

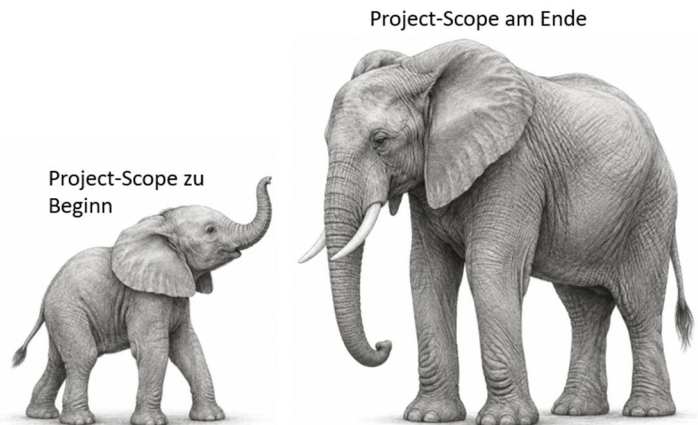
Der Projektelefant – oder der platzende Project Scope

Wie aus einem wichtigen Vorhaben schleichend ein Riesenprojekt wird.

Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

Große Projekte sind sichtbar.
Sie erhalten Aufmerksamkeit,
Ressourcen und Rückhalt aus dem
Management.

Genau diese Bedeutung macht sie jedoch anfällig für eine Entwicklung, die oft erst spät erkannt wird: Der vereinbarte Projektumfang wächst Schritt für Schritt. Aus zusätzlichen Wünschen, neuen Ideen und scheinbar kleinen Ergänzungen entsteht ein Vorhaben, das mit dem ursprünglichen Auftrag nur noch teilweise übereinstimmt.



Ein Baby-Elefant ist bereits groß. Wird aus ihm während des Projekts ein ausgewachsener Elefant, verändern sich Aufwand, Risiken und Steuerungsbedarf erheblich. Das steht für einen Scope, der wächst, ohne dass Zeit, Budget, Kapazitäten und Entscheidungswege im gleichen Maß angepasst werden.

Warum große Projekte Begehrlichkeiten wecken

Management-Attention wirkt wie ein Verstärker. Themen, die lange auf eine Entscheidung oder Finanzierung gewartet haben, sollen plötzlich im laufenden Projekt mitgelöst werden. Fachbereiche bringen zusätzliche Anforderungen ein, technische Möglichkeiten wecken neue Erwartungen und einzelne Beteiligte sehen die Gelegenheit, eigene Ziele unter dem Dach des wichtigen Vorhabens zu platzieren.

Viele dieser Anliegen sind nachvollziehbar. Problematisch werden sie, wenn ihre Aufnahme nicht bewusst entschieden wird. Dann erweitert sich der Projektumfang informell. Das Team übernimmt weitere Aufgaben, während Termin und Budget unverändert bleiben. Scope Creep ist deshalb selten das Ergebnis einer einzelnen großen Entscheidung. Meist entsteht er aus vielen kleinen Zusagen.

Wo der Projektumfang unnötig wächst

01 Unklare oder unvollständige Anforderungen

Sind Zielbild, Anforderungen und Abnahmekriterien zu Projektbeginn nicht ausreichend geklärt, werden Lücken erst während der Umsetzung sichtbar. Ergänzungen sind dann kaum zu vermeiden. Häufig bleibt jedoch unklar, ob damit der ursprüngliche Auftrag präzisiert oder tatsächlich erweitert wird.

02 Missverständnisse in der Kommunikation

Unterschiedliche Begriffe, Erwartungen und Informationsstände führen dazu, dass Arbeitsergebnisse entstehen, die nicht benötigt werden oder nicht zum vereinbarten Scope passen. Fehlende Dokumentation verstärkt diesen Effekt, weil spätere Entscheidungen auf verschiedenen Annahmen beruhen.

03 Mangelnde Kontrolle des Projektumfangs

Zusatzaufgaben werden aufgenommen, ohne ihre Auswirkungen auf Aufwand, Termine, Budget und Risiken zu bewerten. Der Plan bleibt formal bestehen, obwohl die Arbeitsmenge steigt. Damit wird eine scheinbare Terminsicherheit erzeugt, die das Projekt später durch Verzögerungen oder Qualitätsprobleme einholt.

04 Fehlende Priorisierung

Wenn keine belastbare Reihenfolge vereinbart ist, setzt sich häufig die lauteste oder jüngste Anforderung durch. Das Team arbeitet an Themen mit hoher Aufmerksamkeit, aber möglicherweise geringem Beitrag zum Projektergebnis. Wesentliche Aufgaben werden verdrängt oder parallel bearbeitet.

Nicht jede Erweiterung ist gleichförmig zu bewerten:

Änderungen mit Entscheidungsbedarf

Eine professionelle Projektsteuerung verhindert Änderungen nicht grundsätzlich. Sie unterscheidet, welche Ergänzungen vermeidbar sind, welche kritisch geprüft werden müssen und welche für den Projekterfolg notwendig werden. Erst diese Einordnung ermöglicht eine sachliche Entscheidung.

