

Leseprobe

Wenn nicht entschieden wird, entscheidet die Zeit.

Eine Anatomie des Scheiterns großer IT- und
Transformationsprojekte –
und warum Nichtentscheidung die teuerste Entscheidung
ist

Reiner Schindler

Ausgewählte Kapitel aus dem vollständigen Manuskript

Die vorliegende Leseprobe enthält drei ausgewählte Ausschnitte aus den Teilen 3, 6 und 8 des Buches. Sie zeigen exemplarisch die Verbindung aus praktischer Projekterfahrung, Governance-Analyse und organisationspsychologischer Einordnung.

Jeder Teil schließt mit einer Synthese und Reflexion ab.

Die Kapitelnummerierung entspricht dem vollständigen Manuskript.

INHALT DER LESEPROBE

Teil 3

Der Mythos der Steuerbarkeit oder die organisierte Illusion von Transparenz

3.2 „Zeig mir mal den Gesamtplan.“ – Der Offenbarungseid nach sechs Jahren Projektlaufzeit

3.3 Dokumentierte Entscheidungsunfähigkeit – Wenn Präzision Verantwortung ersetzt

Teil 6

Wir schaffen das – Warum Hoffnung keine Steuerung ist

6.4 Das Haus brennt. Wir diskutieren die Farbe des Feuerlöschers.

6.5 Daily Task Forces – Operative Hektik als Beruhigungsritual

6.6 Wenn alle Bescheid wissen, aber niemand mehr redet

Teil 8

Produktivsetzung – der Beginn der Wirklichkeit

8.10 Nächste Ausfahrt: Selbstbetrug – Wenn der Fehler den Stopp legitimiert

8.12 Synthese

8.13 Reflexion

TEIL 3

DER MYTHOS DER STEUERBARKEIT ODER DIE ORGANISIERTE ILLUSION VON TRANSPARENZ

3.2 „Zeig mir mal den Gesamtplan.“ – Der Offenbarungseid nach sechs Jahren Projektlaufzeit

Es gibt Fragen, die klingen harmlos. Fast banal.

„Zeig mir mal den Gesamtplan.“

In einem gesunden Projekt wäre das eine Selbstverständlichkeit. Der Gesamtplan wäre nicht nur vorhanden, sondern Teil der laufenden Steuerung. Er wäre bekannt, gepflegt, diskutiert, aktualisiert und Grundlage für Entscheidungen. Er würde zeigen, welche Arbeitspakete existieren, welche Abhängigkeiten kritisch sind, welche Lieferobjekte fehlen, welche Ressourcen gebunden sind, welche Meilensteine belastbar sind und wo sich der kritische Pfad befindet.

In vielen Großprojekten ist diese Frage jedoch kein Einstieg in die Steuerung.

Sie ist der Offenbarungseid.

Besonders dann, wenn sie nicht zu Beginn eines Projekts gestellt wird, sondern nach Jahren. Wenn ein Projekt bereits über lange Zeit läuft. Wenn unzählige Statusberichte erstellt wurden. Wenn Teilpläne existieren. Wenn Excel-Listen gepflegt wurden. Wenn Gremien tagten, Lenkungsausschüsse stattfanden, Task-Forces gegründet wurden und Managementpräsentationen über Monate oder Jahre hinweg den Eindruck erzeugten, es gebe so etwas wie Überblick.

Und dann, kurz vor einer kritischen Projektphase, fällt plötzlich auf:

Es gibt keinen belastbaren Gesamtplan.

Es gibt Einzelpläne.

Es gibt Statusfolien.

Es gibt Protokolle.

Es gibt Listen.

Es gibt Ticketübersichten.

Es gibt Ampeln.

Es gibt Managementrunden.

Aber es gibt kein durchgängiges Bild.

Genau hier beginnt ein klassisches Muster der Steuerungsillusion. Die Organisation besitzt viele Informationen, aber keine Steuerungsinformation. Sie besitzt Artefakte, aber kein Lagebild. Sie besitzt Aktivitäten, aber keinen Plan.

Das ist ein entscheidender Unterschied.

Ein Gesamtplan ist nicht einfach eine große Tabelle. Er ist auch keine Sammlung von Einzelplänen. Ein Gesamtplan ist die strukturierte Darstellung der Projektlogik. Er zeigt nicht nur, was irgendwer irgendwann tun soll. Er zeigt, wie die Arbeitspakete zusammenhängen, welche Reihenfolge zwingend ist, welche Abhängigkeiten bestehen, welche Ergebnisse Voraussetzung für andere Ergebnisse sind und an welchen Stellen Entscheidungen erforderlich werden.

