

Projekte managen

Michael Biedermann

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|---|-----|---|------|
| Mehr als ein Vorwort | 10 | Wie wird ein Projekt initiiert? | 29 |
| | | Merkmale von Projekten | 30 |
| Am Anfang war die Hilti AG | 10 | Klarer Start und klares Ziel | 30 |
| «Der Geist von Hilti» | 10 | Der Projektablauf in Phasen | 31 |
| Klaus Risch: Werte und Kultur | 11 | Erfolgsbeeinflussung und Änderungsaufwand | 31 |
| Was ist Unternehmenskultur? | 1 T | Aufgaben des Projektmanagements | 32 |
| Gelebte wertorientierte Unternehmenskultur | 11 | Methoden und Techniken | 33 |
| Team- und Projektarbeit von Bedeutung | 12 | Wie wird Projektarbeit zum Erfolg? | 33 |
| Verankerung im Arbeitsalltag | 12 | Interdisziplinäre Teamarbeit | 34 |
| Unternehmenskultur als ein Prozess | 12 | Projektarbeit ist auch Planungsarbeit | 35 |
| Moderator von Projekten | 13 | | |
| Die Hartnäckigkeit des Professors | 13 | | |
| HugoTschirky: Vademecum | 13 | Die Phasen eines Projektes | 36 |
| Zur Vorgeschichte eine Kostenüberschreitung | 13 | | |
| Zum Advent die Biedermann-Seminare | 14 | Die Projektphasen - das Phasenmodell | 36 |
| Illustration als Markenzeichen | 14 | Die Projektauslösung | 37 |
| Leitfaden und Ratgeber | 15 | Die Projektauftrags- oder Vorbereitungsphase | 37 |
| Alles über Projekte | 15 | Die Konzept- oder Studienphase | 38 |
| Teamgeist und Innovation | 15 | Die Detaillierungsphase | 39 |
| Gespräch mit Günter F. Keim | 16 | Die Realisierungsphase | 40 |
| Wer sind die Entscheider? | 18 | Die Nutzung | 40 |
| Kundenorientierung auch in öffentlichen Projekten | 19 | Die Freigabe an den Meilensteinen | 40 |
| Mentor staatlicher Projekte | 20 | Angebot als Projektphase | - 41 |
| Gespräch mit Otmar Hasler | 21 | Projektmanagement für ein Gesetz | 42 |
| Ein Buch für den täglichen Gebrauch | 25 | «Innovationsprozess Entwicklung» der Geberit AG | 43 |
| Persönliches zum Schluss - und Dank | 26 | Die Möglichkeit - Meilenstein M 1 | 44 |
| | | Die Aufgabe - Meilenstein M 2 | 45 |
| | | Das Konzept - Meilenstein M 3 | 46 |
| I Der Überblick über Projekte | 28 | Die Lösung - Meilenstein M 4 | 46 |
| | | Die Nullserie - Meilenstein M 5 | 47 |
| Die Inhalte für Projekte | 28 | Das Produkt - Meilenstein M 6 | 47 |
| Was ist eigentlich ein Projekt? | 28 | Der Erfolg - Meilenstein M 7 | 48 |

