

Von Meilenstein zu Meilenstein – der Weg zum Projekterfolg

Meilensteine sind wichtige Orientierungspunkte für den Projektleiter und sein Team, um die vorgegebenen Projektziele zu erreichen und das Projekt erfolgreich abzuschliessen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Meilensteine verständlich und messbar definiert sind.

VON SABINE PEIPE*

Im antiken Römischen Reich waren Meilensteine «Distanzsäulen», die an den römischen Strassen aufgestellt wurden und den Abstand zum Forum Romanum in römischen Meilen angaben. Im Projektmanagement hat sich der Begriff Meilenstein bis heute erhalten. Die DIN 69900:2009 definiert Meilensteine als ein «Ereignis besonderer Bedeutung», das im Rahmen der Projektabwicklung eintritt. Im Prozessmodell der DIN 69901-2 ist ein eigener Prozess «Meilensteine definieren» festgelegt.

Meilensteine definieren und planen. In der Startphase eines Projekts gibt der Projektauftraggeber bestimmte Meilensteine vor, die ihm im Rahmen dieses Projektes wichtig sind. Dies geschieht in Form eines Projektauftrags oder in einem Zielklärungsgespräch. Daraus entwickeln sich die ersten Orientierungspunkte für den Projektleiter. Darauf baut er seine weitere Projektplanung auf und ergänzt diese mit Meilensteinen, die er als notwendig erachtet. Eine Grobplanung zeigt die Phasen und die entsprechenden Meilensteine, welche die Phasen voneinander abgrenzen. Darin gibt etwa der Projektauftraggeber die Budgetfreigabe und den Projektabschluss als für ihn wichtige Meilensteine vor. Der Projektleiter ergänzt nun den Phasenplan mit zusätzlichen Meilensteinen, z. B. Bestellungen anstossen, und entwickelt daraus sukzessive seinen Projektterminplan.

Um zu erkennen, ob der Meilenstein erreicht wurde, muss dieser be-

MEILENSTEINLISTE

Meilenstein	Ereignis	Spezifikation	Verantw.	Schnittstelle	Priorität	Termin
MS10	Budgetfreigabe und Start der Planung	Projektauftrag und -ziele sind erstellt; Vorkalkulation liegt vor; Kosten müssen innerhalb 100 000 CHF liegen; wenn höher, muss neu verhandelt werden	Projektauftraggeber	Abt. Controlling, Verantwortl. für Risikomanagement	Muss	Mitte April 2015
MS12	Fertigstellung Pflichtenheft und Freigabe	Pflichtenheft ist nach internen Richtlinien erstellt (s. Verfahrensanweisung Pflichtenhefterstellung)	Proj.-ltr. Ltr. Entw. Ltr. Fert. Ltr. QM	Lastenheft	Muss	Ende Mai 2015
MS40	Testumgebung ist installiert, Freigabe zum Test	s. Beschreibung «Testverfahren» im Pflichtenheft	Proj.-ltr. Ltr. Entw. Ltr. IT	Testsoftware Testlabor	Muss	Ende September 2015

schrieben sein. Es reicht nicht aus, festzulegen, wann der Meilenstein zu erreichen ist und welches Ereignis dann eintritt. Es müssen weitere Kriterien beschrieben sein, um das erfolgreiche Erreichen einwandfrei festzustellen.