05 Neue Wünsche von Stakeholdern

Kunden, Führungskräfte und Projektbeteiligte erkennen im Verlauf eines Projekts weitere Möglichkeiten. Ihre Zufriedenheit ist wichtig, rechtfertigt aber nicht automatisch die Aufnahme jeder Anforderung. Entscheidend sind der erwartete Nutzen, die Dringlichkeit und die Folgen für den bestehenden Auftrag.

06 Feedback und iterative Verbesserungen

In agilen Vorgehensweisen gehören Rückmeldungen und Anpassungen zum Arbeitsmodell. Auch dort braucht es einen priorisierten Product Backlog, ein klares Produktziel und transparente Kapazitätsentscheidungen. In klassischen Projekten müssen Ergänzungen über das Änderungsverfahren gesteuert werden. Iteration bedeutet nicht, dass Umfang und Aufwand unbegrenzt wachsen dürfen.

07 Neue technologische Möglichkeiten

Technische Entwicklungen können eine bessere oder zukunftsfähigere Lösung ermöglichen. Gleichzeitig erhöhen zusätzliche Funktionen oft Komplexität, Testaufwand und Betriebsrisiken. Eine neue Möglichkeit sollte deshalb nur dann Teil des Projekts werden, wenn ihr Nutzen die Auswirkungen auf Architektur, Umsetzung und Betrieb rechtfertigt.

Notwendige Anpassungen des Projektumfangs

08 Veränderte Geschäftsanforderungen

Marktentwicklungen, gesetzliche Vorgaben oder neue strategische Entscheidungen können den ursprünglichen Auftrag verändern. In diesen Fällen wäre das Festhalten am bisherigen Scope riskanter als seine Anpassung. Das Projekt braucht dann jedoch einen aktualisierten Auftrag und eine neue belastbare Planung.

09 Fehleinschätzungen in der Planung

Planung basiert auf Annahmen und dem verfügbaren Wissen. Werden Abhängigkeiten, Komplexität oder Aufwand falsch eingeschätzt, muss die Steuerung reagieren. Entscheidend ist ein früher, offener Umgang mit der Abweichung. Ein unrealistischer Plan wird nicht dadurch verlässlich, dass er unverändert bleibt.

10 Risiken und unerwartete Probleme

Technische Fehler, Lieferengpässe oder neue Sicherheitsanforderungen können zusätzliche Arbeit notwendig machen. Solche Maßnahmen schützen das Projektergebnis. Sie müssen sichtbar geplant, priorisiert und finanziert werden, statt unbemerkt neben den bestehenden Aufgaben zu laufen.

Die entscheidende Frage

Bei jeder neuen Anforderung sollte die Projektleitung klären, ob sie den vereinbarten Projekterfolg absichert, zusätzlichen Nutzen schafft oder lediglich eine schon länger bestehende Wunschliste bedient. Diese Unterscheidung schafft keine automatische Entscheidung, aber eine belastbare Grundlage für Auftraggeber und Lenkungskreis.

Der wichtige Schritt vor Projektumsetzung: ein Project Charter

Was in ein Project Charter gehört:

Ein Project Charter ist der verbindliche Projektauftrag. Es beschreibt, warum das Projekt durchgeführt wird, welches Ergebnis erwartet wird und innerhalb welcher Grenzen das Team handeln darf. Es ersetzt weder die Detailplanung noch das Fachkonzept. Seine Aufgabe ist es, Auftraggeber, Projektleitung und wesentliche Stakeholder auf ein gemeinsames Verständnis festzulegen. Gerade bei großen Vorhaben verhindert diese frühe Klarheit, dass unterschiedliche Erwartungen später unbemerkt zum Projektumfang werden.

Die unverzichtbaren Inhalte

➤ Anlass und geschäftlicher Bedarf

Das Charter benennt das Problem oder die Chance, auf die das Projekt reagiert. Ohne diesen Bezug lässt sich später kaum beurteilen, ob eine neue Anforderung zum Auftrag gehört.

➤ Projektziel und erwartetes Ergebnis

Das Ziel beschreibt den angestrebten Zustand, nicht nur die geplante Aktivität. Das

erwartete Ergebnis muss so konkret sein, dass Auftraggeber und Projektteam dieselbe Vorstellung vom Projekterfolg haben.

➤ **Erfolgskriterien und Abnahme**

Messbare Erfolgskriterien legen fest, woran die Zielerreichung erkannt wird. Zusätzlich braucht es klare Abnahmekriterien sowie die Benennung der Person oder Instanz, die das Ergebnis formal akzeptiert.

➤ **Projektumfang**

Der Scope beschreibt die wesentlichen Leistungen, Ergebnisse, Prozesse, Organisationseinheiten, Systeme und Standorte, die das Projekt umfasst. Die Beschreibung sollte konkret genug sein, um spätere Änderungswünsche eindeutig einordnen zu können.

