



Ergebnisorientiert durch

Goal Directed Project Management

GDPM Awareness Session Sep 2007

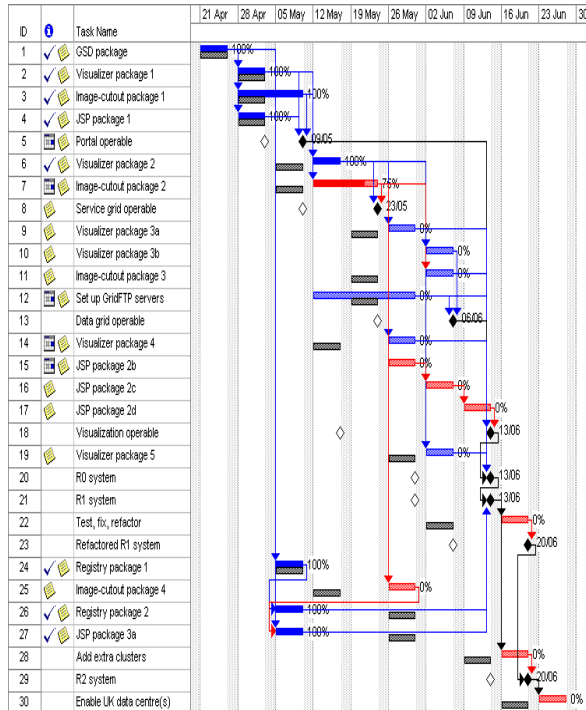
Wilfried Lötters



1. GDPM Intro

Beobachtung 1

Das kennt jeder Projektmanager . . .



Viele komplexe Projektpläne werden sorgfältig erstellt, aber nach 2-3 Wochen arbeitet weder der Projektleiter noch das Team mit dem Plan

. . . hier geht es weiter
mit 2000 Aufgaben
und Unteraufgaben . . .

Beobachtung 2

Viele Arbeiten werden am Vorabend ihres Abgabetermins fertiggestellt

Geplant werden Aufgaben - aber motivieren, das tun nur Ziele



Gelänge es Etappenziele zu organisieren, dann würden Projektpläne wieder motivierend und bekämen wieder ihre Steuerfunktion.



Wie plant und steuert man die Zielerreichung?

GDPM ist eine Methode, Ziele und Meilensteine ganz anders als gewohnt zu organisieren.



Typische Projektprobleme und ihre Ursachen

- ❖ Projekt kaum **steuerbar**:
 - Grund: Zeit und Budget zum grössten Teil nur gesteuert über Aufgaben. => komplexe WBS
- ❖ Projekt ist **selten** im Plan:
 - Grund: Glaube an den vollständigen Plan => starr und unflexibel
- ❖ Wenig **Unterstützung** von den Linienorganisationen, (es klemmt):
 - Grund: Projekt ist ein Exot für die Linienorganisationen
 - Stakeholder nicht im Boot
 - Keine transparente Kommunikation über den Projektstatus
- ❖ Projektziele werden **verfehlt**
 - Grund: Ziele nicht bekannt oder verstanden oder damit einverstanden
 - Kreative Zielfindung wurde nicht gefördert
 - Projektziele haben keine Verbindung zu Unternehmenszielen
 - Status der Zielerreichung unbekannt
- ❖ Das erstellte System ist fertig, aber die **Akzeptanz** ist nicht da
 - Grund: die Veränderungs-Aspekte neben der Systemerstellung (PSO) wurden nicht berücksichtigt

Die Regel ist: Schlechte Projektergebnisse fallen immer auf den Projektleiter zurück



Projekt in den Wolken, Realisierung auf der Erde als Quelle für Probleme, wenn man die Unterschiede nicht berücksichtigt