| | | | |
|---|----|---|----|
| •Ijjiylgsfaktoren der Projektarbeit | 48 | Termine festlegen | 67 |
| öffespräch mit Martin Ziegler | 48 | Kickoff als Fundament erfolgreicher Projektarbeit | 67 |
| | | Alexander Schuster: Hohe Identifikation | 67 |
| | | Sinn des Tuns - der Projektauftrag | 68 |
| e Systematik im Problemlösungsprozess | 52 | Hohe Projektziele - Zuversicht versus Ängste | 68 |
| | | Spielregeln für die Zusammenarbeit | 69 |
| HPfoblene erkennen und lösen | 52 | | |
| i (Der Ablauf eines Problemlösungsprozesses | 52 | | |
| Die Formulierung von Zielen (Grobziele) | 52 | Denken in Funktionen -Wertanalyse | 70 |
| iDie Analyse des Ist-Zustandes | 55 | | |
| Die Auswertung der Ist-Daten (Detailziele) | 55 | Wertanalyse - modern seit Jahrzehnten | 70 |
| Die Suche von Lösungsideen | 55 | Wert und Analyse | 70 |
| Die Bewertung der Ideen | 56 | Begriffe der Wertanalyse | 71 |
| Der Entscheid: Festlegen mit Herz | 56 | Elemente der Wertanalyse | 72 |
| | | Denken in Funktionen | 72 |
| | | Funktionen erkennen und definieren | 73 |
| Ziele setzen - Projektauftrag | 58 | Gebrauchs- und Geltungsfunktionen | 75 |
| | | Haupt-, Neben- und unnötige Funktionen | 76 |
| Anforderungen an die Ziele | 58 | Hierarchie im Funktionsbaum | 77 |
| Weder Absichten noch Lösungen | 59 | Zuordnung von Funktionswerten | 78 |
| Schwierige Zielformulierung, heikle Messbarkeit | 59 | Die Funktionsanalyse von komplexen Systemen | 78 |
| Zielformulierung in zwei Schritten | 60 | Die Funktionsanalyse eines Industrieproduktes | 80 |
| Dialog und interaktiver Prozess | 61 | Die Funktionsanalyse einer Dienstleistung | 82 |
| Die Inhalte des Projektauftrages | 62 | Die Funktionsanalyse einer Produktionsanlage | 84 |
| Ersatzteil-Logistik der Saurer AG | 62 | Die Funktionsanalyse eines Gesetzes | 85 |
| Von Grob- zu Detailzielen | 63 | Vergleich dank Funktionen | 86 |
| Vereinbar mit übergeordneten Werten | 63 | | |
| | | Produktpositionierung und Target Costing | 88 |
| Projektstart mit einem Kickoff | 64 | | |
| | | Das Produktportfolio - der sichtbare Standort | 88 |
| Umfassende Vorbereitungen | 65 | Änderung der Denkrichtung | 88 |
| Methoden, Techniken und Werkzeuge | 65 | Position zwischen zwei Achsen | 89 |
| Grundsätze der Teamarbeit | 66 | Die monetäre Achse. | 89 |
| Zielvereinbarung im Team | 66 | Die Nutzwert-Achse | 91 |
| Analyse des Ist-Zustandes | 66 | Die Nutzwertkriterien | 92 |
| Aufgaben definieren und verteilen | 67 | Die Gewichtung mit der Präferenzmatrix | 92 |

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|--|------------|--|------------|
| Perspektive des entscheidenden Kunden | 93 | Spielregeln für den Kreativitätsprozess | 119 |
| Bestimmung der Messgrößen des Nutzwertes | 94 | Kreativitätstechniken | 120 |
| Die Bewertung der Nutzwertkriterien | 95 | Das Brainstorming - Ideensuche mit Spielregeln | 121 |
| Die Berechnung der Nutzwertposition | 96 | Pan-Gas - Ideensuche von Bewertung trennen | 121 |
| Die Positionierung einer Marktleistung | 96 | Gericke - oder wenn nichts tun die Lösung ist | 122 |
| Von der Produktpositionierung zu den Zielkosten | 97 | Mind Mapping - Gedanken visualisieren | 122 |
| Portfolio und Target Costing für ein Sortiment | 98 | Synektik - in andere Welten eintauchen | 123 |
| Target Costing macht Unmögliches möglich | 99 | Morphologie - Vielfalt von Kombinationen | 125 |
| Überraschende Präzision mit Target Costing | 100 | Morphologische Übersicht | 126 |
| Ruedi Freuler: Hohe Treffsicherheit | 101 | Das Krokodil schläft | 126 |
| Target Costing auch für Dienstleistungen | 103 | Bei der Ideensuche Kostenziele missachten | 127 |
| Trotz relativer Werte gewichtige Erkenntnisse | 104 | Vom kreativen Prozess zum Patent | 127 |
| QFD - «House of Quality» | 104 | Gespräch mit Erwin Manschitz | 128 |
| | | Entscheidende Erfolgsfaktoren | 129 |
| | | Ein Projektteam als Erfinder | 131 |
| Analyse und Auswertung des Ist-Zustandes | 106 | Lösungen der Aufgaben | 133 |
| Beim Kickoff beginnt's | 106 | | |
| Das Informations-Beschaffungsfeld | 106 | Entscheidungsfindung | 134 |
| Die Informations-Wunschliste | 107 | Von der Ideensammlung zum Lösungskonzept | 134 |
| Nach der Sammlung die Bewertung | 108 | Keine Angst vor vielen Ideen | 135 |
| Präzise Aufgaben für die Informationsbeschaffung | 109 | Die verbleibenden Ideen verdichten | 135 |
| Die Kunst, im Wald die Bäume zu erkennen | 109 | Hierarchie der Entscheidungsfindung | 136 |
| Bereiche und Methoden der Analyse | 110 | Bewertung der Lösungen mit wenigen Kriterien | 137 |
| Von der Auswertung zu Detailzielen | 111 | Wenig Aufwand - viel Nutzen | 138 |
| Definition von Lastenheft und Pflichtenheft | 111 | Vergleichbarer Informations- und Wissensstand | 138 |
| Das Pflichtenheft wächst | 112 | Der Prozess des Konzeptentscheidens | 139 |
| Noch immer keine Lösung! | 113 | Die Festlegung der Bewertungskriterien | 139 |
| | | Kategorien der Kriterien und ihr Massstab | 140 |
| Kreativität | 114 | Gewichtung der Kriterien | 141 |
| Was ist Kreativität? | 114 | Bewertung mit Symbolen | 141 |
| Killerphrasen: «Das geht nicht!» | 115 | Mit Punktbewertung zum Konzeptentscheid | 142 |
| Kreativität im Team | 116 | Varianten bewerten und entscheiden | 143 |
| Gewohnheitsbremsen - im Alltag bleiben | 116 | Zweifel an Entscheidungen | 144 |
| Emotionale Bremsen | 118 | Entscheiden mit Herz und Emotionen | 144 |
| | | Nachvollziehbarkeit und Schriftlichkeit | 145 |