➤ **Nicht-Ziele und Abgrenzungen**

Ebenso wichtig ist die ausdrückliche Festlegung dessen, was nicht Bestandteil des Projekts ist. Nicht-Ziele verhindern, dass naheliegende, aber nicht beauftragte Themen stillschweigend mitbearbeitet werden.

➤ **Wesentliche Anforderungen**

Geschäftskritische, gesetzliche, technische oder qualitative Mindestanforderungen gehören bereits in das Charter. Detaillierte Anforderungen werden später ausgearbeitet, dürfen den vereinbarten Rahmen jedoch nicht unbemerkt erweitern.

➤ **Annahmen und Rahmenbedingungen**

Budgetgrenzen, feste Termine, verfügbare Kapazitäten, technische Vorgaben und getroffene Annahmen müssen sichtbar sein. Ändert sich eine zentrale Annahme, braucht das Projekt eine neue Bewertung von Scope und Planung.

➤ **Abhängigkeiten und Schnittstellen**

Das Charter benennt andere Projekte, Lieferanten, Fachbereiche und Entscheidungen, von denen das Vorhaben abhängt. Ungeklärte Schnittstellen sind eine häufige Quelle zusätzlicher Aufgaben und später Terminrisiken.

➤ **Rollen und Entscheidungsrechte**

Auftraggeber, Projektleitung, fachlich Verantwortliche und Steuerungsgremium müssen benannt sein. Dazu gehört die Klärung, wer Änderungen priorisiert, genehmigt oder ablehnt und wann eine Eskalation erforderlich ist.

➤ **Änderungsverfahren**

Das Charter legt fest, wie neue Anforderungen erfasst, bewertet und entschieden werden. Jede genehmigte Änderung muss mit ihren Folgen für Nutzen, Aufwand, Termine, Budget und Risiken dokumentiert werden.

Ein Project Charter ist nur wirksam, wenn der Auftraggeber es ausdrücklich bestätigt und die Projektbeteiligten es kennen. Es sollte bei wesentlichen Veränderungen erneut geprüft werden. Bleibt das Dokument lediglich eine formale Anlage zum Projektstart, schützt es den Scope nicht.

Ein belastbares Project-Charter ist das „Buch der Wahrheit“ über den gesamten Projektverlauf hinweg.

Wie der Projektelefant steuerbar bleibt

Projektauftrag und Grenzen klären

- Das Project Charter gemeinsam mit Auftraggeber und Projektleitung erarbeiten und freigeben.
- Scope, Nicht-Ziele, Erfolgskriterien und Abnahmeverantwortung eindeutig festhalten.
- Annahmen, Abhängigkeiten und Rahmenbedingungen bei wesentlichen Veränderungen neu bewerten.

Änderungen nachvollziehbar entscheiden

- Neue Anforderungen zentral erfassen und einer verantwortlichen Entscheidung zuführen.
- Nutzen, Aufwand, Terminfolgen, Risiken und betroffene Arbeitspakete bewerten.
- Klar ausweisen, welche bestehende Aufgabe entfällt oder welcher zusätzliche Aufwand genehmigt wird.

Prioritäten und Verantwortung sichern

- Auftraggeber, Projektleitung, Product Owner und Lenkungskreis mit eindeutigen Entscheidungsrechten ausstatten.
- Prioritäten regelmäßig überprüfen und konkurrierende Anforderungen offen entscheiden.
- Bereichsinteressen sichtbar machen, ohne sie automatisch zum Bestandteil des Projekts zu erklären.

Den Scope regelmäßig überprüfen

- Plan und tatsächliche Arbeitsmenge in kurzen Abständen miteinander vergleichen.
- Änderungen, offene Entscheidungen und kumulierte Auswirkungen im Statusbericht darstellen.
- Bei wesentlichen Abweichungen Auftrag, Business Case und Terminplanung neu bestätigen lassen.

Fazit

Ein guter Ausgangspunkt ist ein gemeinsamer Blick auf alle Anforderungen, die seit Projektbeginn hinzugekommen sind. Für jede Ergänzung sollte nachvollziehbar sein, wer sie beauftragt hat, welchen Nutzen sie bringt und welche Auswirkungen sie verursacht. Fehlt diese Transparenz, hat der Projektelefant wahrscheinlich bereits an Gewicht gewonnen.

Nicht jede neue Idee muss abgelehnt werden. Sie braucht jedoch eine bewusste Entscheidung. Manche Anforderungen gehören in das laufende Projekt, andere in eine spätere Ausbaustufe oder in ein eigenes Vorhaben. Diese Trennung schützt die Handlungsfähigkeit des Teams und die Glaubwürdigkeit der Projektplanung.

Gute Projektsteuerung hält ein großes Projekt nicht künstlich klein. Sie sorgt dafür, dass sein Umfang zu Ziel, Nutzen und verfügbaren Ressourcen passt.

Herzlichst, Ute Raböse.