

## Goal Directed Project Management (GDPM)

# Durch das Ziel motiviert

**Komplexe Projektsituationen in Unternehmen sind an der Tagesordnung. Projektpläne veralten dabei oft innert kürzester Zeit. Sie berücksichtigen die Dynamik des Alltags meist zu wenig. Der GDPM-Ansatz verspricht Abhilfe.**

von Rolf Tschäppeler (\*)

Wir beobachten es regelmässig in Kundenprojekten: Umfangreiche Projektstrukturpläne – auch als Work Breakdown Structure (WBS) bekannt (ob mit oder ohne MS Project erstellt) – haben eine mittlere Halbwertszeit von zwei bis drei Wochen. Danach arbeitet kaum jemand mehr mit dem Plan, vor allem wenn er 2000 und mehr Aufgaben beinhaltet. Die Dynamik im wirklichen Leben wie in Projekten untergräbt starre und komplexe Pläne. Wer dann noch agile oder extreme Entwicklungsmethoden einsetzt, kommt schnell an die Grenzen der «Planwirtschaft».

### Der Meilenstein-Plan

Eine echte Alternative zu detaillierten, aktivitätsbezogenen und viel zu komplexen Projektaufgabeplänen ist der Meilensteinplan. Dabei repräsentiert ein Meilenstein einen bestimmten überprüfbar 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 «Ziel-

gesteuertes Projektmanagement» bekannt. Die Methode stammt ursprünglich aus Norwegen. Sie entstand in den 80er-Jahren, ist gut dokumentiert und in den nordischen Ländern sehr verbreitet.

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 ein Top-Down-Vorgehen. Daraus werden dann Arbeitspläne entwickelt, die das Erreichen dieser Meilensteine zum Ziel haben. Dabei strukturiert man mit GDPM ein Projekt auf zwei Ebenen:

1. Planung und Steuerung der Ziele und Meilensteine sowie
2. Planung und Steuerung der Aktivitätenpläne jeweils separat zu jedem Meilenstein.

Die 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.

### Verantwortlichkeiten klären

Mit diesem Paradigmawechsel 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-Stake-



Rolf Tschäppeler

holder entwickeln dabei gemeinsam ein einvernehmliches Verständnis der Projektabsichten und der Meilensteine und legen fest, welche Stellen oder Personen welches Verantwortlichkeitsprofil übernehmen, um das Erreichen einzelner Meilensteine zu ermöglichen und zu bestätigen. Die eigene 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 heisst die Devise.

Ein so entwickelter Meilensteinplan mit seiner Verantwortlichkeitsmatrix ist ein geeignetes Kommunikations- und Steuerungsinstrument: Auf einer A4-Seite lässt sich der Ablauf und der Status des Projektes oder Programms darstellen.

### Gesamtbild verfeinern

GDPM eignet sich dabei 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 der «PSO-Ansatz». PSO steht für Personen, System, Organisation und hilft, Projekte umfassend zu planen und abzuwickeln.

### Die Methode am Beispiel

Der Masterplan zur Reorganisation der Informatik in der Bundesverwaltung, NOVE-IT wurde in 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 stets auf einem breit abgestützten Konsens zwischen Programmleitung, Prozess- und Arbeitsgruppenleiter und den Umsetzungsverantwortlichen der Departemente und der Bundeskanzlei (s. dazu auch unter <http://www.nove-it.admin.ch/d/planung/masterplan.php>).

### Auf Ziele und Ergebnisse fokussiert

Der Nutzen von GDPM liegt in seiner Einfachheit und Übersichtlichkeit und in der Unterstützung zur Erreichung eines gemeinsamen Verständnisses, was das Projekt erreichen soll und wer was dazu beiträgt. Die Anwendung hat noch weitere Vorteile:

- Reduktion der Komplexität
- Übersichtlicher, kommunizierbarer Gesamtprojektplan (Meilensteinplan)
- Struktur der Ziele und Ergebnisse
- Eindeutiger Bezug der Aktivitäten auf zu erreichende Zustände
- Flexibilität in der Zielerreichung
- Fortlaufende Erfolgskontrolle statt pure Aufgabenkontrolle
- Integration und Commitment der Stakeholder
- Einvernehmen und gemeinsames Verständnis vom Projektziel, dem Projektablauf und den Verantwortlichkeiten.
- Ziele und konkrete Ergebnisse stellen eine höhere Motivation dar, als das sture Abarbeiten von Aufgaben.

(\*) Rolf Tschäppeler ist Geschäftsführer der SynSpace AG. Er hat u.a. verschiedenste Projekte mit GDPM durchgeführt ([www.synspace.com](http://www.synspace.com); [info@synspace.com](mailto:info@synspace.com)).