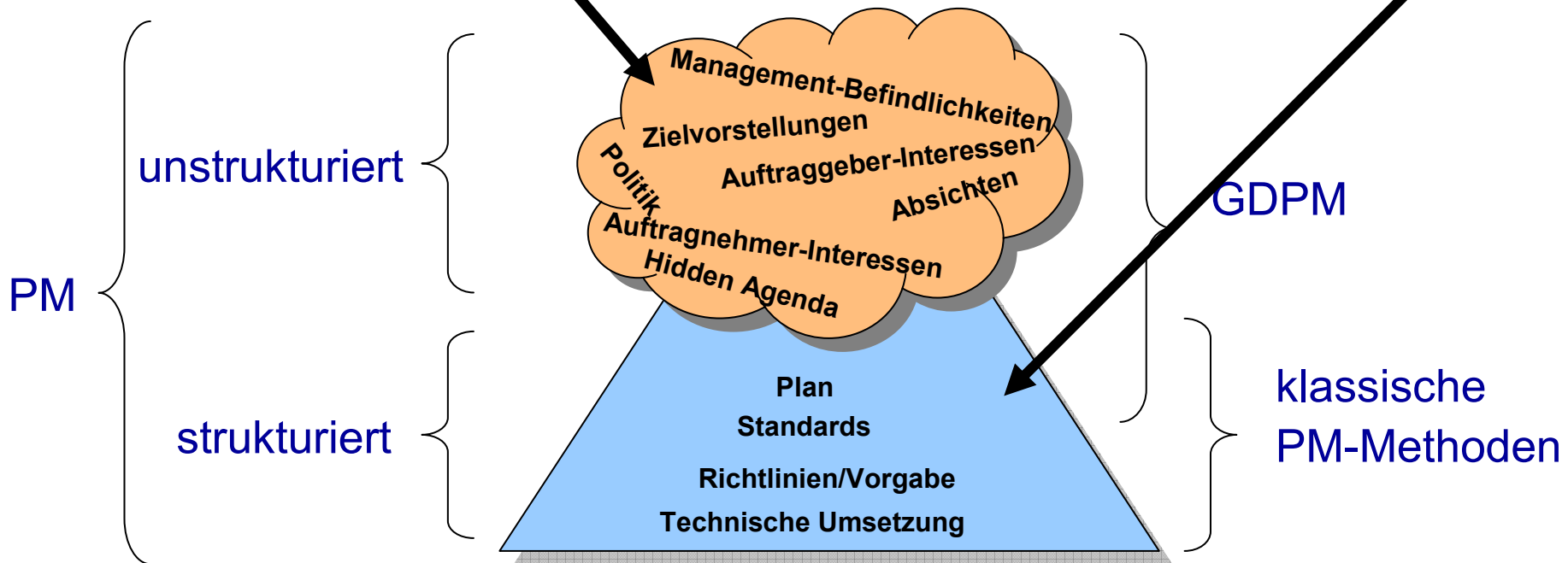




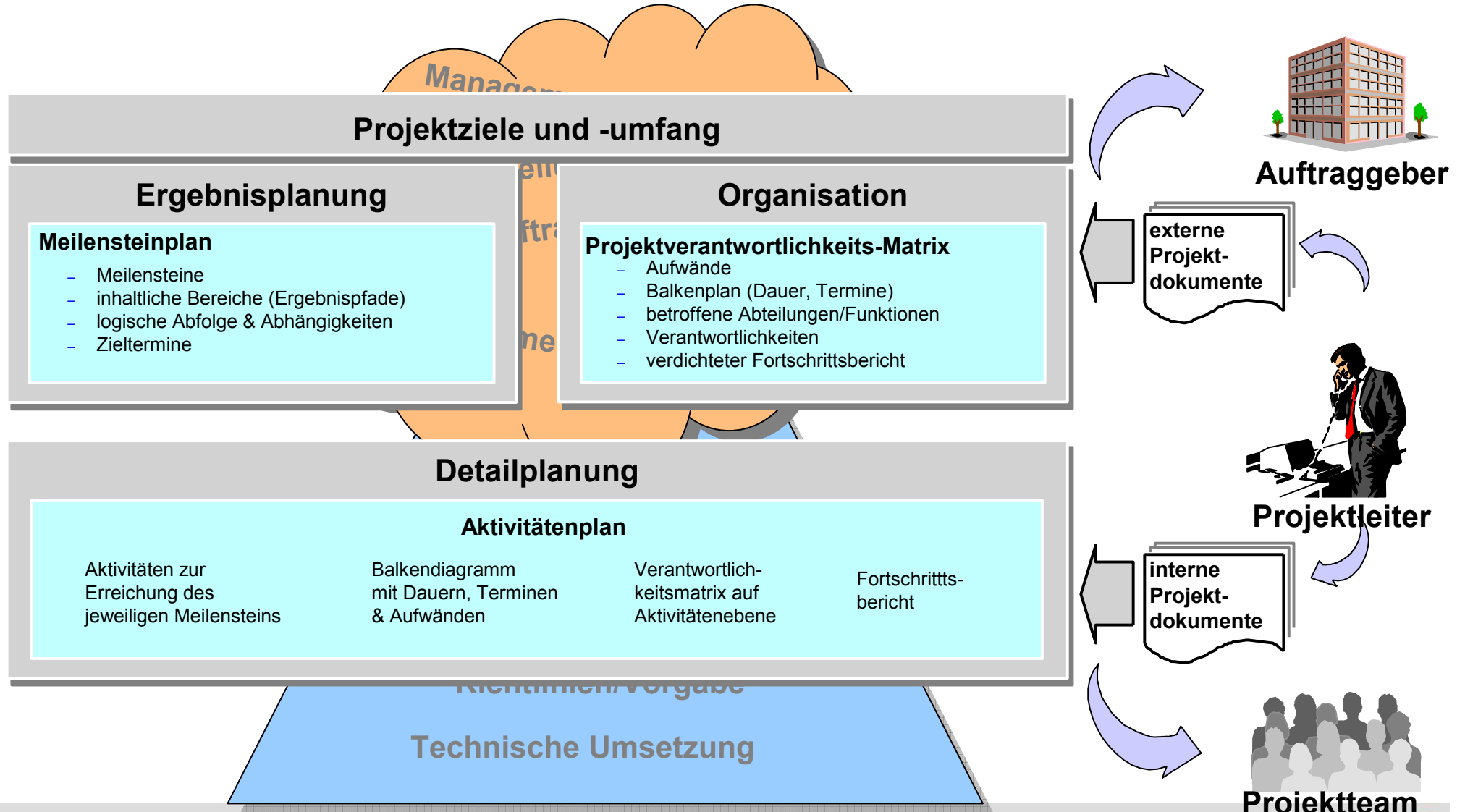
Planung und Steuerung unterschiedlich adressieren

Planung und Steuerung der **Ziele** und Meilensteine mit **Management** und Linie (Auftraggeber und Auftragnehmer)

Planung und Steuerung der **Aufgaben** mit **Projektteam**



Hierarchische Planung und Steuerung





2. GDPM in Funktion



Goal Directed Project Management



THE IDEA IS THAT ALL THOSE
WITH THE SAME SHIRT PLAY
AGAINST THE SAME GOAL





Projektziele

Projektziele sind S.M.A.R.T

- ❖ spezifisch
- ❖ messbar
- ❖ angemessen, (achievable)
- ❖ realistisch
- ❖ terminiert

- ❖ priorisiert
- ❖ widersprechen sich nicht



Die Frage muss beantwortet werden:

„Wie erkennt man, dass das Projekt abgeschlossen ist?“



Projektziele Beispiel

Ziel/Endmerksatz

D/R-Fähigkeit ^{maximieren} mit 4h Wiederanlaufzeit ~ 0 Datenverlust

- Schnitt mit Bit-SS relevant definieren
- Von der IT ^{zentral} schriebene Prozesse (Teile) IT-Services (nur relevant)
- Bei einem Ausfall des primären R. Zuerst

Die Org. besitzt die Fähigkeit die D/R-Fähigkeit zu erhalten
 Proc/Org/Wkt/Training

②

- o Service-Umfang und Service-levels im D/R-Fall sind definiert
- Scope ist geklärt (Ausfall RT (→ "Alles was in RT abläuft") vs Ausfall Akzeptiert)
- Business Continuity is out of Scope
- Schnittstelle zu Business Continuity definiert & akzeptiert.

□ Wenn die D/R-Fähigkeit o Bit-Prozesse / Teilprozesse geklärt & akzeptiert ist

□ Empfehlungen an Bit, wie bei werden soll

③

- "Auftraggeber ist IT"
- "Wir kümmern uns um das, was wir in RT lösen können"
- "Das Fach nimmt nach Angabe IT als"

„Warum kommen wir jetzt erst zum Zielverständnis, nachdem das Projekt schon so lange läuft?“



Projekt-Meilensteine

Was ist ein
Projekt-Meilenstein?

