

E X P O S É

Wenn nicht entschieden wird, entscheidet die Zeit.

Eine Anatomie organisationalen Scheiterns – erzählt an großen IT- und Transformationsprojekten – und warum Nichtentscheidung die teuerste Entscheidung ist.

Reiner Schindler

Sachbuch · Wirtschaft / Organisation & Führung / Governance / Projektmanagement

Große Programme scheitern selten an dem, was niemand wusste. Sie scheitern daran, dass aus vorhandenem Wissen keine wirksame Entscheidung wurde.

Entlang einer realen, vollständig anonymisierten Großtransformation zeigt dieses Buch, wie aus nachvollziehbaren Einzelschritten organisierte Entscheidungsvermeidung entsteht – und wie Führung, Governance, Verantwortung und Macht dabei schrittweise ihre Wirkung verlieren.

Die IT ist der Erfahrungsraum. Das eigentliche Thema ist größer: die Frage, wie komplexe Organisationen bekannte Wahrheiten neutralisieren, Entscheidungen vertagen und ihr Scheitern selbst vorbereiten.

Synthesen und Reflexionen zeigen zugleich, woran diese Muster früh erkennbar sind und was entscheidungsfähige Organisationen anders machen.

Wenn nicht entschieden wird, entscheidet die Zeit.

Vollständiges Manuskript · ca. 487 Buchseiten · 96.681 Wörter · wissenschaftlich belegt

Worum es geht

Komplexe Organisationen produzieren Statusberichte, Risikolisten, Lenkungsausschüsse und Entscheidungsvorlagen. Informationen werden gesammelt, bewertet, dokumentiert und präsentiert. Trotzdem geraten Projekte und Transformationen außer Kontrolle.

Dieses Buch zeigt, warum.

Seine These ist einfach und unbequem: Nichtentscheidung ist keine neutrale Option. Sie ist eine Entscheidung – nur eine, für die zunächst niemand geradestehen muss.

Entlang einer realen, vollständig anonymisierten Kernbanken-Transformation verfolgt der Autor den schrittweisen Verlust organisationaler Entscheidungsfähigkeit: von der Steuerungszusammenfassung über Macht, Verantwortung und Terminpolitik bis zum Cut-over und zum Betrieb, der am Ende alle offenen Entscheidungen erbt.

Der konkrete Erfahrungsraum ist ein großes IT-Projekt. Der eigentliche Gegenstand reicht weiter. Das Buch untersucht, wie komplexe Organisationen bekannte Risiken relativieren, Verantwortung verteilen, Widerspruch neutralisieren und formale Governance aufrechterhalten, obwohl deren Wirkung längst verloren gegangen ist.

Diese Muster sind nicht auf Banken oder IT beschränkt. Sie finden sich ebenso in Behörden, Krankenhäusern, Industrieunternehmen, Infrastrukturvorhaben und anderen komplexen Organisationen.

Das Buch bleibt dabei nicht bei der Diagnose stehen. Die Synthesen und Reflexionen am Ende jedes Teils verdichten die erkennbaren Muster, benennen frühe Warnsignale und zeigen, was entscheidungsfähige Organisationen anders machen müssten.

Viele Geschichten, ein Muster: Das Wissen ist vorhanden. Es wird nur keine wirksame Entscheidung daraus.

Wer keine Entscheidung trifft, hat sich trotzdem entschieden.

Kernfragen, die das Buch beantwortet

Sieben Fragen ziehen sich als roter Faden durch die acht Teile:

- Warum scheitern Projekte, in denen alle Risiken längst bekannt und dokumentiert waren?
 - Wann verwandelt sich Transparenz von einem Ziel in eine Bedrohung – und für wen?
 - Warum ist „Wir haben doch noch Zeit“ die gefährlichste Aussage im ganzen Projekt?
 - Wie wird aus Hoffnung eine Managementmethode – und woran erkennt man den Punkt, an dem Steuerung bereits verloren ist?
 - Warum kann der Cut-Over nicht retten, was vorher niemand entschieden hat?
 - Was erbt der Betrieb am Ende – und was davon kann er nicht mehr reparieren?
 - Und die Frage hinter allen Fragen: Wer entscheidet eigentlich, wenn niemand entscheidet?
-

