

Goal Directed Project Management als Mittel zur erfolgreichen Projektumsetzung

Rolf Tschäppeler¹

¹ Partner der november ag, Garmarkt 1, CH-8401 Winterthur, Email: rolf.tschaeppler@november-ag.ch

1 Einleitung

«Wir müssen Meilenstein-orientiert vorgehen» oder «Hier hilft nur Ergebnisorientierung» sind heute Aussagen, die uns zunehmend in unserer Projekt- und Programmarbeit begegnen. Allerdings haben wir äusserst selten auch entsprechend konkrete Ansätze bei Kunden oder Mitbewerbern beobachten können. Wir von november ag wenden seit Jahren die Methode «Goal Directed Project Management (GDPM)» an, die vom Konzept her «wirklich» Ergebnis- und Meilenstein orientiert ist.

Wir möchten in unserem Referat die heutigen Herausforderungen im Projektmanagement beleuchten; das Grundkonzept von GDPM darlegen und anhand von Beispielen aufzeigen warum GDPM ein Ansatz ist, der Sie, Ihre Projekte und ihre Organisation einen Schritt weiter bringt.

2 Herausforderung

Wir beobachten regelmässig in Kundenprojekten, dass umfangreiche Work Breakdown Structures (WBS) - in der Regel mit Unterstützung von MS Project - erstellt werden und diese dann eine mittlere Halbwertszeit von zwei bis drei Wochen aufweisen. Danach arbeitet kaum jemand mehr mit dem Plan, vor allem wenn er 2000 und mehr Tasks abbildet. Die Alltagsdynamik in Wirtschaft und Projekten erlaubt keine starren und komplexen Pläne. Wer dann noch agile oder extreme Entwicklungsmethoden einsetzt, kommt schnell an die Grenzen der «Planwirtschaft».

Wenn wir Programm-Management betrachten, wo vielfach mehrere Projekte zusammengefasst und unter einer zusätzlichen Koordination geführt werden, so steigt hier das Risiko eines Kollapses exponentiell mit der Anzahl von Aktivitäten. Hier kommt rasch das Bedürfnis nach Übersichtlichkeit und einer Gliederung der Pläne und des Reportings entsprechend der Managementstufe auf. Wie geht man hier am Besten vor?

3 Ein vielversprechender Ansatz

Eine erfolgversprechende Alternative zu detaillierten, auf Aktivitäten bezogene und (viel zu) komplexen Projektaufgabep länen ist der Meilensteinplan. Dabei repräsentiert ein Meilenstein einen bestimmten, überprüfbaren Zustand, der auf dem Weg zum Projektziel erreicht werden muss. Der Meilensteinplan zeigt die Meilensteine in zeitlicher Abfolge, mit Termin und Beschreibung versehen.

Der Meilensteinplan ist das Kernelement von Goal Directed Project Management (GDPM), konzentriert sich auf die zu erreichenden Ergebnisse und verpflichtet das Projektteam auf überprüfbare Meilensteine. GDPM ist im deutschsprachigen Raum auch als «Zielgerichtetes Projektmanagement» bekannt. Die Methode stammt ursprünglich aus Norwegen. Sie entstand in den 80er-Jahren, ist gut dokumentiert und in den nordischen Ländern sehr verbreitet.

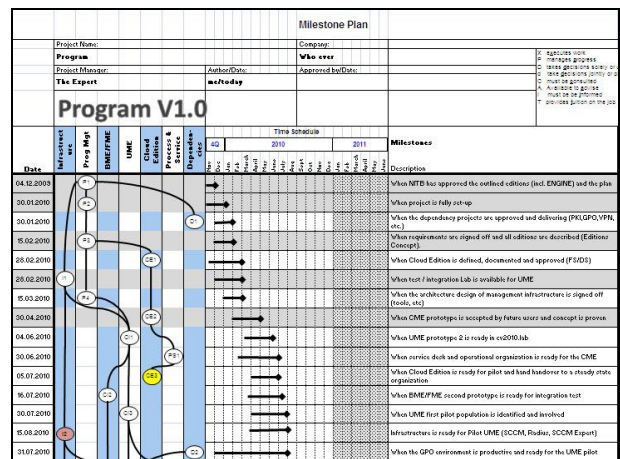


Abbildung 1: Beispiel eines Meilensteinplans

Statt wie gewohnt bei einer Projektplanung mit einem Bottom-up-Ansatz sofort alle nötigen Aktivitäten herunter zu brechen und damit dann den Projektarbeitsplan zu erhalten, berücksichtigt GDPM zuerst eine Top-Down-Sicht. Daraus werden dann Arbeitspläne entwickelt, die das Erreichen dieser Meilensteine zum Ziel haben. Dabei strukturiert man mit GDPM ein Projekt auf zwei Ebenen:

- Planung und Steuerung der **Ziele und Meilensteine** sowie
- Planung und Steuerung der **Aktivitätenpläne** jeweils separat zu jedem Meilenstein.