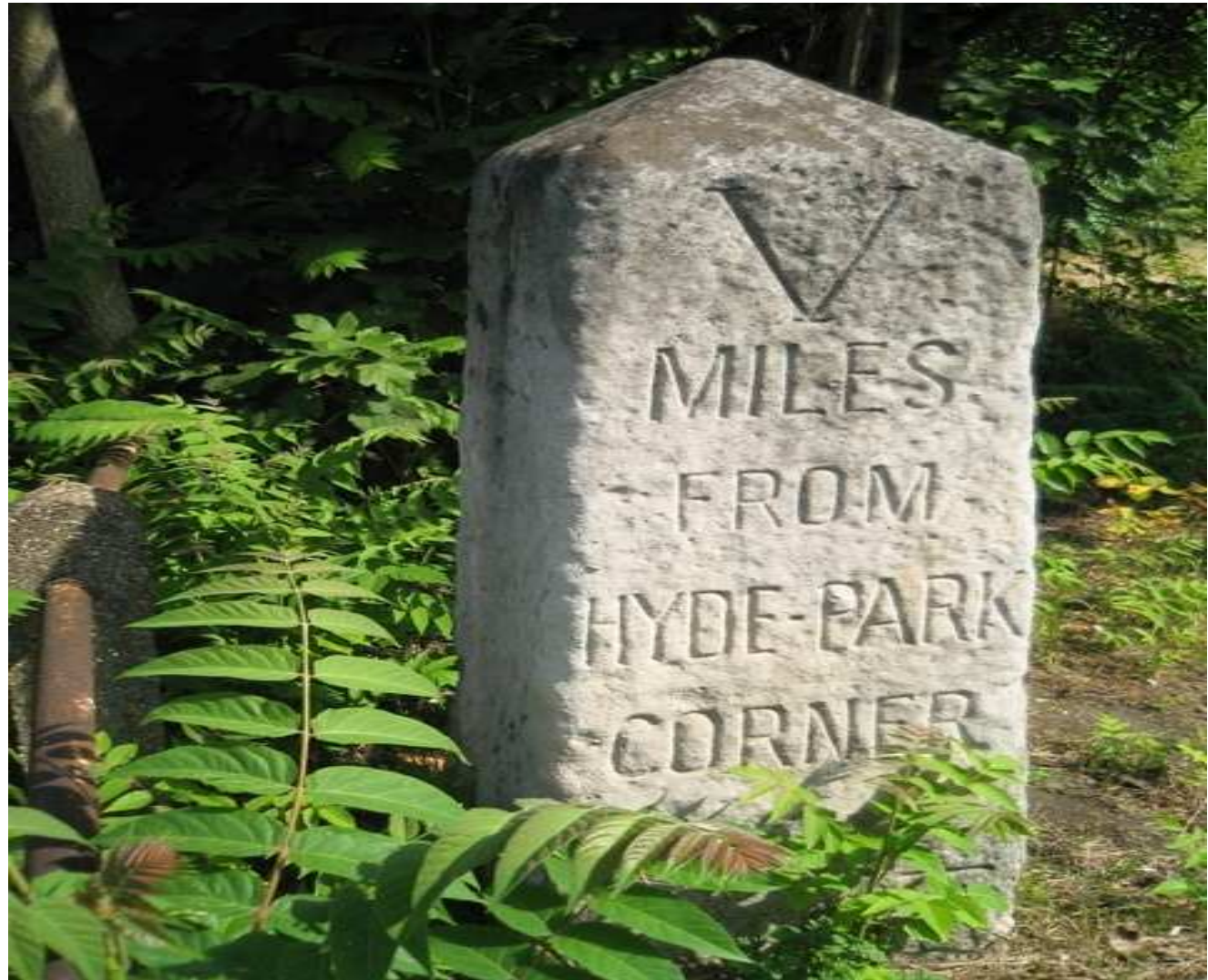
Deadline?

Phasenende?

Entscheidungspunkt?

Management Vorgaben?

Was sagt MS-Project?





Meilensteine

Meilensteine sind ...

- ❖ von Projektzielen abgeleitet
- ❖ sind Überprüfungspunkte, die sicherstellen, dass das Projekt auf dem richtigen Kurs ist und zum Endziel führen
- ❖ beschreiben erreichte Zustände oder eingetretene Bedingungen zu einem gewissen Zeitpunkt und beschreiben nicht:
 - Vorgänge, Aufgaben, Aktivitäten (also **wie** es zu erreichen ist)
- ❖ Meilensteine werden von allen Projektteilhabern verstanden und akzeptiert
- ❖ Meilensteine sind zeitlich gleichmässig über die Projektdauer verteilt



Meilenstein =
Etappenziel

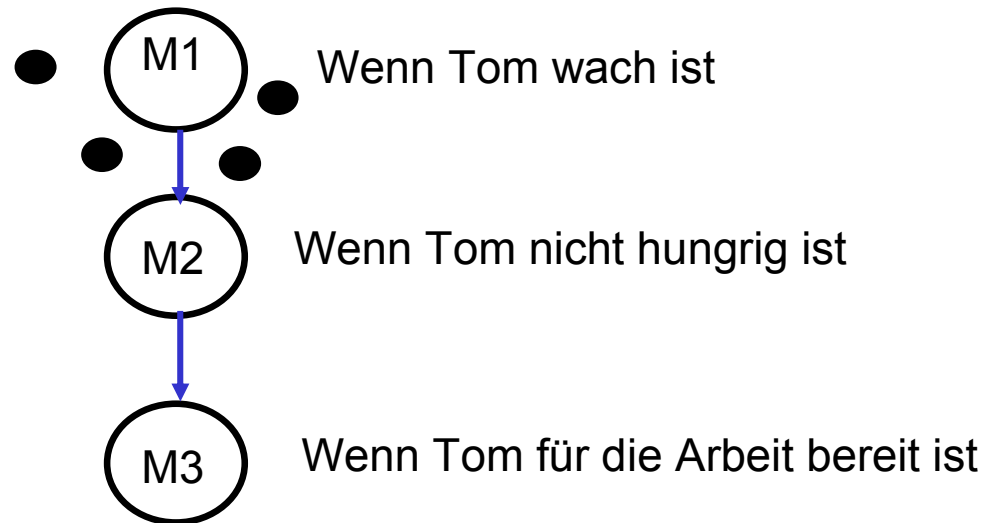


Was ist ein Meilenstein?