Warum dieses Buch – und warum jetzt

Gescheiterte Großprojekte sind kein Randphänomen, sondern Regelfall – im Bau, in der öffentlichen Verwaltung und besonders in der IT. Der Reformdruck wächst von zwei Seiten: Regulatorik (BAIT, DORA) verlangt nachweisbare operative Resilienz, während ein neuer Methoden- und Werkzeug-Optimismus (Agilität, SAFe, KI-gestützte Modernisierung) verspricht, was er nicht halten kann. Beide Bewegungen verschärfen dasselbe Grundproblem, statt es zu lösen.

Große Projekte und Transformationen scheitern selten an fehlendem Wissen. Risiken sind bekannt, Abhängigkeiten dokumentiert, Warnungen ausgesprochen. Trotzdem bleiben Entscheidungen aus.

Das Problem ist deshalb nicht in erster Linie technisch. Es ist organisational.

Führungskräfte, Gremien und Projektverantwortliche verfügen heute über mehr Daten, Methoden und Steuerungsinstrumente als je zuvor. Gleichzeitig wächst die Fähigkeit, Verantwortung zu verteilen, Risiken sprachlich zu relativieren und formale Steuerung aufrechtzuerhalten, obwohl die tatsächliche Entscheidungsfähigkeit längst verloren gegangen ist.

Dieser Mechanismus betrifft nicht nur IT-Projekte. Er zeigt sich überall dort, wo komplexe Organisationen unter Zeitdruck, politischer Erwartung und widersprüchlichen Interessen handeln müssen: in Unternehmen, Behörden, Krankenhäusern, Infrastrukturvorhaben und öffentlichen Institutionen.

Das Buch verschiebt die Diagnose deshalb vom Technischen ins Organisationale. Es fragt nicht, welche Methode die richtige ist, sondern warum Organisationen mit nahezu jeder Methode an derselben Stelle scheitern: dort, wo eine unbequeme Entscheidung notwendig wäre.

Gerade in einer Zeit, in der neue Frameworks, Kennzahlen, Regulatorik und künstliche Intelligenz immer neue Steuerbarkeit versprechen, wird diese Frage dringlicher. Mehr Information erzeugt noch keine Entscheidung. Mehr Transparenz erzeugt noch keine Verantwortung.

Das Buch zeigt nicht nur, wie Entscheidungsfähigkeit verloren geht. Es macht sichtbar, woran dieser Prozess früh erkennbar ist und welche Bedingungen notwendig wären, damit Governance, Eskalation und Verantwortung wieder wirksam werden.

■ ***Die Zeit macht Risiken nicht kleiner. Zeit macht sie klebriger.***

Das Besondere

- **Eine durchgehende Insider-Fallstudie.** Statt aggregierter Statistik ein reales Großprogramm aus erster Hand – anonymisiert, aber ungeschönt. Diese Innenperspektive fehlt der einschlägigen Literatur fast vollständig.
- **Drei Ebenen in einem Buch.** Praxisreport, Organisationspsychologie und Governance-Theorie greifen ineinander – mit wissenschaftlichem Apparat (rund 100 Quellen).
- **Eine klare These als roter Faden.** Nichtentscheidung verbindet alle acht Teile und macht das Buch über Einzelanekdoten hinaus argumentativ stringenter.
- **Scharfer, zitierfähiger Ton.** Kurze Sätze, Aphorismen, ein eingerückter Kernsatz je Kapitel („rote Balken“) – vortrags- und zitierfähig, ideal für Lesungen und Social-Media-Auskopplungen.
- **Diagnose plus Anschluss.** Jeder Teil endet mit „Synthese“ und „Reflexion: Was Entscheider mitnehmen sollten“ – die Brücke von der Beobachtung zur Anwendung.

Für wen das Buch geschrieben ist

Primär für alle, die Großprojekte verantworten – oder erleiden: Programm- und Projektleitung, PMO, Transformations- und Sanierungsverantwortliche, IT- und Fachbereichsführung, Vorstände und Aufsichtsgremien sowie Beraterinnen und Berater. Sekundär für Lehre und Weiterbildung (Wirtschaftsinformatik, Projektmanagement, Organisationsentwicklung) und für die regulatorische Aufsicht.