Aktivitätenpläne können dabei auch sukzessive über die Laufzeit des Projekts entstehen. Das gibt mehr Flexibilität. Es zählt nicht mehr die Erledigung der Aufgaben, sondern das Erreichen der Meilensteine.

Tabelle 1: Die Ebenen von GDPM

Frage	GDPM Antwort
Warum?	Projektmandat, Mission Breakdown Structure
Was?	Meilensteinplan mit Ergebnispfaden
Wer?	Verantwortlichkeitsmatrix
Wie?	Aktivitätenpläne pro Meilenstein

4 Durch gemeinsames Planen eine gemeinsame Sicht erarbeiten

Mit diesem Paradigmenwechsel ist mehr Kreativität und Flexibilität möglich. Und das umso mehr, je mehr sich Projekte auch dynamisch entwickeln. Damit ein Projekt dabei nicht aus dem Ruder läuft, sorgt der festgelegte Rahmen durch den Meilensteinplan für die nötige Stabilität im Projektablauf. Eine weitere Besonderheit der Methode ist der demokratisch geführte Planungsworkshop. Die Projekt-Anspruchsgruppen entwickeln dabei gemeinsam, in der Regel unter Beizug einer fach- und sozialkompetenten Moderation, ein einvernehmliches Verständnis der Projektziele und der Meilensteine und legen fest, welche Stellen oder Personen welche Verantwortlichkeiten übernehmen, um das Erreichen einzelner Meilensteine zu ermöglichen und zu bestätigen. Unsere Erfahrung zeigt, dass insbesondere die Diskussion zwischen der Linienorganisation und der Projektorganisation zu diesem Zeitpunkt wichtig ist und eine Klärung der Zuständigkeiten zu diesem Zeitpunkt die anstehende Projektarbeit erheblich erleichtert. «Demokratisch planen und autokratisch führen», könnte man überspitzt sagen.

Bei grossen Projekten und grösseren Programmen haben wir in einigen Fällen die Entwicklung der GDPM Programm- und Projektplanungsdokumente als ein eigenständiges Projekt geführt, das, konsequent geführt, in wenigen Wochen eine nachhaltige Mobilisierung der Projektorganisation erlaubt und die nötige Verbindlichkeit für die Projektlaufzeit schafft.

Die so entwickelten Planungsdokumente wie Mandat, Meilensteinplan und Verantwortlichkeitsmatrix sind geeignete Kommunikations- und Steuerungsinstrumente: Auf einer A4-Seite lässt sich der Ablauf und die Zuständigkeiten des Projektes oder Programms darstellen.

5 Vorgehensmodelle und Projektmanagement Methode

GDPM eignet sich für kleine und grosse Projekte sowie Programme und ist komplementär zu vielen Vorgehensmodellen. Modelle wie Hermes, Summit-D, V-Modell oder Prince2 definieren in der Regel standardisierte Phasen und

Phasenübergänge sowie zu erzeugende Ergebnisse und Standardrollen in Projekten. Mit GDPM hingegen verwendet man geeignete Ergebnisse aus dem Vorgehensmodell, ergänzt diese aber mit wichtigen Ergebnissen aus Bereichen, die mit den Modellen nicht abgedeckt sind, z.B. Kommunikation oder Ergebnisse aus einer Organisationsentwicklung. Als Denkmodell hilft dabei der «PSO-Ansatz». PSO steht für Personen, Systeme, Organisation und unterstützt, Projekte umfassend zu planen und abzuwickeln.

6 Beispiele

6.1 Schweizer Bundesverwaltung

Die Reorganisation der Bundesinformatik der Schweiz, NOVE-IT, war ein CHF 230 Mio Projekt, das eine konsequente Trennung der IT-Lieferanten und IT-Bezüger zum Ziel hatte und 40'000 Endbenutzer einschloss. Der Masterplan zur Reorganisation wurde mit GDPM erstellt und war dessen «Taktgeber». Er hat in übersichtlicher und konzentrierter Form gezeigt, wann und durch wen welches Ergebnis oder Ziel zu erreichen ist und wo die Schnittstellen und Abhängigkeiten innerhalb des gesamten Programms sind. Er bildete die Basis für die departementalen Umsetzungspläne, bzw. die departementalen Prozesseinführungspläne. Der Masterplan basierte auf einem breit abgestützten Konsens zwischen Programmleitung, Prozess- und Arbeitsgruppenleiter und den Umsetzungsverantwortlichen der Departemente und der Bundeskanzlei [5].

6.2 Entwicklung einer globalen Desktop-Infrastruktur für 120'000 Benutzer

Ein globales Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz beschloss seine gesamte Desktop-Infrastruktur sowie das Backend (Softwareverteilung, Applikations-Lifecycle Management, Softwareshop) für insgesamt 120'000 Endbenutzer im Rahmen einer Initiative komplett zu erneuern. november ag hat die gesamte Planung mit GDPM durchgeführt, das Programm in 6 Projekte strukturiert und die Meilenstein-Planung mit den Programmvorgaben in den einzelnen Projekten moderiert. Nach den Detailplanungen in den einzelnen Projekten wurden Ressourcenbedarf und Timeline konsolidiert und der Programm-Meilensteinplan, der die wichtigsten Ergebnisse der einzelnen Projekte referenziert, entsprechend nachgeführt. Das Programm läuft seit Januar 2010, wird konsequent ergebnisorientiert geführt und wird im Juni 2011 abgeschlossen sein.

