

*In Tageszeitungen, Wirtschaftsblättern und Parteiaussendungen kommen-tieren oder bejammern die Verfasser von Statistiken über Wirtschaftsdaten die niedrigen F & E – Budgets österreichischer Unternehmungen.*

*Warum investieren so viele so wenig in die*

## PRODUKTENTWICKLUNG?

Produktentwicklungsprojekte stehen in dem schlechten Ruf, besonders risikoreich zu sein. Tatsächlich erreicht nur ein Teil aller angefangenen F & E – Aktivitäten das Ziel – was den Ruf erklärt und auch bestätigt.

Wer ist nun verantwortlich für das Scheitern?

### DAS TEAM

Da Produktentwicklungen in der Regel von Teams durchgeführt werden sollen, müssen wohl diese mit Erfolg oder Mißerfolg eines derartigen Projekts zu tun haben. Weil Erfolg beabsichtigt ist, werden die Teammitglieder unter den Fachexperten der Entwicklungsabteilung ausgewählt; der aufgrund seiner Ausbildung/Erfahrung/Linienposition dafür prädestinierte Experte wird zum Projektleiter ernannt.

Ihm werden bei einer eigens dafür anberaumten Besprechung mit dem Chef die erwarteten Produktleistungen vorgegeben, sowie der angepeilte Verkaufspreis und der Termin für die Markteinführung.

Ihm fällt natürlich auch die Aufgabe zu, den Chef vom Fortschritt der Arbeiten zu informieren.

Sie kennen den Ablauf bis hierher? Gut, dann lassen wir ihn gemeinsam weiterlaufen.

Bei der ersten Projektteamsitzung werden alle Teammitglieder über die Erwartungen des Chefs informiert. Sodann wird ein Pflichtenheft erstellt und die Arbeit aufgeteilt, das heißt die einzelnen Teammitglieder bekommen die Detailaufgaben übertragen, der Projektleiter sein Spezialgebiet.

### DIE ARBEIT

Einmal pro Woche trifft sich das Team zur F & E – Besprechung, wo jeder einzelne über den Fortschritt seiner Arbeit informiert. Zum vorbestimmten Zeitpunkt ist das technische Konzept fertig, die Konstruktion und der Prototypenbau laufen fast reibungsfrei ab.

### KURZE VERSCHNAUFPAUSE –

Die gute Stimmung in der Entwicklungsabteilung wird nur unwesentlich davon beeinträchtigt, daß der Einkauf für ein paar Zukaufteile keine preisgünstigen Anbieter findet, die Tests mit den Prototypen sich langwieriger als vorgesehen gestalten und der Chef mit dem optischen Eindruck der Prototypen noch nicht glücklich ist. Aber da es ja erstens noch keine fertigen Produkte sind und zweitens noch genug andere Probleme anstehen, wird darauf jetzt kein allzu großes Gewicht gelegt. Außerdem ist es nicht leicht, einen Termin beim Chef zu bekommen – von einer Besprechung zur nächsten sind manchmal größere Änderungen zu rechtfertigen.

### SIE WISSEN, WIE ES WEITERGEHT?

Das neue Produkt wird zu teuer, wird nocheinmal umkonstruiert,



**HELMUT BERGER**

*Dipl.-Ing.; Jahrgang 1954; 1974 Studienbeginn WIW-Mb; 1994 Eröffnung des Zivilingenieurbüros für Wirtschaftsingenieurwesen im Maschinenbau; zertifizierter Projektmanager seit März 1995; von 1990 bis 1995 Lehrauftrag Projektbezogene Technologie an der Hochschule für Gestaltung in Linz, Meisterklasse Industrial Design; ab Sommersemester 1996 Lehrbeauftragter für Projektmanagement an der Fachhochschule für automatisierte Anlagen- und Prozeßtechnik in Wels; im Herbst 1994 Gründung des TEAM PROJEKTDESIGN – einem losen Verbund von Ziviltechnikern und Technischen Büros unterschiedlicher Fachrichtungen.*

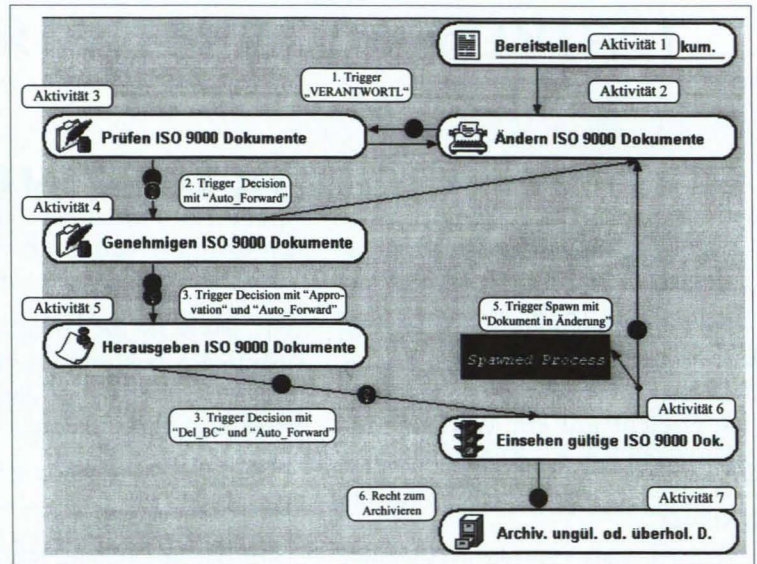
## CSE / WORKFLOW® - DAS EDV-SYSTEM ZUR LENKUNG DER ISO 9000 DOKUMENTE