Branchenübergreifend: Der konkrete Fall stammt aus dem Bankensektor, doch die Muster gelten ebenso für Versicherung, Energie, öffentliche Hand und Industrie. Wer je in einem grünen Bericht über ein rotes Projekt gegessen hat, wird sich wiedererkennen.

Was dieses Buch nicht ist

Damit keine falschen Erwartungen entstehen: Das Buch ist keine Methodensammlung und kein Reifegradmodell. Es verspricht keine Rettung durch das nächste Framework und liefert keine Checkliste, die das Entscheiden ersetzt.

- **Kein Methodenstreit.** Agil gegen klassisch ist die falsche Frage – beide scheitern an derselben Stelle.
- **Kein Bashing.** Keine Abrechnung mit Herstellern oder Personen: Beobachtung statt Schuldzuweisung, durchgehend anonymisiert.
- **Kein Schönwetter-Ratgeber.** Eine Zumutung mit Anschluss – eine Diagnose, die zur Entscheidung zwingt, statt sie zu vertagen.

Aufbau und Inhalt

Das Buch folgt dem Lebenszyklus eines Großprojekts in acht Teilen, gerahmt von einem Schluss, der das verbindende Muster benennt. Jeder Teil ist eigenständig lesbar und schließt mit Synthese und Reflexion.

Teil 1 — Theorie und Realität: Wenn Lehrbuchwissen die Realität zerstört

Governance, Konfigurations- und Umgebungsmanagement, Rollen, Kommunikation, Werkzeuge. Die Grundlagen, über die man spottet, bis ihr Fehlen das Projekt zerlegt. Kernfrage: Warum erzeugt kein Werkzeug Steuerbarkeit – und warum behält die Theorie am Ende recht?

Teil 2 — Das Kernbankensystem, das keines sein wollte

Das Rückgrat des Buchs: die reale, anonymisierte Migration zwischen Methodenwahn, technischer Naivität und organisiertem Chaos – Excel-Meilensteine, PowerPoint-Planung, ein COBOL-/Mainframe-Desaster, Quality Gates zum Verzweifeln. Pointe: Wer migriert, migriert nicht Technik, sondern seine eigene Vergangenheit.

Teil 3 — Der Mythos der Steuerbarkeit

Reporting- und KPI-Theater, „Melonenprojekte“ (außen grün, innen rot), PowerPoint-Governance, die tägliche Task Force. Wie Organisationen Transparenz verwalten, statt sie herzustellen – weil Transparenz Entscheidungsdruck erzeugt.

Teil 4 — Die Menschen: Von Egomanen, Narzissten und Möchtegern-Managern

Das toxische Dreieck aus destruktiver Führung, fügsamer Umgebung und schwachem System; Dark Leadership; der Lenkungsausschuss als Bühne; Macht, Arroganz und Verantwortungsillusion. Befund: Projekte scheitern nicht daran, dass Macht existiert, sondern daran, dass sie nicht verantwortlich ausgeübt wird.

Teil 5 — Warum Nichtentscheidungen keine neutrale Option sind

Terminpolitik, künstlicher Optimismus, Eskalationsverzögerung, der Wert verlorener Handlungsoptionen, die Brooks'sche Falle. Der Kern der These: Späte Entscheidungen sind kaum noch Gestaltung, sondern nur noch Schadensbegrenzung.

Teil 6 — Wir schaffen das: Warum Hoffnung keine Steuerung ist

Das Prinzip Hoffnung, die freundliche Beschwörung des Schweigens, Daily Task Forces als Beruhigungsritual, Schweigespirale und die Inkubationszeit des Scheiterns. Hoffnung als letzte Führungsressource – und als Aggregatzustand der Nichtentscheidung.

Teil 7 — Cut-Over: Wer hat schon die Absicht einer Produktionseinführung?

Die Stunde der Wahrheit: vorgetäuschte Generalproben, geschönte Testreife, Go-/No-Go als organisierte Verantwortungslosigkeit, Wahrheit in Salamtaktik und das Methoden- und Werkzeugtheater („Alles so schön bunt hier“). Erkenntnis: Der Cut-Over kann nicht retten, was vorher nicht entschieden wurde.