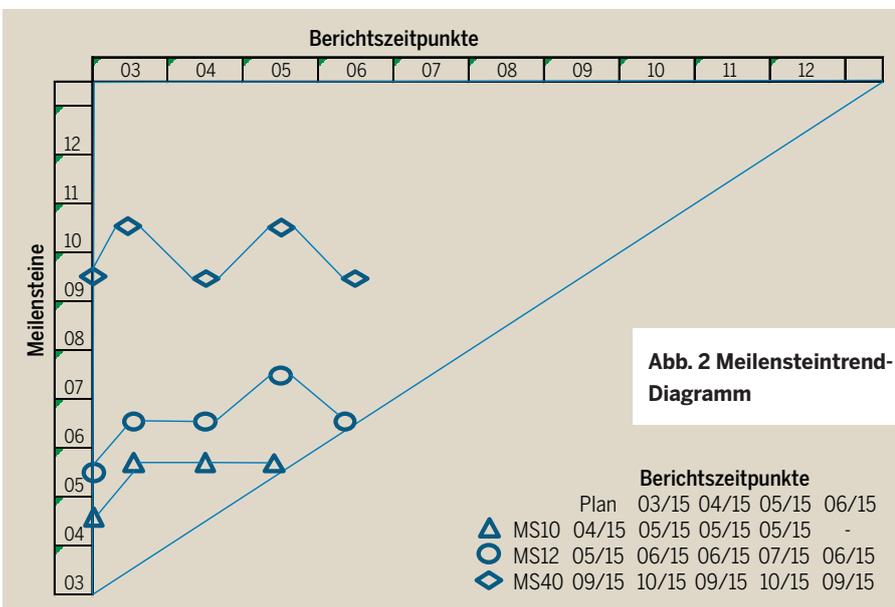
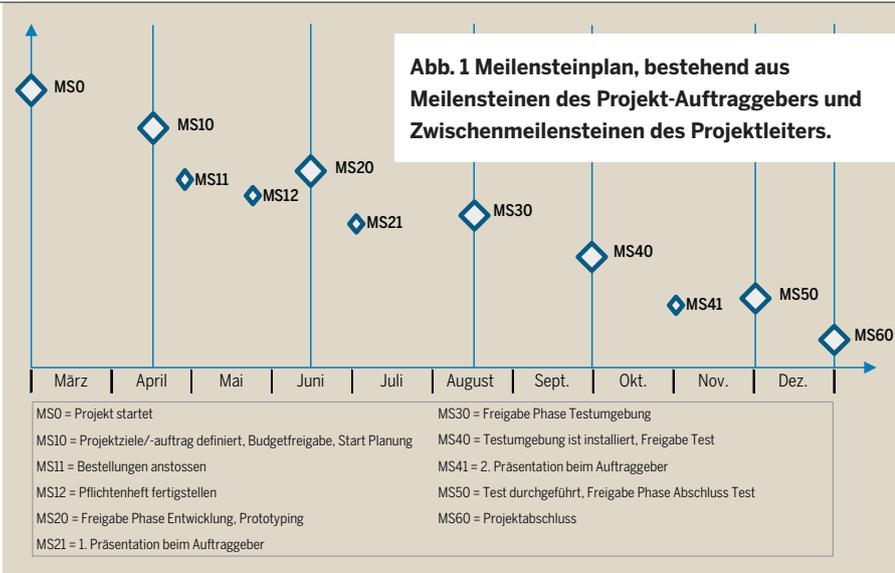
Beschreibung eines Meilensteins. Eine relativ einfache und pragmatische Vorgehensweise ist die Beschreibung der einzelnen Meilensteine in einer Tabelle. Meilensteine, die aus den Vorgaben des Projektauftraggebers, den Projektzielen und den Projekthinhalten resultieren, werden in die Tabelle übertragen (siehe oben). Danach werden die Ereignisse konkretisiert. Es empfiehlt sich, dies mit dem Projektauftraggeber und Experten aus den Fachabteilungen vorzunehmen. Das Ereignis kann

- > eine zu treffende Entscheidung sein, z. B. die Freigabe der nächsten Phase, die Freigabe eines bestimmten Budgets oder
- > ein bestimmter Zustand sein, der nun erreicht ist, z. B. ist eine Testumgebung soweit vorbereitet, dass eine Software getestet werden kann oder

- > die Fertigstellung bestimmter Lieferobjekte sein, z. B. die Fertigstellung des Pflichtenhefts.

Die Herausforderung besteht darin, diese Ereignisse zu spezifizieren. Im o. g. Beispiel ist zu klären, unter welchen Voraussetzungen das Budget freigegeben werden kann, was eine Testumgebung braucht, um zu testen und was ein Pflichtenheft beinhalten muss, damit es freigegeben werden kann. Oft wird dies in Spezifikationen festgehalten. Oder man nutzt unternehmensinterne Verfahrensanweisungen. Sind Spezifikationen, Verfahrensanweisungen oder sonstige Regelungen vorhanden, dann reicht ein Hinweis in der Tabelle aus. In allen anderen Fällen ist es wichtig, jeden Meilenstein genau unter die Lupe zu nehmen und zu beschreiben, nach welchen Kriterien dieses Ereignis geprüft werden kann – je genauer, desto besser die Messbarkeit des Ereignisses.