| | | | |
|---|-----|--|-----|
| Qualitätssicherung und Risikobewertung | 146 | Teamarbeit visualisieren und dokumentieren | 167 |
| | | Die A4-Botschaft | 168 |
| Grundsätzliches zur Qualität- | 146 | Kultur der digitalen Kommunikation | 168 |
| Qualitätssicherung zur Vermeidung von Fehlern | 146 | Die Vorzüge des Beamers | 169 |
| Risiken in drei Bereichen | 147 | Die Grenzen der digitalen Visualisierung | 169 |
| Je später, desto teurer | 147 | Die Zukunft der digitalen Visualisierung | 170 |
| Methodenübersicht zur Risikobeurteilung | 148 | Claudius Burkhardt: Interaktives Medium | 171 |
| Analyse potenzieller Probleme (APP) | 149 | Die Dokumentation der Teamarbeit | 172 |
| Subjektive Bewertung | 150 | Teamprotokoll - das Wichtigste in digitaler Form | 172 |
| Die eigene Arbeit hinterfragen | 150 | Aufgabenliste - Definition der Aufgaben | 173 |
| Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) | 151 | Entscheidungsliste - Inventar der Entscheidungen | 174 |
| Drei Kriterien und ihre Bewertung | 152 | Spielregeln der Teamarbeit | 174 |
| Risikoprioritätszahl - Aufforderung zum Handeln | 152 | Die Planung eines Projektes | 175 |
| Prozessverbesserung mit Six Sigma | 154 | Das Balkendiagramm: Abfolge und Fristen | 175 |
| Marktrisiken - dem Markt genügen | 154 | Die Netzplantechnik: Abhängigkeiten | 175 |
| Projektrisiko - von Ressourcen bis zum Termin | 155 | Vom Groben zum Feinen | 176 |
| Aussenoptik mit Design Review | 155 | Ressourcenplanung wie Zeitplanung | 176 |
| Projektbeurteilung zu jedem Zeitpunkt | 156 | | |
| | | Teammoderation und Kommunikation | 178 |
| Teamarbeit und Teamorganisation | 158 | | |
| | | Von Forming über Norming zum Informing | 178 |
| •Was ist Teamarbeit? | 158 | Allmählicher Prozess zum Team | 179 |
| Team als Hohlspiegel - gemeinsame Ziele | 158 | Entspannte Atmosphäre, Freude und Humor | 180 |
| Die Zusammensetzung des Teams | 159 | Beitrag des Moderators zum Wir-Gefühl | 180 |
| Beteiligte zu Betroffenen machen | 159 | Instrumente für die Verhaltensbeobachtung | 180 |
| : Die Stellung des Projektteams im Unternehmen | 160 | Stimmung mit Barometer erfassen | 180 |
| ;;Grösse = sieben +/- zwei | 160 | Mit einem Blitzlicht konkrete Fragen beurteilen | 181 |
| : Subteams für das Kernteam | 161 | Polaritätsprofil zur vertieften Analyse | 182 |
| ^Teamarbeit ist mehr als eine Sitzung | 161 | Merkmale anonym bewerten | 183 |
| ' Rhythmus und Dauer der Sitzungen des Teams | 161 | Nur den Störer störte nichts | 183 |
| : Entscheide im Sinne des Unternehmens | 162 | Früherkennung von Gruppenproblemen | 184 |
| Aufgaben und Verantwortung des Teammitglieds | 163 | Checkliste zur Beurteilung von Teamarbeit | 186 |
| '-Aufgaben und Verantwortung des Projektleiters | 163 | Wie funktioniert Kommunikation? | 186 |
| Aufgaben und Verantwortung des Moderators | 164 | «Man kann nicht nicht kommunizieren» | 187 |
| "Was macht Teamarbeit erfolgreich? | 165 | «Habe ich richtig verstanden, dass...?» | 189 |
| Infrastruktur mit Arbeitsplatz und Blickkontakt | 166 | Mit Visualisierung Klarheit schaffen | 189 |