Teil 8 — Produktivsetzung: der Beginn der Wirklichkeit

Der Betrieb erbt alles: operationelle Risiken, fehlende Betriebsstabilität, übersehene Umsysteme, regulatorische Pflichten, eine Betriebsübergabe, die keine ist. Was im Projekt nicht entschieden wurde, wird hier zur Dauerlast.

Schluss

Der Schluss führt die vielen Geschichten auf ein einziges Muster zurück: Fehlende Governance ist eine nicht getroffene Entscheidung über Verantwortung; KPI-Theater eine nicht getroffene Entscheidung über die Wahrheit; Terminpolitik eine nicht getroffene Entscheidung über die Realität. Wer das Muster einmal durchschaut hat, kann es nicht mehr unschuldig wiederholen.

Ausgewählte Kapitel

Die Kapiteltitel sind Programm – sie benennen Szenen, die jeder Großprojekt-Veteran wiedererkennt:

- **Teil 1:** „Alles liegt auf dem Tisch“ oder „Wir machen das anders.“ · Tool-Nutzung ist keine Governance · Der organisatorische Zusammenbruch – Verwalten wir noch oder kollabieren wir schon?
- **Teil 2:** Meilensteinplanung in Excel. Projektplanung in PowerPoint. Jira nach drei Jahren. · „Decisions needed urgently“ – und warum niemand zuhörte · Mainframe ist nicht Plain-COBOL – das Microfocus-Desaster
- **Teil 3:** Außen grün, innen rot – Melonenprojekte · KPI-Theater – 50 Kennzahlen reichen nicht zum Entscheiden · Der außerordentliche Statusreport – die Bestrafung von Transparenz
- **Teil 4:** Das toxische Dreieck · Der Lenkungsausschuss als Bühne – wenn Führung nicht entscheidet, sondern vorführt · Macht, Arroganz und Verantwortungsillusion
- **Teil 5:** Wir haben doch noch Zeit · Der Wert der verlorenen Handlungsoptionen · Mehr Menschen, weniger Zeit – die Brooks'sche Falle
- **Teil 6:** Das Haus brennt. Wir diskutieren die Farbe des Feuerlöschers. · Wenn alle Bescheid wissen, aber niemand mehr redet · Hoffnung als letzte Führungsressource
- **Teil 7:** Das Drehbuch, das niemand schrieb – und der Cut-Over, den niemand plante · Go-/No-Go – Entscheidung oder organisierte Verantwortungslosigkeit · Alles so schön bunt hier
- **Teil 8:** Die Bank, die ihre eigene Bilanz nicht kannte · Betriebsstabilität – brauchen wir nicht, 70 Prozent Testabdeckung reichen · Wenn der Betrieb zur Reparaturwerkstatt wird

Ton und Stil

Der Stil ist diagnostisch, schnörkellos, oft aphoristisch. Kurze Sätze, klare Schnitte, kein Schönwetter. Charakteristisch sind die eingerückten Kernsätze – die „roten Balken“ –, die jedem Kapitel seine Pointe geben:

Außen grün, innen rot.

Wer ein Risiko ins Risk-Log einträgt, hat das Risiko nicht gelöst. Wer eine Entscheidungsvorlage erstellt, hat die Entscheidung nicht getroffen.

Hoffnung ist der Aggregatzustand der Nichtentscheidung in ihrer letzten Form.

Am Ende entscheidet die Realität. Und die hält sich selten an PowerPoint.

Und der Ton, in dem das Buch endet:

Eine Katastrophe braucht keine Schuldigen. Sie braucht nur genug kluge Menschen, die im richtigen Moment das Naheliegende tun: nichts entscheiden und hoffen.

Leseprobe

Aus Teil 8, »Die Bank, die ihre eigene Bilanz nicht kannte«:

Eine Direktbank. Klein, aber mit Geschichte. Der Abteilungsdirektor – ein aufgeblasener Titel für eine Bank mit 600 Mitarbeitern – erklärte mir einmal mit spürbarem Stolz, man sei die älteste deutsche Direktbank. Meine Antwort: Und? Die zweitälteste hat eine Null mehr an der Bilanzsumme.