Was

z.B. Toms Morgen

Wie



Um **M2** zu erreichen kann Tom:

- ❖ Rösti am Morgen essen
- ❖ Nur eine Tasse Kaffee trinken
- ❖ In ein Frühstücksrestaurant gehen
- ❖ Nichts essen

Meilensteine sind . . .

- von **Projektzielen** abgeleitet
- sind **Überprüfungspunkte**, die sicher stellen, dass das Projekt auf dem richtigen Kurs ist und zum Endziel führen
- beschreiben erreichte **Zustände** oder eingetretene Bedingungen zu einem gewissen Zeitpunkt und **nicht nur Tätigkeiten** bzw. deren Erledigung

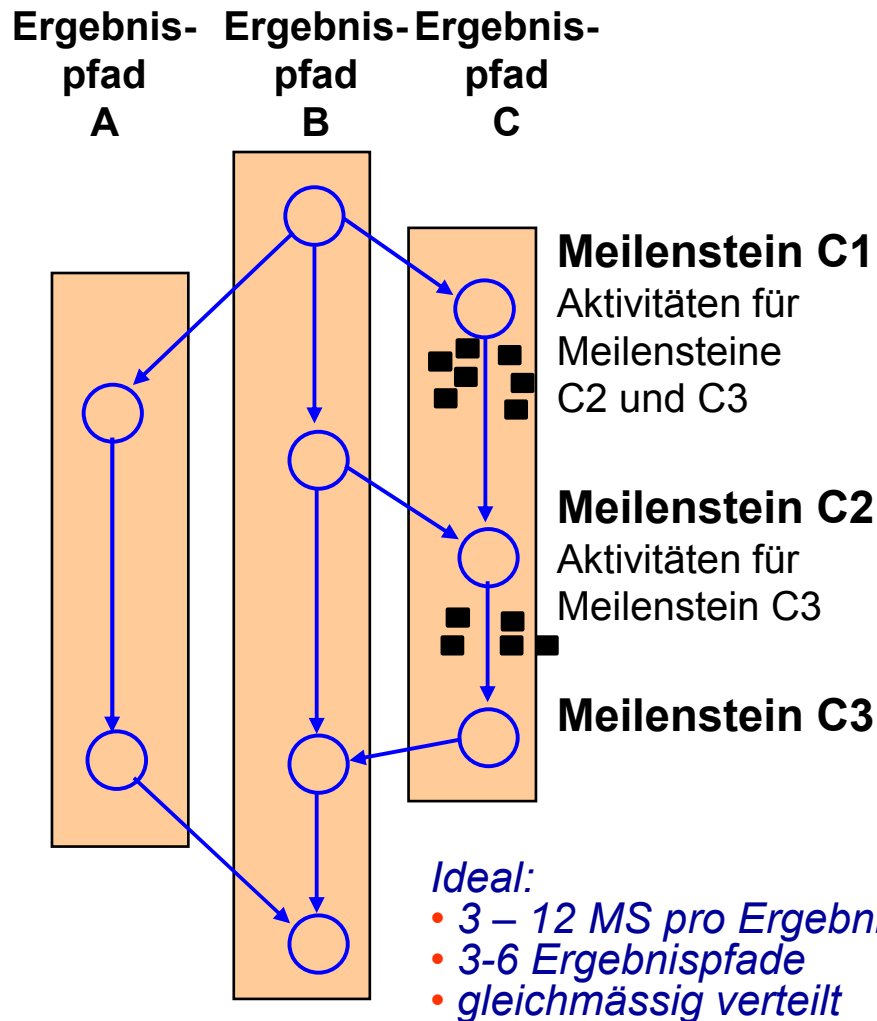


Meilensteinformulierung

- ❖ Fängt an mit: „**Wenn . . .**“
- ❖ Ist präzise in der Beschreibung eines Zustandes
 - weitere Inhalte und Kommentare dienen später als Checkliste für die Aktivitätenplanung
- ❖ Beinhaltet Messkriterien und Zeitpunkt der Erfüllung