Das Top-Produkt CSE / WorkFlow® von CSE Systems ist ein zukunftssicheres, skalierbares, unternehmensweit einsetzbares Programmsystem zur Vorgangssteuerung. CSE / WorkFlow® ist eine echte Client/Server Applikation und kann verteilt über mehrere Server in Local Area Networks (LAN) oder Wide Area Networks (WAN) betrieben werden.

Das Produkt integriert die bestehende EDV-Infrastruktur unter einer einheitlichen Bedieneroberfläche – wodurch nur eine minimale Betreuungskapazität erforderlich ist – und unterstützt die Abbildung der existierenden Geschäftsordnung, Kanzleiordnung oder ISO 9000 Qualitätsvorschriften mit einfach zu bedienenden Konfigurations- und Administrationswerkzeugen.

Vorteile durch die Verwendung von CSE / WorkFlow®:

- **Kostenersparnis zwischen 20% und 30%** durch die Verringerung des administrativen Aufwands, wie händisches Aktualisieren, Kopieren und Verteilen der ISO 9000 Dokumente über den internen Postweg.
- **Verringerung der Durchlaufzeit um 20% bis 70%** von ISO 9000 Dokumenten am Wege zur Herausgabe bzw. allen anderen Dokumenten mit Protokollcharakter, durch Eliminierung von Liege- und Transportzeiten.
- **Höhere Effizienz** durch den schnellen Informationszugriff auf ISO 9000 Dokumente.
- **Unmittelbarer Praxiseinsatz** der Lösung durch vorkonfigurierte verwendbare Hilfsmittel wie Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Checklisten und Formulare.
- **Frühere Zertifizierung** durch eine raschere Realisierung der QM-Dokumentation mit einem ganzheitlichen Konzept. Sie profitieren von der Unterstützung bei Aufbau, Einführung, Durchsetzung und Verbesserung des QM-Systems.
- **Investitionsschutz** durch den Einsatz eines weltweit führenden Standard Software Produktes zur Vorgangssteuerung.
- **Volle Nachvollziehbarkeit und automatische Protokollierung** aller im Unternehmen geleisteten Aktivitäten.
- **Erhöhte Auskunftsbereitschaft und Transparenz**, da jeder Mitarbeiter jederzeit bei Berechtigung alle ISO 9000 Dokumente einsehen kann.



VORGANG ZUR „LENKUNG VON ISO 9000 DOKUMENTEN“

C.S.E. · C.S.E.



Bezahlte Anzeige.

## ERFOLGSKRITERIEN FÜR DIE PROJEKTARBEIT

Harte Kriterien (WAS)	Weiche Kriterien (WIE)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meßbar</li> <li>- Quantitativ</li> </ul> <p>Sie müssen beispielsweise erreichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminziele</li> <li>• Spezifikationen aus dem Pflichtenheft</li> <li>• Besondere Qualitätsstandards</li> <li>• Kostenziele</li> <li>• Beschränkung der Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht meßbar</li> <li>- Qualitativ</li> </ul> <p>Sie müssen beispielsweise zeigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationsbereitschaft</li> <li>• Ein positives Bild des Projektes</li> <li>• Totale Qualität im Projektmanagement</li> <li>• Vollkommenes Mittragen der Projektziele</li> <li>• Bewußtsein über das vorhandene Risiko</li> <li>• Vorbildliches Führungsverhalten</li> </ul>

einzelne Features werden gestrichen. Nachdem es wirklich nicht sehr attraktiv aussieht, wird noch ein externer Designer beauftragt. Daß der Markteinführungstermin nicht halten wird, weiß mittlerweile schon ein jeder.

### DIE STIMMUNG

Dabei ist es noch gut ausgegangen – einige Zeit lang sah es so aus, als würde die Neuentwicklung überhaupt nicht in Serie gehen.

Ein paar Nörgler in der Verkaufsabteilung meinen zwar, das wäre das gescheiteste gewesen aber das ist man von denen ja schon gewohnt; keine Ahnung von den komplexen Abhängigkeiten und sicherheitstechnischen Vorschriften, dafür sind sie immer klüger.

Sind sie es vielleicht wirklich? Vielleicht hätten sie gewußt, daß das Expertenteam bestrebt sein würde, das beste – sprich: das technisch mögliche – zu realisieren.

Weit hinaus über die Kundenerwartungen...