Was ich bei der anschließenden Analyse der Tagesbilanz fand, war keine Frage des Stolzes mehr. Es war eine Frage der Existenz.

Nach einer Bilanz, die aus dem operativen Rechnungswesen nicht ableitbar ist, steht eine Bank buchhalterisch vor dem Nichts. Sie weiß es nur noch nicht.

Und aus dem Schluss:

Am Anfang dieses Buches stand ein Versprechen: kein Schönwetterbuch. Am Ende steht eine Zumutung.

Das ist die unbequeme Pointe. Die großen Projekte dieses Buches sind nicht an Unwissenheit gescheitert. Das Wissen war da. Es stand in Folien, in Tickets, in Protokollen, in Risikolisten. Sie sind daran gescheitert, dass aus dem Wissen keine Entscheidung wurde.

Weitere Leseproben und das vollständige Inhaltsverzeichnis (mit allen rund 130 Kapiteln und Exkursen) stelle ich auf Wunsch bereit.

Im Marktumfeld

Das Buch steht im Umfeld bekannter Titel zum Scheitern von Groß- und Softwareprojekten – etwa Bent Flyvbjerg & Dan Gardner, „How Big Things Get Done“; Frederick P. Brooks, „The Mythical Man-Month“; Dietrich Dörner, „Die Logik des Misslingens“; Tom DeMarco & Timothy Lister, „Wien wartet auf Dich!“ – sowie der verhaltensökonomischen Linie um Daniel Kahnemans „Schnelles Denken, langsames Denken“.

Der Unterschied: Wo diese Titel mit Statistik, Klassiker-Status oder allgemeiner Kognition argumentieren, liefert dieses Buch die seltene Innenansicht – eine durchgehende, reale Fallstudie aus erster Hand, organisationspsychologisch gedeutet und auf eine einzige, anschlussfähige These zugespitzt. Deutschsprachig, branchennah, praktikernah.

Wer über das Scheitern großer Vorhaben schreibt, schreibt nicht ins Leere. Es gibt kluge Bücher zu diesem Thema — einige davon sind in den letzten Jahren erschienen, und dieses Buch steht bewusst neben ihnen, nicht gegen sie. Damit klar ist, was dieses Buch leistet und was nicht, lohnt ein kurzer Blick auf die Nachbarschaft.

Bent Flyvbjerg hat mit seiner Datenbank aus tausenden Großprojekten und dem Bestseller **How Big Things Get Done** (Flyvbjerg & Gardner, 2023) den Maßstab gesetzt: Er vermisst das Scheitern statistisch — von außen, über Projekte hinweg, mit dem Blick des Ökonomen. Seine Zahlen sind erdrückend, seine Prinzipien („Think slow, act fast“) sind richtig. Aber Flyvbjerg beantwortet nicht die Frage, die mich seit 25 Jahren beschäftigt: *Wie genau sieht der Moment aus, in dem eine Organisation ihre eigene Statistik erzeugt?* Was wird in der Sitzung gesagt — und was wird nicht gesagt? Wie klingt eine Nichtentscheidung, während sie getroffen wird? Flyvbjerg erklärt die Kurve. Dieses Buch erklärt die Sitzung. Er zeigt, dass 92 Prozent der Megaprojekte Budget oder Termin reißen. Ich zeige, wie ein einzelnes Projekt das anstellt — Woche für Woche, Folie für Folie, Vertagung für Vertagung.

Auch die Frage dieses Buches selbst liegt inzwischen international in der Luft. **Dan Davies** eröffnet **The Unaccountability Machine** (Davies, Dan, 2024) mit fast demselben Gedanken: Was geschieht mit einer Entscheidung, wenn niemand sie trifft? Seine Antwort ist der Begriff des **accountability sink** — Strukturen, die Verantwortung aufsaugen, bis niemand mehr für ein Ergebnis haftbar ist, das angeblich niemand wollte. Davies argumentiert kybernetisch und im großen Maßstab: Märkte, Konzerne, Staaten. Ich argumentiere im kleinen: der Lenkungsausschuss, das Protokoll, das Quality Gate, der Go-/No-Go-Termin. Man kann es so sagen: Davies beschreibt den Abfluss von außen. Dieses Buch steigt hinein und zeigt, wie er von innen aussieht — wer dort sitzt, was dort gesagt wird und warum alle Beteiligten es für vernünftig halten. Die beiden Perspektiven widersprechen sich nicht. Sie belegen einander.

