

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?	11	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		
Hugo Tschirky: 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. Kelm	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
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

Erfolgsfaktoren der Projektarbeit	48	Termine festlegen	67
Gespräch mit Martin Ziegler	48	Kickoff als Fundament erfolgreicher Projektarbeit	67
		Alexander Schuster: Hohe Identifikation	67
		Sinn des Tuns – der Projektauftrag	68
Die Systematik im Problemlösungsprozess	52	Hohe Projektziele – Zuversicht versus Ängste	68
		Spielregeln für die Zusammenarbeit	69
Probleme erkennen und lösen	52		
Der Ablauf eines Problemlösungsprozesses	52	Denken in Funktionen – Wertanalyse	70
Die Formulierung von Zielen (Grobziele)	52		
Die Analyse des Ist-Zustandes	55	Wertanalyse – modern seit Jahrzehnten	70
Die Auswertung der Ist-Daten (Detailziele)	55	Wert und Analyse	70
Die Suche von Lösungsideen	55	Begriffe der Wertanalyse	71
Die Bewertung der Ideen	56	Elemente der Wertanalyse	72
Der Entscheid: Festlegen mit Herz	56	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

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
		Lösungen der Aufgaben	133
Analyse und Auswertung des Ist-Zustandes	106		
Beim Kickoff beginnt's	106		
Das Informations-Beschaffungsfeld	106	Entscheidungsfindung	134
Die Informations-Wunschliste	107		
Nach der Sammlung die Bewertung	108	Von der Ideensammlung zum Lösungskonzept	134
Präzise Aufgaben für die Informationsbeschaffung	109	Keine Angst vor vielen Ideen	135
Die Kunst, im Wald die Bäume zu erkennen	109	Die verbleibenden Ideen verdichten	135
Bereiche und Methoden der Analyse	110	Hierarchie der Entscheidungsfindung	136
Von der Auswertung zu Detailzielen	111	Bewertung der Lösungen mit wenigen Kriterien	137
Definition von Lastenheft und Pflichtenheft	111	Wenig Aufwand – viel Nutzen	138
Das Pflichtenheft wächst	112	Vergleichbarer Informations- und Wissensstand	138
Noch immer keine Lösung!	113	Der Prozess des Konzeptentscheidens	139
		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		
Was ist Teamarbeit?	158	Von Forming über Norming zum Informing	178
Team als Hohlspiegel – gemeinsame Ziele	158	Allmählicher Prozess zum Team	179
Die Zusammensetzung des Teams	159	Entspannte Atmosphäre, Freude und Humor	180
Beteiligte zu Betroffenen machen	159	Beitrag des Moderators zum Wir-Gefühl	180
Die Stellung des Projektteams im Unternehmen	160	Instrumente für die Verhaltensbeobachtung	180
Grösse = sieben +/- zwei	160	Stimmung mit Barometer erfassen	180
Subteams für das Kernteam	161	Mit einem Blitzlicht konkrete Fragen beurteilen	181
Teamarbeit ist mehr als eine Sitzung	161	Polaritätsprofil zur vertieften Analyse	182
Rhythmus und Dauer der Sitzungen des Teams	161	Merkmale anonym bewerten	183
Entscheide im Sinne des Unternehmens	162	Nur den Störer störte nichts	183
Aufgaben und Verantwortung des Teammitglieds	163	Früherkennung von Gruppenproblemen	184
Aufgaben und Verantwortung des Projektleiters	163	Checkliste zur Beurteilung von Teamarbeit	186
Aufgaben und Verantwortung des Moderators	164	Wie funktioniert Kommunikation?	186
Was macht Teamarbeit erfolgreich?	165	«Man kann nicht nicht kommunizieren»	187
Infrastruktur mit Arbeitsplatz und Blickkontakt	166	«Habe ich richtig verstanden, dass...?»	189
		Mit Visualisierung Klarheit schaffen	189

Vielfältige Anforderungen erfüllen	190	Vorbildliche Integration des Designprozesses	210	Johannes Kaiser: Bewundernswerte Identität	229
Lessons Learned: ... und die Lehre daraus?	190	I. Briefing-Phase / II. Analyse-Phase	210	Vom Kaiser zum Kaiser	230
		III. Ideen-Phase	211	Europäischer Dorferneuerungspreis	230
Projekte dokumentieren und präsentieren	192	IV. Konzept-Phase	211	Zusammenarbeit kritisch hinterfragen	230
Intelligent dokumentieren und archivieren	192	V. Detaillierungs-Phase	211	Im Spiel zum Team	231
Qualitätssicherung und Wissensmanagement	193	VI. Realisierungs-Phase	212	Vom Polaritätsprofil zur Geschäftsordnung	231
Dokumentation klärt Patentstreit	194	Neue Firma und neues Produkt	213	Gute Teamarbeit mit unternehmerischen Zielen	232
Statusberichte innerhalb der Projektphasen	194	Herbert Büchel: Projektmanagement ein Muss	214	Freddy Kaiser: Standard der Auseinandersetzungen	232
Fragen zur Dokumentation und Präsentation	195	Eine Produktentwicklung auf der grünen Wiese	215		
Projektdokumentation für den Auftraggeber	195			Anstelle eines Schlussworts	234
Nachvollziehbarkeit sicherstellen	196	Aus einer Niederlage	216		
Präsentation – zielkreisgerecht und überzeugend	197	zu einer Kultur der Projekte	216	Glossar	238
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	Literaturverzeichnis	244
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 ambitiöser 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		
Eine Produktentwicklung		Die Einbindung in der Konzeptphase	219		
auf der grünen Wiese	202	Die Ziele des Workshops im Projekt «Mura»	220		
Kunden verstehen und qualitativ wachsen	202	Workshop – gemeinsam Resultate erzielen	220		
Inhaber denkt trotz Erfolg weiter	202	Es beginnt mit der Einladung	221		
Festlegung der Unternehmensstrategie	203	Die Struktur eines Workshops	221		
Ein umfassender Ideensuch-Prozess	204	Die Vorbereitungen und die Infrastruktur	222		
Entwicklungsprojekt aus Strategieprojekt	205	Die Gruppenarbeit im Workshop	223		
Die Produktpositionierung	205	Das Finale in der Plenarversammlung	224		
Ohne Lösung Zielkosten festlegen	206	Workshop mit überraschenden Ergebnissen	224		
Von Lösungsansätzen zum Maschinenkonzept	207	Zurück ins Projektteam	225		
Einbezug eines Designers in der Konzeptphase	208	Die Bedeutung der Kommunikation	226		
Hans-Werner Mattis: Designer integrieren	208	200 Personen diskussionslos überzeugen	226		
Die Rolle des Designers im Entwicklungsprozess	208	Beginn einer Kultur der Projekte	227		
		Wichtiges und Dringliches an der Kletterwand	228		
		Weiterführung des Entwicklungsprozesses	229		