

# Projektphasen und Meilensteine

Die Laufzeit eines Projektes kann je nach Größe und Komplexität unterschiedlich lange dauern. Im Kern folgt aber jedes Projekt einem bestimmten Zyklus, dem Projektlebenszyklus. Ob Sie ein Haus bauen, eine neue Software entwickeln, eine komplette industrielle Anlage errichten, Sie werden feststellen, daß sich jedes Projekt in Phasen entwickelt.

Aufgrund der Komplexität und ihrer Neuartigkeit sind Projekte nach einer systematischen Vorgehensweise abzuwickeln. Diese Vorgehensweise wird durch die drei Grundprinzipien bestimmt:

1. Strukturierung in Phasen,
2. vom Groben zum Detail,
3. Problemlösungszyklus.

Die Zerlegung des Projektes in einzelne Phasen ist von den Schwerpunkten des Projektes, den Meilensteinen und der Komplexität der Aufgabe abhängig. In der Praxis hat es sich jedoch gezeigt, daß es vier grundsätzliche Phasen gibt:

Definition	Planung
Abschluß	Realisierung

Zu diesen klassischen Projektphasen können beispielsweise bei innovativen Projekten noch eine Vorentwicklungs- und eine Pilotphase hinzu kommen.

Begleitet werden die Phasen von der Projektsteuerung. Auf diese wird im Kapitel „Projektsteuerung“ gesondert eingegangen.

Häufig wird bereits am Anfang eines Projektes sofort in Lösungen gedacht und alles bis ins Feinste durchgeplant. Später ist man von seiner Planung enttäuscht: Vieles hat sich im Laufe des Projektes verändert und die Aktualisierung der Planung erweist sich als zu aufwendig. Deshalb gehört es zum Projektmanagement, sich Schritt für Schritt an das Detail heranzuarbeiten. Dieser Ansatz wird auch gern „Top-Down Vorgehensweise“ genannt.

Projekte zu bearbeiten bedeutet, zwischen SOLL-Zustand und IST-Zustand einen Abgleich vorzunehmen. Der Problemlösungszyklus beschreibt die Schrittfolge, mit der das Projektziel erreicht werden kann.

Stufe 1	Situationsanalyse Was ist los?
Stufe 2	Zielsetzung Was soll erreicht werden?
Stufe 3	Konzeptentwurf Welche Lösungen sind möglich?
Stufe 4	Bewertung Welche Lösungen sind sinnvoll?
Stufe 5	Entscheidung

Welche Lösung ist zu realisieren?

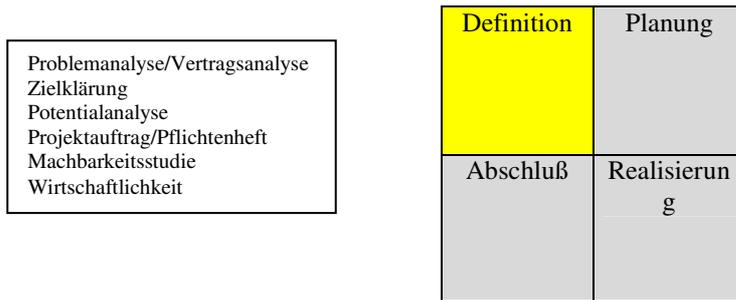
Stufe 6

Lösung realisieren.

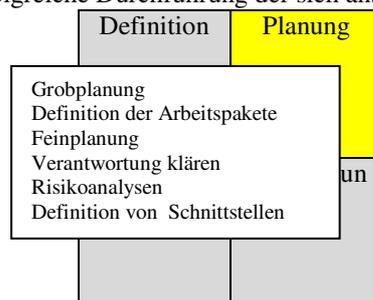
Jede Phase ist durch sehr unterschiedliche Aufgabenstellungen geprägt und hat spezielle Problemstellungen.

Die Definitionsphase ist die Voraussetzung für den Start des Projektes. Hier klärt der Projektleiter mit dem Auftraggeber die Ziele ab.