In diesem Zusammenhang wird ebenfalls geprüft, ob der Meilenstein Schnittstellen zu anderen Bereichen hat. Mögliche Schnittstellen können



andere Abteilungen sein, ein übergeordneter Prozess oder ein übergeordnetes Projektportfolio. Festzulegen ist ebenfalls, wer die Entscheidung zur Freigabe eines Meilensteins trifft.

Nach Abschluss der Beschreibung werden die Meilensteine in eine zeitliche/logische Reihenfolge gebracht und entsprechende Termine definiert (dies können verbindliche Termine sein, vorläufige Termine oder auch Termine, die eher als Orientierungspunkte dienen). Das Ergebnis ist eine ausführliche Beschreibung der Meilensteine und die Visualisierung in einem Meilensteinplan (s. Abb. 1). Nach Begutachtung durch alle Projektbeteiligten wird der Meilensteinplan freigegeben.

Meilensteine überwachen. Auf Basis der Meilensteintabelle und des Meilen-

steinplans werden die Meilensteine nun gezielt überwacht und geprüft. Im Rahmen von regelmässigen Projektbesprechungen wird untersucht, ob und wie die Meilensteine zum gewünschten Termin erreicht wurden oder ob sie sich ggf. verschieben und somit möglicherweise eine Neuplanung verursachen. Diese Informationen können grafisch in einem Meilensteintrend-Diagramm (s. Abb. 2) dargestellt werden. Das Ziel ist, Aussagen zu treffen, ob die geplanten Meilenstein-Termine voraussichtlich eingehalten, sich verzögern oder sogar früher erreicht werden.

Das oben dargestellte Diagramm zeigt drei Meilensteine (MS10, MS12, MS40), die in den Monaten April, Mai und September erreicht werden sollen. Diese Meilensteine werden auf der

vertikalen Linie eingetragen. Auf der horizontalen Linie sind die Berichtszeitpunkte notiert. Zu diesen Zeitpunkten werden die Meilensteine überprüft und der Status festgestellt. Zum ersten Berichtszeitpunkt im März wird festgestellt, dass der Meilenstein MS10 voraussichtlich erst einen Monat später im Mai 2015 erreicht wird. Im Diagramm wird dieser Termin auf der vertikalen Linie um einen Monat nach oben verschoben. Dann werden die Zeitpunkte durch eine Linie verbunden. Führt man das systematisch für alle Meilensteine durch, ergeben sich entsprechende Kurvenverläufe. Kurven, die nach oben verlaufen, bedeuten Terminverzug. Waagrechte Kurvenverläufe bedeuten, dass die Termine eingehalten werden, und Kurvenverläufe nach unten, dass die Termine voraussichtlich früher erreicht werden.

Der Projektleiter kann den weiteren Verlauf prognostizieren und bei eventuellen Abweichungen rechtzeitig reagieren. Das Diagramm ermöglicht allen Projektbeteiligten einen schnellen Überblick über die terminliche Lage und ist als Controllinginstrument ein gutes Frühwarnsystem.

Fazit. Gut formulierte Meilensteine und die konsequente Überwachung sind als Erfolgsfaktor für Projekte nicht zu unterschätzen. Das Risiko von möglichen Fehlentwicklungen im Projekt wird reduziert, da der Projektfortschritt und der Entwicklungsstand durch die Meilensteine ständig überwacht und überprüft werden. Auf Abweichungen kann frühzeitig reagiert werden. Übergeordnete Instanzen wie der Projektauftraggeber oder der Lenkungsausschuss sind im Projekt kontinuierlich eingebunden, da zu bestimmten Meilensteinen ihre Entscheidung erwartet wird. Meilensteine unterstützen die Zielorientierung der Projektbeteiligten im Projekt. Sie geben einen Überblick über die bisher erreichten Ergebnisse und Erfolge. Somit dienen sie auch der Motivation und können durchaus als Führungsinstrument eingesetzt werden.

* Sabine Peipe ist Dozentin im Executive Master of Business Administration an der Fernfachhochschule Schweiz.
www.ffhs.ch