Ohne dieses Gesamtbild entsteht zwangsläufig Detaildiskussion.

Nicht, weil die Menschen unfähig wären. Nicht, weil Teams sich aus Lust an der Komplexität in Einzelthemen verlieren. Sondern weil es nichts anderes gibt, woran sie sich orientieren können.

Man diskutiert Details, weil es keinen Rahmen gibt.

Man diskutiert Einzelthemen, weil niemand sagen kann, welches Einzelthema wirklich kritisch ist.

Man priorisiert nach Lautstärke, weil der kritische Pfad nicht sichtbar ist.

Man entscheidet nicht, weil niemand die Auswirkungen einer Entscheidung auf das Gesamtsystem belastbar darstellen kann.

Dann wirkt es von außen so, als würden sich die Beteiligten in Details verlieren. Tatsächlich bewegen sie sich in einem Projekt ohne Karte.

Der Vorwurf, die Menschen hätten keinen Blick für das große Ganze, ist in solchen Situationen besonders zynisch. Dieser Blick entsteht nicht durch Appelle. Er entsteht durch Steuerungsarbeit.

 *Wer das große Ganze sehen will, muss es herstellen.*

Wenn nach Jahren Projektlaufzeit plötzlich gefragt wird, wo der Gesamtplan sei, dann lautet die eigentliche Diagnose nicht: Die Teams verlieren sich in Details.

Die Diagnose lautet: Die Projektsteuerung hat es über Jahre nicht geschafft, aus Teilplänen, Abhängigkeiten, Risiken, Lieferobjekten und Ressourcen ein belastbares Gesamtbild zu erzeugen.

 *Das ist kein einzelnes Versagen der Projektleitung. Es ist dokumentiertes Organisationsversagen: Projektleitung, Governance, Revision und Lenkungsausschuss haben über Jahre hinweg Strukturen akzeptiert, in denen Aktivität mit Steuerung verwechselt wurde.*

Das ist die Grundlage jedes weiteren Steuerungsverlustes.

Ohne Gesamtplan kann auch Risikomanagement nicht funktionieren. Risiken existieren nie isoliert. Sie hängen an Arbeitspaketen, Abhängigkeiten, Terminen, Ressourcen, technischen Voraussetzungen, fachlichen Entscheidungen und betrieblichen Übergängen. Ein Risiko ist nur dann steuerbar, wenn seine Wirkung im Gesamtsystem verstanden wird.

Fehlt der Gesamtplan, werden Risiken zu Einzelmeldungen. Sie stehen in Matrizen, Listen oder Statusfolien, aber ihre tatsächliche Wirkung bleibt unklar. Dann kann ein Risiko zwar beschrieben werden, aber nicht wirklich gesteuert.

Man weiß, dass etwas kritisch ist.

Aber man weiß nicht, was es für den Rest des Projekts bedeutet.

Genau deshalb ist die Frage nach dem Gesamtplan so zentral. Sie ist nicht administrativ. Sie ist nicht methodisch spei3ig. Sie ist eine Führungsfrage.

Wer keinen Gesamtplan hat, kann nicht belastbar sagen, welche Risiken wirklich kritisch sind. Er kann nicht sagen, welche Termine noch realistisch sind. Er kann nicht sagen, welche Abhängigkeiten den Go-Live gefährden. Er kann nicht sagen, welche Entscheidungen sofort notwendig sind. Er kann nicht einmal belastbar sagen, ob das Projekt noch steuerbar ist.

Dann bleibt nur noch das, was viele Organisationen für Steuerung halten:

Meetings.
Listen.
Folien.
Ampeln.
Nachfragen.
Abstimmungen.
Neue Aufgaben.

Aber keine echte Orientierung.

Ein Projekt ohne Gesamtplan ist wie ein Schiff ohne Karte. Natürlich kann man an Bord sehr beschäftigt sein. Man kann Maschinen prüfen, Decks schrubben, Funkprotokolle schreiben, Besprechungen durchführen und die Farbe der Rettungsboote diskutieren.

Nur weiß trotzdem niemand, ob man noch auf Kurs ist.

Und wenn kurz vor dem Eisberg jemand fragt, ob eigentlich jemand eine Karte hat, ist das keine operative Rückfrage mehr.

Es ist der Nachweis, dass die Steuerung vorher nur simuliert wurde.

