

Dieter Dixius

Simultane Projektorganisation

**Ein Leitfaden für die Projektarbeit
im Simultaneous Engineering**

Mit 35 Abbildungen



Springer

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen der Simultanen Projektorganisation	1
1.1 Einführung.....	1
1.2 Die Kriterien des Projektes.....	3
1.3 Die Organisation der Projektarbeit.....	6
1.4 Simultaneous-Engineering.....	8
1.5 Die Projektgremien im Projektablauf.....	10
2 Die Verantwortung im Projekt	15
2.1 Verantwortung und Federführung.....	15
2.2 Die Verantwortung in der Projektorganisation.....	16
2.3 Die Verantwortung in der täglichen Projektpraxis.....	17
2.4 Das Verantwortungsdiagramm.....	19
3 Der zeitliche Ablauf eines Projektes	23
3.1 Der Regelablaufeines Projektes.....	24
3.2 Die Meilensteine des Projektes.....	26
3.2.1 Der Projektanstoß.....	27
3.2.2 Die Zielvereinbarung.....	29
3.2.3 Der Zielkatalog.....	32
3.2.4 Das Lastenheft.....	33
3.2.5 Die Produktbeschreibung.....	35
3.2.6 Die Design-Entscheidung.....	36
3.2.7 Die Farbentscheidung.....	37
4 Die Steuerorgane für das Projekt	39
4.1 Frühzeitige Benennung der Mitarbeiter in den Gremien.....	39
4.2 Kein zusätzlicher Personalbedarf für die Projektorganisation.....	39
4.3 Das Projekt-Management.....	41

4.4 Der Projektleiter.....	41
4.4.1 Organisatorische Anbindung des Projektleiters.....	42
4.4.2 Einbindung des Projektleiters in das Qualitätsmanagement	43
4.4.3 Der Projektstab.....	43
(C5 Das Projektteam.....	44
4.5.1 Auswahl der Projektteam-Mitglieder.....	44
4.5.2 Aufgaben des Projektteams.....	45
4.6 Die Projektteam-Sitzung.....	47
4.6.1 Das Sitzungs-Programm.....	48
4.6.2 Die Einladung.....	48
4.6.3 Das Sitzungs-Protokoll.....	49
4.6.4 Die „Offene-Punkte-Liste“.....	49
4.7 Das Projekt-Komitee.....	50
4.8 Der Steuerkreis.....	51

5 Die Simultaneous-Engineering-Teams (SETs) und Fachgruppen.....53

5.1 Aufteilung des Projektes in Arbeitspakete/SETs.....	54
5.1.1 Die Freigabe eines Arbeitspaketes.....	56
5.1.2 Die Schnittstellenproblematik.....	56
5.2 Das SET.....	57
5.2.1 Der SET-Mitarbeiter.....	57
5.2.2 Kontinuierliche Besetzung des SET.....	57
5.2.3 Die Anbindung des SET-Mitarbeiters.....	58
5.2.4 Der SET-Sprecher.....	59
5.2.5 Die Anbindung des SET-Sprechers.....	61
5.2.6 Der SET-Raum.....	62
5.2.7 Die Teamsitzung des SET.....	62
5.3 Aufgabenteilung Linie/Projekt.....	63
5.3.1 Vereinbarung der Zusammenarbeit.....	63
5.3.2 Unveränderte Abläufe in der Linie.....	65
5.4 Konflikt Linie/Projekt.....	66
5.4.1 Ängste und Anfangsprobleme bei der SET-Arbeit.....	68
5.4.2 Vorbehalte der Linienvorgesetzten gegenüber der Projektarbeit..	68
5.4.3 Gemeinsam erkannte Vorteile der SET-Arbeit.....	69
5.5 Die Einbindung der Zulieferer ins Projekt.....	69
5.6 Die Fachgruppen.....	70
5.6.1 Anzahl der SETs.....	70
5.6.2 Funktion der Fachgruppen.....	72
5.6.3 Zuordnung Fachgruppe/SETs.....	73
5.6.4 Die Fachgruppenmitglieder.....	74
5.6.5 Die Fachgruppensitzungen.....	75
5.6.6 Der Fachgruppensprecher.....	76
5.6.7 „Geschäftsstelle“ als Entlastung des Fachgruppensprechers.....	77
5.6.8 Die Arbeitsmittel der Fachgruppen.....	77