Amy Edmondson hat mit ihrer Forschung zur psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999, 2018) und zuletzt mit **Right Kind of Wrong** (Edmondson, Amy C., 2023) die positive Theorie zu dem geliefert, was dieses Buch als Negativbefund dokumentiert. Wo sie zeigt, unter welchen Bedingungen Menschen Fehler und Risiken aussprechen, zeige ich, was geschieht, wenn diese Bedingungen systematisch zerstört werden: der außerordentliche Statusreport als Strafe für Transparenz, die Schweigespirale in der Spätphase, das Melonenprojekt als rationale Anpassung. Edmondson beschreibt das Heilmittel. Dieses Buch beschreibt die Krankheit in ihrem natürlichen Verlauf — unbehandelt.

Im deutschsprachigen Raum schließlich hat **Stefan Kühn** (u. a. **Der ganz formale Wahnsinn**, (Kühn, Steffen, 2022) die Absonderlichkeiten von Organisationen systemtheoretisch seziert —

mit der Unterscheidung von formaler Seite, informaler Seite und Schauseite, die auch die Phänomene dieses Buches trifft: Die PowerPoint-Governance ist nichts anderes als eine perfekt gepflegte Schauseite. Der Unterschied liegt in der Fallhöhe. Kühl beobachtet als Soziologe, mit ironischer Distanz und ohne eigenes Risiko. Ich habe in diesen Sitzungen gegessen. Ich habe die Folien bereinigen sehen, die Protokolle geschrieben, die niemand las, und die Go-Lives verantwortet, die vorher niemand entscheiden wollte. Dieses Buch ist keine Beobachtung zweiter Ordnung. Es ist ein Bericht aus dem Inneren — mit allen Vorteilen (Präzision, O-Ton, Aktenkenntnis) und allen Kosten (Zorn, Nähe, Betroffenheit), die das mit sich bringt. Und der Klassikerkanon — Argyris' defensive Routinen, Janis' Groupthink, Kahnemans Denkfehler, Brooks' Gesetz? Der wird in diesem Buch nicht neu erfunden, und das ist Absicht. Eine der Thesen dieses Buches lautet ja gerade: Das Wissen ist seit Jahrzehnten da. Es steht in Büchern, die jeder zitieren und keiner anwenden will — „Lehrbuchwissen“, wie es in den Projekten verächtlich heißt, bis die Realität beginnt, exakt danach zu eskalieren. Dieses Buch benutzt den Kanon deshalb nicht als Schmuck, sondern als Beweismittel: Jede Szene, die hier erzählt wird, wurde von der Forschung vorhergesagt — teils vor fünfzig Jahren. Dass sie trotzdem geschieht, immer wieder, in Organisationen voller intelligenter Menschen, ist der eigentliche Skandal. Und der eigentliche Gegenstand dieses Buches.

Was dieses Buch also hinzufügt, in einem Satz: **die Innenansicht der organisierten Nichtentscheidung** — in deutscher Sprache, aus regulierten Großprojekten, in einer Granularität, die weder der Statistiker noch der Soziologe noch der Theoretiker liefern kann. Bis hin zu dem Ort, über den fast niemand schreibt, weil fast niemand dort Verantwortung getragen hat: dem Cut-Over und der Produktivsetzung — dem Tag, an dem alle nicht getroffenen Entscheidungen gleichzeitig fällig werden.