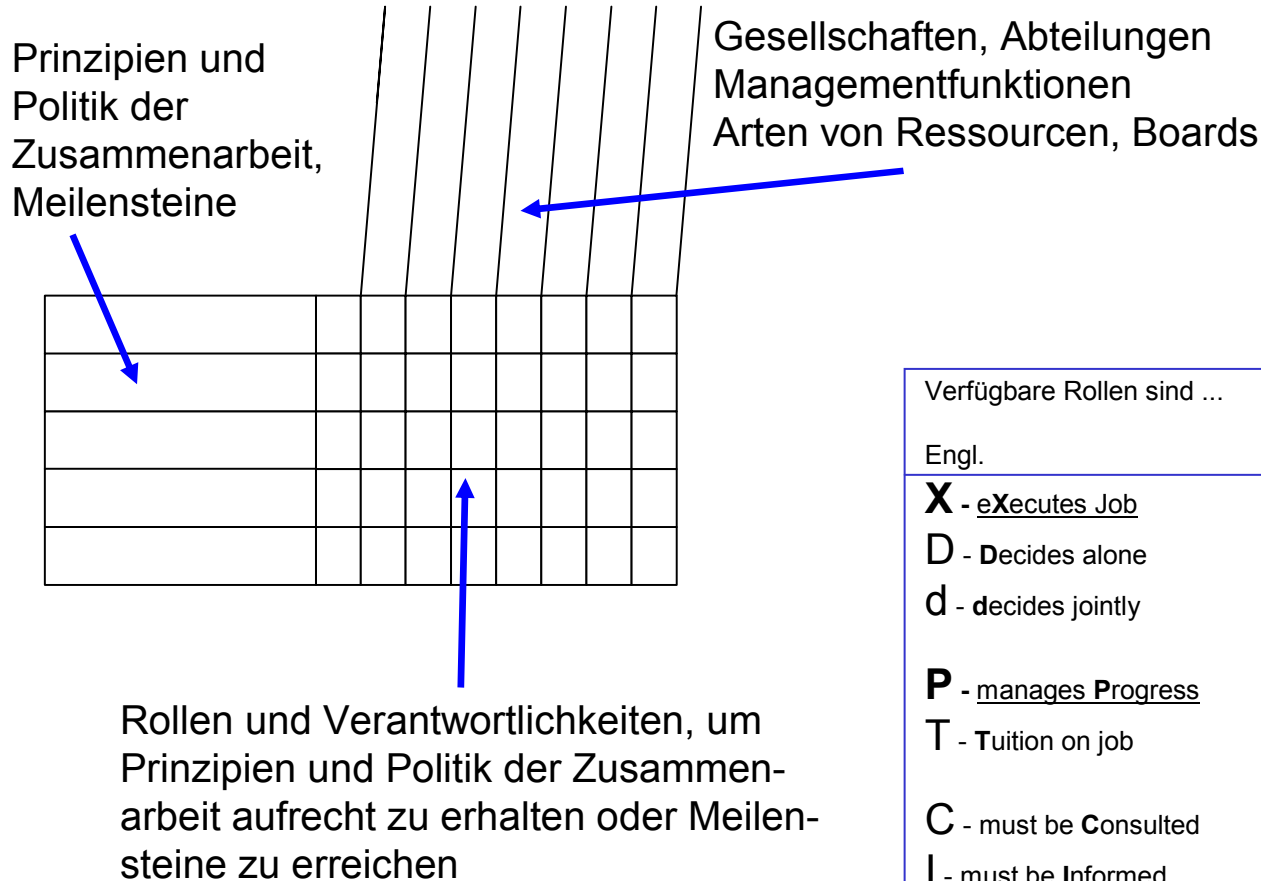
Ergebnispfade im Meilensteinplan



- ❖ Die Meilensteine sind nach inhaltlichen Bereichen zu gruppieren (z.B. PSO)
-> Ergebnispfade
- ❖ Die Ergebnispfade reflektieren den spezifischen Charakter des Projektes: Problembereiche, Schwerpunkte, Risikogebiete, Dimensionen, . .
- ❖ Die Meilensteine sind entsprechend dem logischen (zeitlichen) Ablauf vertikal angeordnet
- ❖ Ein Meilenstein muss erreicht sein, bevor die folgenden Meilensteine erreicht werden können
- ❖ Aktivitäten können ausgeführt werden, bevor der vorangehende Meilenstein erreicht ist



Verantwortlichkeitsmatrix



Verfügbare Rollen sind ...

Engl.	deutsch
X - <u>eXecutes Job</u>	A - <u>führt Arbeit aus</u>
D - D ecides alone	E - E ntscheidet alleine
d - d ecides jointly	e - e ntscheiden gemeinsam
P - <u>manages Progress</u>	F - <u>kontrolliert Aufgaben-Fortschritt</u>
T - T uition on job	L - L eitet an
C - must be C onsulted	B - muss angefragt/ B eteiligt werden
I - must be I nformed	I - muss aktiv I nformiert werden
A - available for A dvice	V - für Unterstützung V erfügbar,
avoid D/P	vermeide E/F



Aktivitätenplanung

- ❖ Zu jedem Meilenstein gibt es **einen eigenen** Aktivitätenplan
- ❖ Aktivitäten zielen **nur auf die Erfüllung ihres** Meilensteins
- ❖ **Abhängigkeiten** von Aktivitäten ausserhalb des Meilensteins gehen nur über den Meilensteinplan (Entkopplung)
- ❖ Zum Aktivitätenplan gehört auch eine **Verantwortlichkeitsmatrix** (PM + Team)
- ❖ Die Aktivitäten zu späteren Meilensteinen können **später geplant** werden. Der Rahmen (Zeit und Zustände/Ziel) dazu ist bereits im Meilensteinplan definiert (Flexibilität des WIEs)
- ❖ Aktivitätenpläne können auch mit **MS-Projekt** oder anderen Methoden und Mitteln erstellt und gesteuert werden



Beispiel: Aktivitätenplan

Activity Schedule																																																						
Milestone /No.:																																																						
ED3 Konzepte sind fertig erstellt und für den Review bereit: IT-Strategie Dokument, Muster IT-Architektur 2008, SITO Prozesse und Organisation, Service Management.																																																						
Author/Date:														Approved by/Date:																																								
Mustermann 24.10.2006														<name> <date>																																								
Time Schedule														Roles & Responsibilities																																								
<table border="1"> <tr> <th>August</th> <th>September</th> <th>Oktober</th> <th>November</th> <th>Dezember</th> </tr> <tr> <td>week 31</td><td>week 32</td><td>week 33</td><td>week 34</td><td>week 35</td><td>week 36</td><td>week 37</td><td>week 38</td><td>week 39</td><td>week 40</td><td>week 41</td><td>week 42</td><td>week 43</td><td>week 44</td><td>week 45</td><td>week 46</td><td>week 47</td><td>week 48</td><td>week 49</td><td>week 50</td><td>week 51</td><td>week 52</td> </tr> </table>														August	September	Oktober	November	Dezember	week 31	week 32	week 33	week 34	week 35	week 36	week 37	week 38	week 39	week 40	week 41	week 42	week 43	week 44	week 45	week 46	week 47	week 48	week 49	week 50	week 51	week 52	X executes work P manages progress D takes decisions solely or ultimately d take decisions jointly or partly C must be consulted A Available to advise I must be informed T provides tuition on the job													
August	September	Oktober	November	Dezember																																																		
week 31	week 32	week 33	week 34	week 35	week 36	week 37	week 38	week 39	week 40	week 41	week 42	week 43	week 44	week 45	week 46	week 47	week 48	week 49	week 50	week 51	week 52																																	
Function and/or name of person:																																																						
Effort														Activities																																								
Description														Program Management Program Office Lenkungsausschuss Qualitätsmanager Projektleiter Projektmitarbeiter																																								
														1 Workshop: Definition der Grundsätze IT-Organisation, IT-Strategie, ASTRO. Erarbeitung der Bewertungskriterien für die Nutzwertanalyse.														P X																										
														2 Kommunikation Change Request an Projektmitarbeiter																																								
														3 Planung November / Dezember														P/X																										
														4 Review IT-Strategie / Definition Change Programm Ziele, Auswahl Zielmodell(19.10.06)														X P X																										
														5 Abstimmung Ziele IT-Strategie und Ziele Change Programm - 26.10.06 (zum 2.)														d P X																										
														6 Abgabe Konzepte und LA Präsentation an Programm Office (30.10.06)														d P X																										