7 Verankerung von GDPM

GDPM als Projektmanagement-Methode ist gut abgestützt; ihr Einsatz hat Nutzen und Anwendbarkeit bewiesen und wird weiter gepflegt:

- Eine ausreichende Beschreibung und Definition der Methode ist mit dem Buch «Goal Directed Project Management» [1], das Methode ausführlich beschreibt und aktualisiert wird vorhanden
- Mit der GDPM Allianz, der auch einer der Entwickler der Methode angehört, existiert eine Organisation, die sich der Pflege and Weiterentwicklung der Methode verschrieben hat [2]
- Es existiert ein Trainingsangebot, das die Ausbildung auf verschiedenen Stufen sicherstellt [2], [6]
- Es gibt Werkzeuge unterschiedlichster Ausprägung, die den Einsatz der Methode unterstützen [3], [4]
- Es gibt zahllose Beispiele von erfolgreicher Anwendung sowie zahlreiche Exponenten, die die notwendige Expertise besitzen, um GDPM erfolgreich anwenden zu können [2]

8 GDPM und Menschenbild

Aber das wirklich Herausragende von GDPM ist die implizite Förderung des Vertrauens in die am Projekt beteiligten Menschen. Das heisst, wenn ich als Projektleiter oder Auftraggeber einen GDPM-Meilensteinplan akzeptiere, so setzt dies das Vertrauen in die involvierten Personen / Rollen voraus, dass diese auch in der Lage sind, den Plan umzusetzen. Als Auftraggeber verzichte ich dabei auf detaillierte Aktivitätenpläne, weil ich der Überzeugung bin, dass die richtige Mischung von Fachexperten und Linienmanagement bei der Planung anwesend ist und deren Input entsprechend berücksichtigt wurde. Selbstverständlich werde ich dabei erfahrenen Leuten mehr Freiraum lassen als «Juniors». Als Auftraggeber konzentriere ich mich auf die Ergebnisse, die richtige Balance zwischen Fach- und Linienexpertise und vertraue darauf, dass mit diesem gemeinsamen Verständnis die Grundlage für eine geregelte und zielführende Projektabwicklung gegeben ist. Selbstverständlich bedarf es einer Berichterstattung, um periodisch die Position, den Kurs und die erwartete Ankunftszeit zu überprüfen; dies aber immer auf der Ebene der Ergebnisse. Dass hier eine enge Wechselwirkung mit der Unternehmenskultur und der Reife der Projektkultur vorhanden ist, ist offensichtlich.

9 GDPM und PMI (PMBok®)

An einer Veranstaltung, die vom PMI organisiert wird, und über Projektmanagement-Methoden gesprochen wird, ist es angebracht über das Verhältnis PMI-GDPM zu sprechen.

Unserer Ansicht nach besteht kein Widerspruch zwischen GDPM und PMBoK®. GDPM ist ein Ansatz, wie Ergebnisorientierung im Projektmanagement konkret anwandt und umgesetzt werden kann.

GDPM konkretisiert also einen Ausschnitt aus der umfassenden Referenz des PMBoK® und ergänzt dieses massgeblich.

10 Fazit

Der Nutzen und die Anwendbarkeit von GDPM ist in verschiedensten Projekten und Programmen nachgewiesen worden. Die Vorteile von GDPM liegen in seiner Einfachheit und Übersichtlichkeit sowie in der Unterstützung zur Erreichung eines gemeinsamen Verständnisses, was das Projekt erreichen und wer was dazu beitragen soll.

Die konsequente Ergebnisorientierung - von der Planung bis zur Umsetzung - erlaubt komplexe Zusammenhänge übersichtlich zu strukturieren, Reportings basierend auf «Earned Value» direkt einzusetzen sowie die Arbeit mit einfachen Mitteln auf Ergebnisse zu organisieren.

Die Ausrichtung auf Ziele und konkrete Ergebnisse ist für alle Beteiligten motivierender, als das sture Abarbeiten von Aufgaben.

Der Ansatz fördert und fordert Vertrauen auf allen Ebenen der Organisation, setzt aber eine entsprechende Reife im Umgang mit Projekten und GDPM voraus und bringt Sie und ihre Organisation sicher einen Schritt weiter.

11 Referenzen

[1] Erling S Andersen, Kristoffer V Grude, Tor Haug, *Goal Directed Project Management, 4th edition 2009*

[2] www.gdpm.com

[3] www.gdpmmaster.com

[4] www.goaldirector.com

[5] www.isb.admin.ch/archiv/01201

[6] www.november-ag.ch/training