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|--|------------|--|------------|
| Vielfältige Anforderungen erfüllen | 190 | Vorbildliche Integration des Designprozesses | 210 |
| Lessons Learned: ...und die Lehre daraus? | 190 | I. Briefing-Phase / II. Analyse-Phase | 210 |
| | | III. Ideen-Phase | 211 |
| | | IV. Konzept-Phase | 211 |
| Projekte dokumentieren und präsentieren | 192 | V. Detaillierungs-Phase | 211 |
| | | VI. Realisierungs-Phase | 212 |
| Intelligent dokumentieren und archivieren | 192 | Neue Firma und neues Produkt | 213 |
| Qualitätssicherung und Wissensmanagement | 193 | Herbert Büchel: Projektmanagement ein Muss | 214 |
| Dokumentation klärt Patentstreit | 194 | Eine Produktentwicklung auf der grünen Wiese | 215 _ |
| Statusberichte innerhalb der Projektphasen | 194 | | |
| Fragen zur Dokumentation und Präsentation | 195 | | |
| Projektdokumentation für den Auftraggeber | 195 | Aus einer Niederlage | |
| Nachvollziehbarkeit sicherstellen | 196 | zu einer Kultur der Projekte | 216 |
| Präsentation - zielkreisgerecht und überzeugend | 197 | | |
| Präsentation durch Team oder Delegation? | 197 | Vom Schock der Ablehnung zu 84 Prozent Ja | 216 |
| Fast keine Zeit für eine Präsentation | 198 | Ein Neubeginn mit Projektarbeit | 216 |
| Dokumentation vor oder nach der Präsentation? | 198 | Die Bedeutung für Gemeinden und Staat | 216 |
| Voraussetzungen für eine gute Präsentation | 198 | Gleiche Regeln wie in der Privatwirtschaft | 217 |
| Präsentation mit einer morphologischen Übersicht | 199 | Ein ambitionierter Projektauftrag | 217 |
| Einige Tipps für die Rede und das Auftreten | 199 | Ungewohnte Teamzusammensetzung | 217 |
| Fragen nicht als Angriff werten | 201 | Umfangreiche Informationsbeschaffung | 218 |
| | | Der Einbezug der Bevölkerung | 218 |
| | | Die Einbindung in der Konzeptphase | 219 |
| Eine Produktentwicklung | | Die Ziele des Workshops im Projekt «Mura» | 220 |
| auf der grünen Wiese | 202 | Workshop - gemeinsam Resultate erzielen | 220 |
| | | Es beginnt mit der Einladung | 221 |
| Kunden verstehen und qualitativ wachsen | 202 | Die Struktur eines Workshops | 221 |
| Inhaber denkt trotz Erfolg weiter | 202 | Die Vorbereitungen und die Infrastruktur | 222 |
| Festlegung der Unternehmensstrategie | 203 | Die Gruppenarbeit im Workshop | 223 |
| Ein umfassender Ideensuch-Prozess | 204 | Das Finale in der Plenarversammlung | 224 |
| Entwicklungsprojekt aus Strategieprojekt | 205 | Workshop mit überraschenden Ergebnissen | 224 |
| Die Produktpositionierung | 205 | Zurück ins Projektteam | 225 |
| Ohne Lösung Zielkosten festlegen | 206 | Die Bedeutung der Kommunikation | 226 |
| Von Lösungsansätzen zum Maschinenkonzept | 207 | 200 Personen diskussionslos überzeugen | 226 |
| Einbezug eines Designers in der Konzeptphase | 208 | Beginn einer Kultur der Projekte | 227 |
| Hans-Werner Mattis: Designer integrieren | 208 | Wichtiges und Dringliches an der Kletterwand | 228 |
| Die Rolle des Designers im Entwicklungsprozess | 208 | Weiterführung des Entwicklungsprozesses | 229 |

| | |
|---|-----|
| laiahnes Kaiser: Bewundernswerte Identität | 229 |
| fern Kaiser zum Kaiser | 230 |
| [fpopäischer Dorferneuerungspreis | 230 |
| Bsämnenarbeit kritisch hinterfragen | 230 |
| »Spiel zum Team | 231 |
| ffil Polaritätsprofil zur Geschäftsordnung | 231 |
| Wk,\$&Teamarbeit mit unternehmerischen Zielen | 232 |
| Kaiser: Standard der Auseinandersetzungen | 232 |
| | |
| fetelle eines Schlussworts | 234 |
| | |
| lilossar | 238 |
| | |
| Üliteraturverzeichnis | 244 |