Vermarktung und Verwertung

- **Zitاتفähige „rote Balken“:** über dreißig pointierte Kernsätze eignen sich unmittelbar als Auskopplungen für Social Media, Klappentext, Anzeigen und Lesungen.
- **Bühnentauglich:** These und Fallszenen tragen Keynotes, Fachvorträge und Panels; das Thema „Nichtentscheidung“ funktioniert als wiedererkennbarer Aufhänger.
- **Seminar- und Corporate-Markt:** anschlussfähig an Führungskräfte-Weiterbildung, das PM-Zertifizierungsumfeld und Inhouse-Schulungen – mit Potenzial für Mengenabnahme.
- **Aktualitätsanker:** DORA und BAIT, digitale Transformation und KI-gestützte Legacy-Modernisierung halten das Thema dauerhaft auf der Agenda.
- **Breite Adressierbarkeit:** Banken, Versicherer, Energieversorger, öffentliche Hand und Industrie – überall dort, wo Großprojekte verantwortet werden.

Eckdaten zum Manuskript

- **Umfang:** 96.681 Wörter, 487 Buchseiten (acht Teile, Schluss, Literaturverzeichnis).
- **Status:** vollständiges Manuskript; Lektorats-Feinschliff in Arbeit. Wissenschaftlicher Apparat mit rund 100 Quellen (Zotero, einheitliche Zitierweise).
- **Gestaltung:** pro Kapitel ein eingerückter Kernsatz („rote Balken“) als zitier- und vermarktungsfähiges Element; Synthese und Reflexion je Teil.
- **Recht & Sorgfalt:** durchgehend anonymisiert; keine realen Namen, Daten oder Originalprotokolle; Beobachtung statt Hersteller-Kritik. Veröffentlichungsrechtlich unbedenklich.
- **Sprache:** Deutsch.

Der Autor

Reiner Schindler schreibt aus der Praxis. Er hat große IT- und Transformationsprogramme im regulierten Umfeld begleitet, gesteuert und saniert.

Reiner Schindler ist Senior Programm- und Projektmanager (GPM/IPMA Level B) mit mehr als 25 Jahren Berufserfahrung in IT-Transformationen, Kernbankenmigrationen und regulatorischen Großprogrammen – und hat das Muster der Nichtentscheidung dort beobachtet, wo es entsteht: in Statussitzungen, Lenkungsausschüssen und am Cut-over.

Seine berufliche Laufbahn begann im Bankenumfeld. Nach Tätigkeiten in Fach- und Führungsfunktionen entwickelte er sich über Projektleitung und Programmmanagement zu einem Spezialisten für kritische Transformationsvorhaben in regulierten Branchen. Er verantwortete Projekte und Programme bei Banken, Finanzdienstleistern und IT-Dienstleistern der Finanzwirtschaft und war unter anderem für Kernbankenmigrationen, Meldewesenprogramme, Plattformmodernisierungen, agile Transformationen sowie Cut-Over- und Go-live-Steuerung verantwortlich.

Zu seinen Auftraggebern zählen unter anderem Wüstenrot, ING, BNP Paribas, BMW Bank, Sopra Financial Technologies, die Sparda-Gruppe, die Augsburger Aktienbank, Fiducia und weitere Unternehmen der Finanzbranche.

Sein Schwerpunkt liegt auf der Steuerung komplexer Vorhaben an den Schnittstellen von Management, Fachbereich, IT und Betrieb – insbesondere dort, wo Risiken, Governance und Entscheidungsfähigkeit über Erfolg oder Misserfolg eines Programms entscheiden.

Die in diesem Buch beschriebenen Muster beruhen auf mehr als 25 Jahren Projekterfahrung in großen Transformationsprogrammen sowie auf der Beobachtung realer Entscheidungsprozesse in Unternehmen.

Reiner Schindler lebt in Nürnberg und veröffentlicht regelmäßig zu den Themen Projektmanagement, Governance, Transformation und Entscheidungsfindung.

Kontakt

Reiner Schindler

Schoppershofstraße 10

90489 Nürnberg

hallo@projektkram.de

www.projektkram.de

+49 176 633 989 16

Auf Wunsch sende ich gern Leseproben einzelner Kapitel, das vollständige Inhaltsverzeichnis oder das gesamte Manuskript zu.

Rechte & Verfügbarkeit: Alle Rechte liegen beim Autor. Das vollständige Manuskript ist abgeschlossen und kann kurzfristig zur Begutachtung bereitgestellt werden.

Wenn nicht entschieden wird, entscheidet die Zeit.