Milestone Report

Milestone report with revisions 01.03.04 - 07.03.04

M: MIS Strategy L: Logistics and organization S: Systems evaluation		Project nmbr. 33 Project Seminar examples Project code Project manager Kristoffer V Grude Milestoneplan name North Sea Oil exploration Responsible Kristoffer V Grude Approved by						
Planned	Revised	M	L	S	Code	Milestone	Reported	Report
31.01.85		M1	L1	S1		Plans approved	30.01.85	Feasibility study started
20.02.85			L2	S2		All main administrative functions and routines have been PSO graphed.	20.02.85	16 PSO graphs approved
10.03.85			L3	S3		A short list of vendors from a larger survey has been selected for further appraisal.	20.03.85	8 vendors selected for inquiry
31.03.85		M2				Principles of vulnerability and security have been approved by the Production Director.	23.03.85	Analysis completed, no critical factors identified. To be approved by PD 11.04.
31.03.85			L4			A statement of user requirements has been accepted as a basis for further work.	11.04.85	Complete and approved.
31.03.85		M3				Technical constraints have specified by the MIS department.	11.04.85	IBM 370
31.03.85				S4		The methodology for evaluation has been clarified in accordance with company standards.	11.04.85	Completed.
01.05.85		M4				Software development tools have been selected, and tested to the MIS managers satisfaction.	26.04.85	IDMS chosen and tested, awaiting MIS mngr acceptance. Expert system development chosen as methodology.
15.05.85				S5		The application package to be used has been selected and further development needs specified.	15.05.85	System selected, tracking system must be developed.
30.05.85	09.06.85	M5				The operational and system environment has been described and quantified in accordance with company standards.	15.05.85	Milestone date replanned due to more complex system implementation than assumed. End date not affected.
07.06.85				S6		Development work required has been quantified, including standard sensitivity analysis.	15.05.85	Evaluation in progress.
07.06.85	11.06.85		L5			New organization described and quantified.	15.05.85	Date delayed due to delay of M5
30.06.85				S7		The project's recommendations including Milestone plan and responsibility chart has been delivered to the steering committee.		
07.07.85		M6	L6	S7		Go No Go		

Der Meilenstein-Plan-Report erlaubt es, in übersichtlicher Form den Status der Zielerreichung aufzuzeigen



