

Meilensteine vs. Quality gates

In der guten alten Zeit hat man zur Markierung von Entfernungen – z.B. zwischen Siedlungen – nach einem den menschlichen Gliedern entlehnten Maß Markierungen in den Boden gesetzt. Größere Entfernungen wurden meist in Meilen gemessen; die festen Marken im Boden nannte man Meilensteine. Ab dem Jahr 1799 hat sich Europa bei der Längenbestimmung, bis auf ein konservativ eigenwilliges Inselvölkchen, auf Meter und Kilometer geeinigt, das auf einem Bruchteil des Erdmeridians vom Pol zum Äquator gründet. So wie z. B. der Begriff Nachhaltig werden heute auch die Meilensteine inflationär gebraucht.

Beim Management von Projekten wurde in der englisch sprechenden Welt bei Ereignissen von besonderer Bedeutung der Begriff *milestone* eingeführt, der als Meilenstein dann auch bei unseren Projekten Eingang fand. Beim Projektmanagement markieren Meilensteine den Beginn einer Projektphase, die Phasenfregabe, oder das Ende einer Phase, den Phasenabschluss. Auch innerhalb einer Projektphase können Meilensteine liegen. Bei Meilensteinen steht der **zeitliche** Aspekt im Vordergrund. Zu festgesetzten Terminen müssen bestimmte Ergebnisse erzielt sein. In der Praxis führt dies häufig dazu, dass Meilensteine „überfahren“ werden.

Quality Gates sind eine Weiterentwicklung und Verfeinerung der Meilenstein-Technik. Quality Gates sind Synchronisationspunkte, an denen messbare Qualitätskriterien erfüllt sein müssen. Ist dies nicht der Fall, so kann die nächste Projektphase nicht begonnen werden. Ein „Überfahren“ sei, so der Ingenieurwissenschaftler Thomas Prefi, ausgeschlossen. Und das ist ein wesentlicher Unterschied zu Meilensteinen. Laut Prefi findet der Begriff Quality Gates auch bei den Mitarbeitern und Führungskräften Akzeptanz, weil er ihrem natürlichen Qualitätsempfinden entspreche.

Natürliche Quality gates sind der Abschluss von HOAI-Leistungsphasen. Zur Minimierung von Kosten- und Terminrisiken müssen im Projekt Haltepunkte definiert werden, an denen die ursprünglichen Ziele mit den bis jetzt vorliegenden Arbeitsergebnissen verglichen werden. Erst bei einem befriedigenden Ergebnis darf die nächste Phase – und das dafür benötigte Budget – freizugeben werden. Im Negativfall ist durch Veränderung der Rahmenbedingungen in eine frühere Leistungsphase noch einmal einzusteigen, um das Ergebnis zu verbessern. Weiterhin kann das Projekt an diesem Punkt auch abgebrochen werden, oder die Verschlechterung des Ergebnisses wird akzeptiert. Das kann aber nur dann zum Erfolg führen, wenn **alle beteiligten Planer** in der **gleichen Leistungsphase** arbeiten und die Arbeitsergebnisse zeitnah ausgetauscht, bzw. vom führenden Objektplaner in die eigene Arbeit integriert werden.

Nur durch eine **Planung der Planung** als Arbeitsvorbereitung am Beginn eines Projekts kann eine Zusammenarbeit aller am Projekt beteiligten Planer in jeder Einzelphase gelingen und können **Quality gates** erreicht werden, um erst bei positivem Ergebnis mit der nächsten Projektphase zu beginnen.

Meilensteine gehören auf's Abstellgleis geschoben; sie müssen dringend durch Quality gates ersetzt werden.

Walter Volkmann, Duisburg