Besonders gefährlich wird diese Situation, wenn sie mit moralischer oder persönlicher Schuldzuweisung verbunden wird. Dann heißt es plötzlich, die Leute hätten keine Ahnung. Sie würden sich in Details verlieren. Ihnen fehle der Blick fürs große Ganze.

Das ist bequem.

Damit wird das Problem nach unten verschoben.

Nicht die fehlende Gesamtsteuerung ist dann das Problem, sondern die Menschen, die versuchen, ohne Gesamtsteuerung zu arbeiten. Nicht die fehlende Planung wird kritisiert, sondern die operative Unübersichtlichkeit, die aus genau dieser fehlenden Planung entsteht.

Das ist organisatorisch bemerkenswert.

Erst wird kein Gesamtbild hergestellt. Dann wundert man sich, dass alle nur noch Einzelteile sehen.

Erst wird keine durchgängige Planung gepflegt. Dann kritisiert man Detaildiskussionen.

Erst werden Abhängigkeiten nicht sichtbar gemacht. Dann beklagt man fehlende Priorisierung.

Erst wird Steuerung durch Status ersetzt. Dann wundert man sich über Kontrollverlust.

In solchen Momenten zeigt sich, ob eine Organisation wirklich steuern will oder nur gesteuert wirken möchte.

■ *Ein Gesamtplan ist unbequem.*

Er zeigt, was nicht zusammenpasst. Er zeigt, welche Termine unrealistisch sind. Er zeigt, welche Abhängigkeiten offen sind. Er zeigt, welche Ressourcen fehlen. Er zeigt, welche Entscheidungen überfällig sind. Er zeigt, wo Projektkommunikation und Projektwirklichkeit auseinanderlaufen.

Genau deshalb fehlt er in kritischen Projekten so häufig.

Nicht weil niemand Excel bedienen kann.

Nicht weil Planungswerkzeuge fehlen.

Nicht weil Methodik unbekannt wäre.

Sondern weil ein belastbarer Gesamtplan Transparenz erzeugt.

Und Transparenz erzeugt Entscheidungsdruck.

Damit bildet die Frage nach dem Gesamtplan die perfekte Brücke zum Risikomanagement. Risiken kann man nur managen, wenn man ihre Wirkung im Gesamtsystem versteht. Ohne Gesamtplan bleibt Risikomanagement oft nur eine Liste bekannter Probleme mit Ampelfarbe.

Dann wird nicht gesteuert.

Dann wird gesammelt.

Und genau dort beginnt das nächste Problem: Risiken werden zwar benannt, aber nicht reduziert. Sie werden dokumentiert, aber nicht entschieden. Sie werden berichtet, aber nicht finanziert. Sie werden in Matrizen verschoben, aber nicht im Projektplan eingearbeitet.

Der fehlende Gesamtplan ist deshalb kein isoliertes Planungsdefizit.

Er ist der Anfang einer Kette.

Ohne Gesamtplan keine echte Transparenz.

Ohne Transparenz keine belastbare Risikobewertung.

Ohne Risikobewertung keine Entscheidung.

Ohne Entscheidung keine Risikoreduzierung.

Ohne Risikoreduzierung bleibt am Ende nur Hoffnung, bunt verpackt, auf Hochglanz...mit Seitenzahlen.

3.3 Dokumentierte Entscheidungsunfähigkeit – Wenn Präzision Verantwortung ersetzt

Es gibt Diskussionen, die auf den ersten Blick nach Sorgfalt aussehen. Nach Genauigkeit.

Nach verantwortungsbewusster Prüfung. Nach Managementqualität.

Bei näherem Hinsehen sind sie oft etwas anderes.

Sie sind die Flucht vor der Entscheidung.

Ein typisches Muster: Es liegt eine Extrapolation vor. Nicht perfekt. Nicht mathematisch auf die letzte Nachkommastelle belastbar. Aber ausreichend, um die Größenordnung zu verstehen. Beispielsweise mehrere tausend Fälle, die manuell zu bearbeiten wären. Parallel existiert eine halbautomatische Lösung, deren Aufwand überschaubar wäre. Die eigentliche Entscheidungsfrage ist damit klar:

Wollen wir mehrere tausend Fälle manuell bearbeiten – ja oder nein?

Stattdessen beginnt die Diskussion an einer anderen Stelle.

Stimmen die Zahlen wirklich?

Sind es vielleicht etwas weniger?

Oder etwas mehr?

Wie genau ist die Hochrechnung?

Welche Annahmen wurden getroffen?

Welche Fälle sind enthalten?

Welche nicht?