5. GDPM Reflexionen

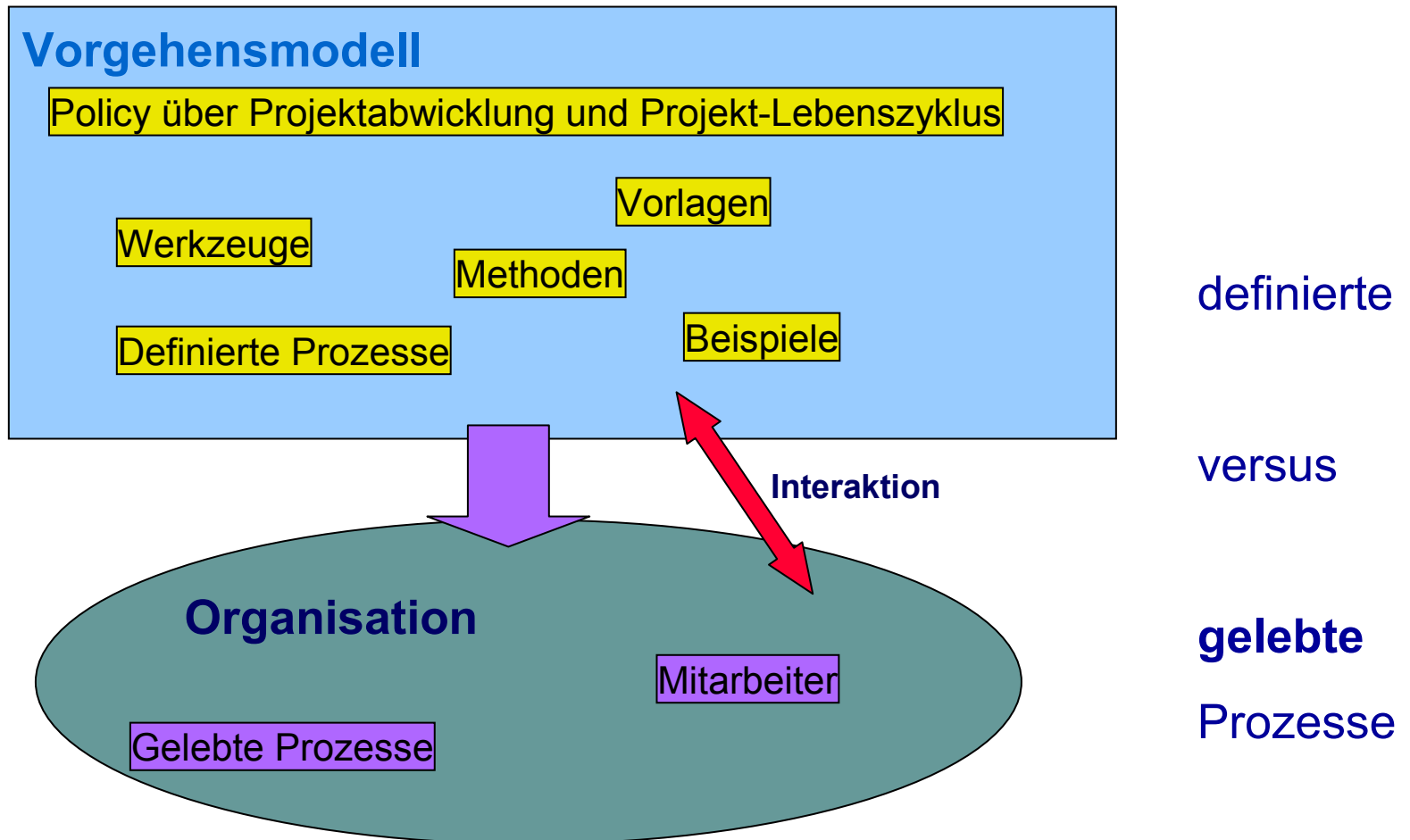


Vorteile von GDPM

- ❖ **Kreative Projektplanung**, die sich auf das WAS (Ergebnisse) konzentriert, statt zu früh auf einschränkende WIEs (Ausführung)
 - **Vollständigkeit der notwendigen Ergebnisse**
- ❖ **Gemeinsames Verständnis** und Zustimmung aller durch demokratischen Planungsprozess (Ziele, Meilensteine, Verantwortlichkeiten)
 - **Später weniger Konflikte oder Auseinanderdriften**
- ❖ Klare **kommunizierte Verantwortlichkeiten** → **ohne Konflikte zwischen Linie und Projekt**
- ❖ **Hierarchische Planung** und Steuerung
 - **Reduktion der Komplexität, Struktur der Ziele und Ergebnisse**
- ❖ **Messbare Zwischenergebnisse**
 - **Weniger Überraschungen am Ende, besseres Gegensteuern, Messen des Grads der Zielerreichung, statt allein des Verbrauchs der Ressourcen und des Budgets**
- ❖ **Übersichtlichkeit** auf einem **Blatt A4** für Team und Management: → **Was wollen wir? Wo stehen wir?**
- ❖ **Rapportierung** auf Plan → **Transparenz**
- ❖ **Entflechtung** der Aktivitäten: Planung und Steuerung der Aktivitäten je Meilenstein
 - **Flexibel in der Zielerreichung**
- ❖ **Programm- und Portfoliosteuerung** → **Übersicht**



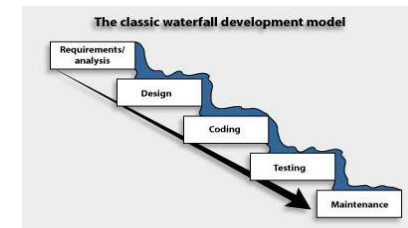
Praxistauglichkeit von Vorgehensmodellen



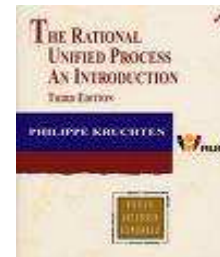
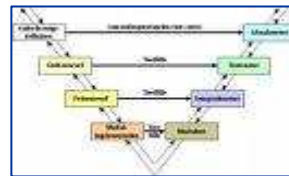
Nach „Praxistauglichkeit von Vorgehensmodellen“ Roland Petrasch (Shaker Verlag Aachen 2003) S17



Der Markt der Möglichkeiten



Summit D



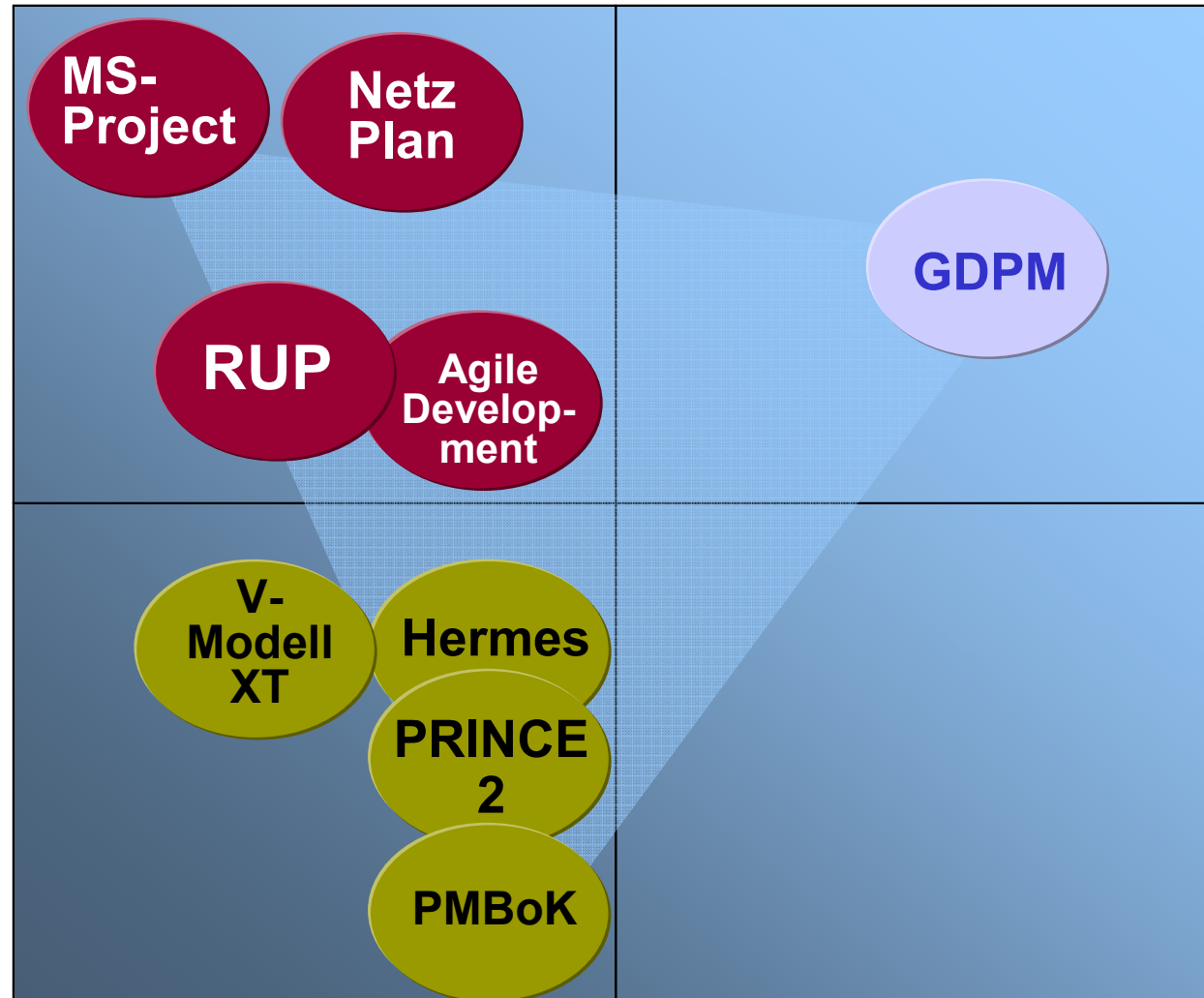
Iterative Development

Positionierung von GDPM gegenüber anderen Methoden und Vorgehensmodellen

Viele PM-Methoden liefern gute „Mechanik“ für die Planung und Kontrolle.