6 Das Erreichen der Projektziele	79
6.1 Mögliche Zielverfehlung bei konventionellem Produktentstehungsprozeß.....	80
6.2 Zielerreichung durch Simultane Projektorganisation	81
6.3 Das Erreichen der SET-Ziele.....	84
6.3.1 Starthilfe für die SETs.....	84
6.3.2 Abgleich der SET-Ziele durch die Fachgruppen.....	85
6.4 Das Erreichen der Fachgruppenziele.....	86
6.5 Die Kostenvorgaben.....	87
6.5.1 Aufteilung der Vorgaben auf die SETs.....	88
6.5.2 Lösungswege im SET zur Erreichung der Kostenvorgaben.	90
6.6 Die Investitionsvorgaben der Bereiche.....	92
6.7 Das Budget der Fachgruppen und SETs.....	94
6.8 Die Kontrolle über das Projektbudget.....	95
6.9 Bilden von Projektreserven.....	95
6.9.1 Risikozuschlag für das Gesamtprojekt.....	95
6.9.2 Risikorückstellung des Projektteams.....	96
6.10 Maßnahmen zur Kostenreduzierung.....	99
6.10.1 Verwendung von Gleichteilen.....	99
6.10.2 Komplexitätsreduzierung.....	101
6.10.3 Die Produkt-Kosten-Optimierung (PKO).....	103
6.11 Die Kundenzufriedenheit.....	104
7 Das Berichtswesen im Projekt	109
7.1 Projektstatus regelmäßig aktualisieren.....	109
7.1.1 Die Statusberichte der SETs.....	109
7.1.2 Die Statusberichte der Fachgruppen.....	110
7.1.3 Die Statusberichte des Projektteams.....	111
7.2 Die Projekt-Indikatoren.....	113
7.3 Ampelsymbole für den schnellen Projektüberblick.....	115
7.4 Die Terminpläne.....	116
7.4.1 Der Terminrahmenplan.....	116
7.4.2 Die Meisterpläne der Bereiche.....	117
7.4.3 Die Einzelpläne der SETs.....	119
8 Die Projektkontrolle	121
8.1 Die Vorstandsrunden.....	122
8.1.1 Die Teilnehmer.....	123
8.1.2 Die Vorbereitung.....	123
8.1.3 Einladung und Programm.....	124

8.1.4 Der Besprechungsort.....	124
8.1.5 Die Durchführung.....	125
8.1.6 Das Besprechungs-Protokoll.....	125
8.2. Die Änderungskontrolle.....	126
8.2.1 Der Änderungsantrag.....	127
8.2.2 Die Änderungskommission.....	129
8.2.3 Die Änderungs-Kontrollkommission.....	129
8.3 Ausgleich der Risikorückstellungen.....	130
8.4 Das Entscheidungsblatt.....	131
8.5 Der Businessplan.....	133
9 Das Projekt „verstehen“.....	137
9.1 Das Projekt benötigt eindeutige Informationen.....	137
9.2 „Zweisprachengesellschaft“ ist nicht projektfördernd.....	138
9.3 Erstellung der Projektvorlagen.....	140
9.4 Die Managementzusammenfassung.....	141
9.5 Vernetzung der bereichsinternen Projekt-Informationen.....	142
9.6 Skip-level-meeting (Meinungsaustausch mit der Mannschaft).....	145
10 Projektregeln vereinbaren.....	147
10.1 Das Projekt-Handbuch.....	147
10.2 Geschäftsordnung für Projektteam-Sitzungen.....	148
10.3 „Bringepflicht“ und „Holepflicht“ in der Projektarbeit.....	149
11 Einige Methoden zur Definition der Projektziele.....	151
11.1 Das Benchmarking.....	151
11.2 Die Wettbewerbsanalyse.....	153
11.3 Die Wertanalyse.....	154
11.4 Die Targetbildung.....	154
12 Projekthilfe durch Dienstleistung und Qualifikation.....	159
12.1 Die Prozeßberatung.....	159
12.2 Die Prozeßbegleitung.....	160
12.3 Die Projekt-Koordination.....	161
12.3.1 Zentrale Projekt-Koordination.....	161
12.3.2 Projekt-Koordination der Bereiche.....	162
12.4 Launchingteams.....	163
12.5 Die Qualifizierung.....	164
12.5.1 Die Schulung der Projektgremien.....	164

12.5.2 Die Qualifizierungsinhalte.....	166
12.5.3 Anforderungsprofil der Ausbilder.....	167
13 Nützliche Projektunterstützung.....	169
13.1 Das Datenhandbuch.....	169
13.2 Erfahrungssammlung aus früheren Projekten.....	170
13.3 Die „Projekt-Info“.....	171
13.4 Der Projektraum.....	172
13.5 Der Musterraum.....	173
13.6 Der Schadenstisch.....	174
14 Wichtigstes in Kürze.....	175
15 Anlagen.....	179
16 Stichwortverzeichnis.....	189