Natürlich sind solche Fragen nicht grundsätzlich falsch. Präzision ist wichtig. Annahmen müssen verstanden werden. Zahlen dürfen nicht beliebig sein.

Aber ab einem bestimmten Punkt kippt die Diskussion.

Dann geht es nicht mehr um Erkenntnisgewinn. Dann geht es um Entscheidungsvermeidung.

Es ist egal, ob es 2.694, 2.712 oder 3.700 Fälle sind, ändert möglicherweise nichts an der eigentlichen Aussage: Die manuelle Bearbeitung ist organisatorisch, zeitlich oder betrieblich nicht sinnvoll. Die Größenordnung reicht aus, um eine Entscheidung zu treffen.

Wer dann weiter über die exakte Zahl diskutiert, entscheidet nicht besser.

Er entscheidet gar nicht.

Das Randthema wird zum Hauptdarsteller. Die Größenordnung ist klar, aber die Nachkommastelle bekommt Bühne. Die Konsequenz liegt offen, aber die Annahme wird problematisiert. Nicht, weil die Annahme wirklich entscheidend wäre. Sondern weil die Entscheidung unangenehm ist.

Das ist dokumentierte Entscheidungsunfähigkeit.

Sie tritt besonders häufig in Organisationen auf, die gelernt haben, dass Klarheit gefährlich ist.

Wir sind wieder beim Dreiklang angekommen: Klarheit erzeugt Entscheidungsdruck. Entscheidungsdruck erzeugt Verantwortung. Verantwortung erzeugt Zurechenbarkeit.

Also wird die Klarheit angegriffen.

Nicht frontal. Das wäre zu offensichtlich. Sondern methodisch. Man hinterfragt die Zahl. Man fordert eine genauere Grundlage. Man bittet um weitere Validierung. Man will noch einmal prüfen, ob die Annahmen wirklich tragfähig sind, nochmal „tiefer legen“.

So entsteht der Eindruck von Professionalität.

Tatsächlich aber, wird die Entscheidung verschoben.

Dieses Muster ist deshalb so gefährlich, weil es sich sehr gut tarnen kann.

Niemand sagt: „Ich will das nicht entscheiden.“

Stattdessen sagt man: „Die Zahlenbasis ist noch nicht ausreichend belastbar.“
Niemand sagt: „Ich möchte keine Verantwortung übernehmen.“
Stattdessen sagt man: „Wir brauchen eine fundiertere Entscheidungsgrundlage.“

Das klingt vernünftig.

Und genau deshalb funktioniert es.

In Projekten ist aber nicht jede Unschärfe ein Entscheidungsverbot. Gerade in kritischen Phasen muss Führung mit Unsicherheit umgehen können. Projektsteuerung bedeutet nicht, erst dann zu entscheiden, wenn jede Zahl endgültig und jede Annahme vollständig bewiesen ist. Projektsteuerung bedeutet, auf Basis hinreichender Information Verantwortung zu übernehmen.



Präzision ersetzt kein Verständnis.

Und sie ersetzt ganz sicher keine Entscheidung.

Besonders absurd wird es, wenn die Diskussion über Detailgenauigkeit mehr Zeit kostet als die Umsetzung einer naheliegenden Lösung. Dann wird nicht mehr gesteuert. Dann wird die Organisation zum Zuschauer ihrer eigenen Vermeidungslogik.

Die eigentliche Frage lautet dann nicht mehr, ob die Zahl exakt stimmt.

Die eigentliche Frage lautet:

Was ändert sich an der Entscheidung, wenn die Zahl leicht anders ist?

Wenn die Antwort lautet: nichts Wesentliches, dann ist die weitere Diskussion über Genauigkeit keine Sorgfalt mehr.

Dann ist sie Vermeidung.

Genau hier beginnt der Übergang zum Risikomanagement.

Risiken werden in solchen Organisationen nicht automatisch dadurch beherrschbar, dass man sie dokumentiert. Ein Risiko wird auch nicht dadurch kleiner, dass man seine

Eintrittswahrscheinlichkeit auf zwei Nachkommastellen diskutiert. Entscheidend ist, ob aus der Risikoinformation eine Maßnahme, eine Entscheidung oder eine bewusste Risikoakzeptanz entsteht.

Fehlt dieser Schritt, bleibt Risikomanagement eine ästhetische Übung.

Dann gibt es Risikolisten. Ampeln. Bewertungen. Eintrittswahrscheinlichkeiten. Schadenshöhen. Maßnahmenfelder. Verantwortliche. Wiedervorlagetermine. Aber keine Risikoreduzierung.