Einbezug der umgebenen Organisationen (Responsibility Matrix, demokratischer Planungsprozess) und Steuerung über Inhalte (Ziel/Meilensteine) fehlt meist.

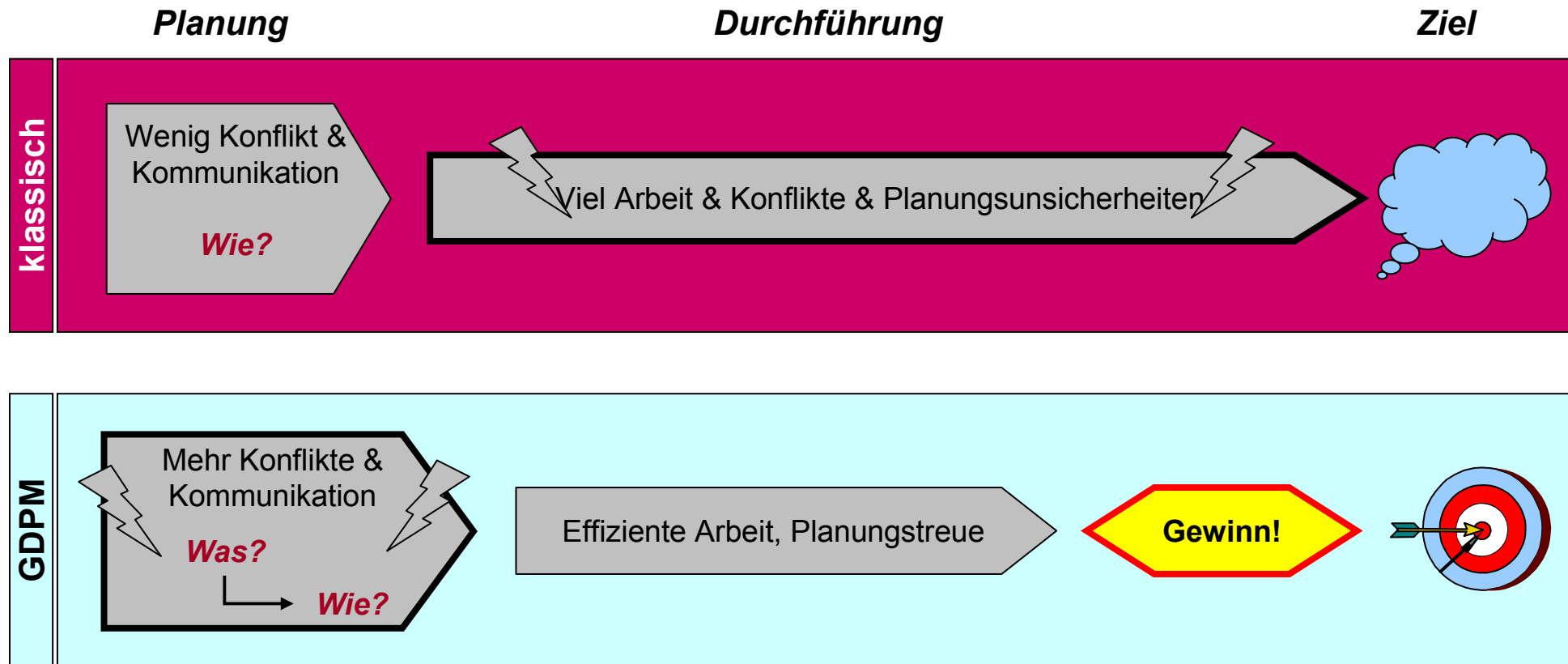
Rahmenwerke ← → Methode, Tool



Aktivitäten orientiert ← → Ergebnis orientiert



Klassisches Projektmanagement und GDPM



Bei GDPM nimmt man sich mehr Zeit für die Abstimmung der Ziele und den Einbezug der Schlüsselpersonen



Angebote der SYNSPACE

Veranstaltungen:

www.synspace.com

1-Tages GDPM Kurs 22.11.2007 Technopark Zürich

2-Tages GDPM Kurs mit Workshop firmenintern

Services:

Projektmanagement

Projektmanager Coaching

GDPM Einführung

Goal Director (GDPM Tool)

Kontakt:

wilfried.loetters@synspace.com

+41 (0) 79 644 34 06



Das sollten Sie von heute mitnehmen

Ein Projektleiter konzentriert sich
auf das Erreichen von Zielen



*mehr als nur auf die Kontrolle
erledigter Aufgaben*





SYNSPACE AG CH - 4052 Basel Tel: (41) 061 423 08 00
SYNSPACE GmbH D - 79102 Freiburg i.Br. Tel: (49) 0761 476 45 65
SYNSPACE SA CH - 1203 Genève Tel: (41) 022 940 02 88

Back up



Background von GDPM

GDPM community:

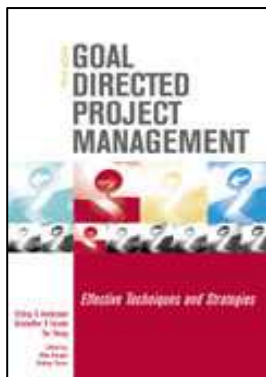
www.gdpm.com

GDPM tool:

GDPM  **goal director**[™]
systems Ltd goal directed project management

www.gdpm.com

GDPM book:



Definition

- GDPM ist eine Management **Philosophie** verbunden mit einer Palette von **Werkzeugen** und **Methoden** zur Planung, Steuerung und Organisation von Projekten.
- GDPM ist bekannt für seinen pragmatischen und “**psychologischen**” Ansatz mit der Fokussierung auf das **Projektteams** und die vereinbarten **Ziele**.

Historie:

Norwegen, Buch 1984, 2005

Kristoffer V. Grude, Erling S. Andersen, Tor Haug, Norwegen

Eine Methodik der PWC

Sehr verbreitet in Skandinavien

CERN, Genf benutzt GDPM seit vielen Jahren

Kennzeichen:

- Europäischer Ansatz:
- demokratische Planung,
- Freiverfügbare Methode