplanung                        | 588          |
| 1.1.1 Unternehmerische Strategien   | 588          |
| 1.1.2 Organisation  | 591          |
| 1.1.3 Marketing   | 593          |
| 1.2 Beispiele Infrastruktur- und räumliche Planung                        | 597          |
| 1.2.1 Städtebauliche Richtplanungen                                       | 597          |
| 1.2.2 Standort- und Nutzungskonzepte                                      | 600          |
| 1.2.3 Baukonzepte   | 602          |
| <b>2. Details zu ausgewählten Beispielen</b>                              | <b>609</b>   |
| 2.1 Details zu Unternehmens- und Verwaltungsplanung                       | 609          |
| 2.1.1 Entwicklung einer Unternehmensstrategie für die Agrico              | 609          |
| 2.1.2 Wirkungsorientierte Verwaltungsführung für das Staatsarchiv Zürich  | 613          |
| 2.1.3 Innovative Produktentwicklung zur Nutzung einer Industriebranche    | 620          |
| 2.2 Infrastruktur- und räumliche Planung                                  | 625          |
| 2.2.1 Fernsteuerungsanlagen der Deutschen Bundesbahn im Grossraum Hamburg | 625          |
| 2.2.2 Sanierung Häuser Chorgasse  | 630          |
| <hr/>   |              |
| <b>Teil D Anhang</b>  | <b>639</b>   |
| • Literaturverzeichnis  | 641          |
| • Stichwortverzeichnis  | 649          |
| • Der Autor   | 665          |