Vielleicht hätten sie auch gewußt, daß der Projektleiter von der technischen Aufgabenstellung dermaßen vereinnahmt wird, daß ihm die Zeit für Planungs- und Controllingtätigkeit ganz einfach fehlt.

Projektplanung und -controlling ist auch noch nicht die Garantie für das gewünschte Ergebnis.

### DAS SYSTEM

Geplant kann nur werden, was als System mit definierten Grenzen gesehen wird. Die Elemente innerhalb der Systemgrenze, die Beziehungen und Abhängigkeiten der Elemente untereinander und zu bzw. von Umssystemen (der Projektumwelt) müssen bekannt sein.

Alle am Projekt beteiligten sollen sich für den Erfolg verantwortlich fühlen. Dazu müssen sie alle Informationen erhalten. Auch Zulieferer sind am Erfolg der Projekte ihrer Kunden interessiert.

### DER AUFTRAG

Gibt es einen Projektauftraggeber? Einen, der auch erreichbar ist, wenn das Team ihn braucht?

Der schriftliche Projektauftrag von ihm ist die unabdingbare Vor-

### DER BLICK ZURÜCK

- Definitionen der Erfolgskriterien
- Abschnitte des Projektlebenszyklus
- Projektorganisation und Kontrollwerkzeuge
- Welche Probleme tauchten auf...
- Welchen unerwarteten Sachzwängen mußte nachgegeben werden?
- Die Schnittstellen zu den externen Entscheidungsträgern – wo gings gut, wo nicht so sehr?
- Hole Informationen von soviel verschiedenen Seiten wie möglich ein; unterscheide zwischen Ursache und Wirkung.
- Die Organisation und Kommunikation zwischen Kernteam und Projektleiter.

### ODER: DAS PROJEKT – AUDIT

- waren sie brauchbar?
- wie gut sind sie erreicht worden?
- war die Teamarbeit effektiv?
- wo gab es Probleme?
- haben sie geholfen oder behindert?
- und wie wurde mit ihnen umgegangen?

## WER ZUM PROJEKTTEAM GEHÖRT\*

Externe Entscheidungsträger	Interne Entscheidungsträger	Externe Entscheidungsträger
Mitarbeiter	Unternehmen des Projektleiters	Kunde
Subunternehmer	Projektauftraggeber	Auftraggeber
Lieferanten	Projektleiter	Ansprechpartner
	Kernteam	Endabnehmer/Nutzer
	Marketing Personal Rechnungs- wesen	Produktion Verkauf Entwicklung etc.

\* gemeint ist Commitment, Verantwortung für den Erfolg, C:vorlagen/werzump.doc

aussetzung für den erfolgsorientierten Beginn von Aktivitäten. Dafür bekommt er auch regelmäßig schriftliche Projektfortschrittsberichte, die alle für ihn relevanten positiven und negativen Informationen, bezogen auf den Projekterfolg, enthalten.

„Die Chemie“ der Teammitglieder, das miteinander Kommunizieren- und Arbeitenkönnen ist eine dieser Informationen.

### DIE PLANUNG

Wird die in der Projekt – Startphase erstellte Struktur-, Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung

nachgeführt und aktualisiert? Gibt es einen Maßstab für den Leistungsfortschritt bei den einzelnen Arbeitspaketen oder Arbeitspaketgruppen? Wer hat den Begriff „Erfolg“ definiert?

Es kann ein Erfolg sein, ein Projekt zu einem frühen Zeitpunkt abzubrechen, zu dem es noch keine großen Kosten verursacht hat. Abbruchkriterien dafür müssen im Zuge der Projektplanung festgelegt worden sein...

### DIE KULTUR

Am besten ist die Projektmanagement – Kultur zu beobachten,

wenn ein Projekt abgeschlossen wird. Es hängt von ihr ab, wieviel oder wie wenig gefeiert wird. Und es hängt von ihr ab, wieviel oder wie wenig die Organisation und ihre Mitglieder aus einem abgeschlossenen Projekt lernen.



# ONLINE Banking

## Microsoft Money 97

- Direkter Zugriff auf Ihr Konto **0-24 Uhr**
- Aktuellste Informationen über Kontobewegungen und Kontostand
- Durchführung von Überweisungen
- **Zeitgewinn**  
Keine Wegzeit zur Bank
- **Zinsengewinn**  
Optimale Ausnutzung von Zahlungsfristen
- **Informationsgewinn**  
Sofortiger Überblick über Eingänge und Abbuchungen
- **Sicherheit**  
Zugriffssicherung durch Verfügernummer und **PIN (P**ersönliche **I**dentifikations **N**ummer)  
sowie **TAN (T**rans **A**ktions **N**ummer)
- **Microsoft Money erhalten Sie**  
bei Köck und anderen Computerfachhändlern

Für alle, die ihr  
Privatkonto  
professionell nutzen  
wollen!



150x in Österreich und im  
Internet: <http://www.bawag.com>  
E-mail: [bawag@bawag.com](mailto:bawag@bawag.com)

@ Die Bank für ein besseres Leben

# BANK FÜR ARBEIT UND WIRTSCHAFT