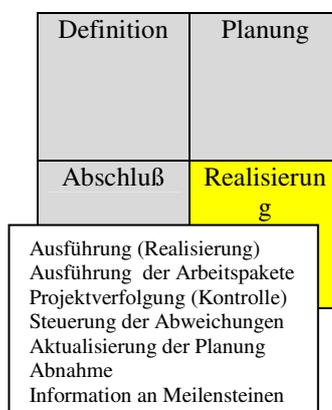
Ergebnis dieser Phase ist der verabschiedete Projektauftrag.



In der Planungsphase werden sowohl die einzelnen Tätigkeiten als auch der zeitliche Ablauf festgelegt. Diese Phase ist die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung der sich anschließenden Realisierungsphase.



Die Realisierungsphase umfaßt mehr als nur die reine Umsetzung des vorher Geplanten. Durch eine kontinuierliche Kontrolle des Projektfortschrittes anhand der Meilensteine (Definition folgt später) muß sichergestellt werden, daß sich das Projekt noch im Rahmen der Planung bewegt. Weicht der Projektverlauf vom Plan ab, dann müssen Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.

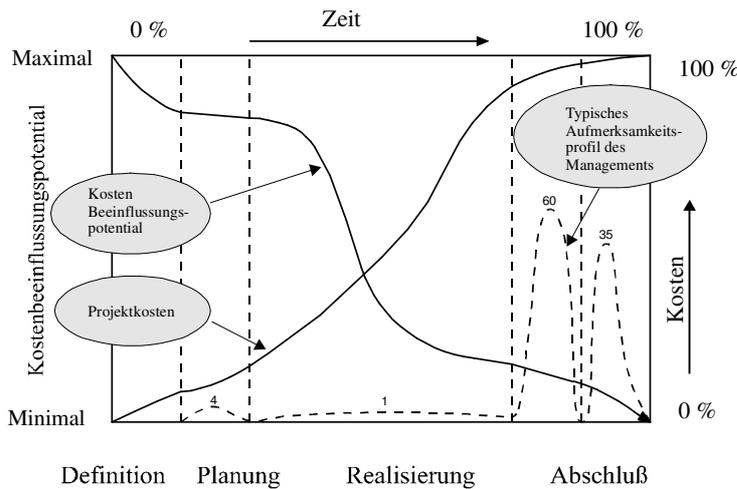


Mit der Abnahme des Projektergebnisses durch den Auftraggeber geht das Projekt in die Abschlußphase. Da in den meisten Projekten nicht sichergestellt werden kann, daß der gleiche Personenkreis am nächsten Projekt wieder beteiligt ist, stehen in dieser Phase die Know-how-Sicherung und die Re-Integration der Projektbeteiligten im Vordergrund.

Definition	Planung
Abschluß	Realisierung

Projektabschlussbericht  
 Re-Integration der Mitarbeiter  
 Know-how-Sicherung  
 Auflösung des Projektteams

Jede Phase baut auf der vorhergehenden auf. Aus diesem Grund wird die Einflußmöglichkeit auf das Endergebnis im Verlaufe des Projektes immer geringer, während die Projektkosten in zunehmendem Maße ansteigen.



Quelle: Siemens AG

Einflußmöglichkeiten und Projektkosten stehen in umgekehrtem Verhältnis zueinander. Idealerweise sollte die größte Aufmerksamkeit am Anfang liegen.

**Vorbeugen ist besser und billiger als reparieren!**



Also, immer schön hinschauen, auch am Projektbeginn!

Innerhalb des Projektes gibt es wichtige Ereignisse, die als Meilensteine festgelegt werden können. Damit ist eine Strukturierung des Projektes durch Meilensteine möglich.

Jeder Meilenstein kann erst überschritten werden, wenn die vorher formulierten Anforderungen auch tatsächlich erfüllt sind. Nur bei unkritischen, offenen Punkten können Sie eine Ausnahme machen, wenn die nachträgliche Erledigung sichergestellt werden kann.

Die wichtigsten Meilensteine sind die Übergänge von einer Projektphase in die nächste.



Haben Sie alles verstanden? Sprechen Sie mit erfahrenen Projektleitern, suchen Sie den Erfahrungsaustausch. Mit der Zielfindung geht es im nächsten Kapitel weiter.