An dieser Stelle stellt sich eine unangenehme Frage, die in Projekten fast nie offen gestellt wird:

Wer steuert eigentlich das Risiko eines unfähigen Projektleiters?

Die Frage klingt polemisch. Sie ist es aber nur so lange, wie man Projektleitung als Person und nicht als Steuerungsfunktion betrachtet. Wenn eine Projektleitung über längere Zeit kein belastbares Gesamtbild herstellt, Risiken nicht entscheidungsfähig aufbereitet, Abhängigkeiten nicht transparent macht und kritische Entscheidungen nicht herbeiführt, dann ist sie selbst ein Projektrisiko.

Nur steht es selten in der Risikomatrix.

Organisationen bewerten technische Risiken. Fachliche Risiken. Terminrisiken. Budgetrisiken. Lieferantenrisiken. Regulatorische Risiken.

Aber das Risiko fehlender Steuerungsfähigkeit wird erstaunlich selten sauber benannt.

Dabei kann genau dieses Risiko alle anderen Risiken verstärken.

Ein nicht erkannter technischer Fehler ist problematisch.

Ein nicht entschiedener technischer Fehler ist gefährlich.

 *Eine Projektleitung, die diesen Unterschied nicht sichtbar macht, ist ein systemisches Risiko.*

In einem anderen Projekt wurde dieses Muster besonders drastisch sichtbar. Ein Mitarbeiter aus dem Betrieb formulierte eine operative Risikomeldung sinngemäß so,

dass eine Führungskraft aufgrund fehlender fachlicher und betrieblicher Durchdringung selbst zum Betriebsrisiko geworden sei.

Das ist hart.

Aber es beschreibt einen wichtigen Punkt: In kritischen Betriebs- und Migrationskontexten können Menschen in Steuerungs- oder Führungsfunktionen selbst zum Risikofaktor werden, wenn sie die Realität nicht verstehen, nicht ernst nehmen oder nicht entscheidungsfähig machen.

Interessant ist, was Organisationen danach häufig tun.

Sie lösen das Problem nicht unbedingt. Sie verschieben es. Personen werden umgesetzt, in neue Rollen gebracht, aus der direkten Linie genommen oder an anderer Stelle geparkt. Nach außen wirkt das wie Personalentwicklung, Neuordnung oder internationale Erfahrung.

Operativ ist es manchmal etwas anderes: Stille Schadensbegrenzung.

Auch das ist Teil der Steuerungssillusion. Organisationen sprechen ungern darüber, dass Führung selbst ein Risiko sein kann. Dann müsste man nicht nur über Projektmethodik sprechen, sondern über Besetzung, Kompetenz, Macht, Kontrolle und Verantwortung.

Genau deshalb ist dokumentierte Entscheidungsunfähigkeit mehr als ein Kommunikationsproblem.

Sie zeigt, ob eine Organisation bereit ist, die eigentlichen Ursachen ihrer Steuerungsprobleme zu betrachten, oder ob sie weiter Zahlen prüft, Formulierungen glättet, Risiken dokumentiert und Entscheidungen vertagt.

Das geht solange, bis irgendwann nicht mehr gefragt wird, ob die Hochrechnung exakt war, sondern warum niemand entschieden hat, als die Größenordnung längst klar war.

TEIL 6

WIR SCHAFFEN DAS – WARUM HOFFNUNG KEINE STEUERUNG IST

6.4 Das Haus brennt. Wir diskutieren die Farbe des Feuerlöschers.

Das Muster aus dem vorigen Kapitel hat eine kollektive Schwester. Während die Ersatzhandlung am Detail beschreibt, womit Einzelne und Teams ihre Aufmerksamkeit füllen, beschreibt dieses Kapitel, womit Gremien ihre gemeinsame Zeit füllen. Beide gehören zusammen, aber sie sind nicht dasselbe. Das eine ist eine Frage der Sorgfalt am falschen Objekt. Das andere ist eine Frage der Tagesordnung.

Es gibt eine bemerkenswerte Regelmäßigkeit in der Art, wie Gruppen Entscheidungen treffen. Sie wurde lange vor der Ära der IT-Großprojekte beschrieben. Cyril Northcote Parkinson formulierte sie als **Gesetz der Trivialität** (Parkinson, 1957): Die Zeit, die ein Gremium einem Tagesordnungspunkt widmet, steht im umgekehrten Verhältnis zu seiner Bedeutung. Über das Geringfügige wird ausführlich beraten. Über das Folgenschwere wird schnell entschieden.

Parkinson illustrierte das an einem Ausschuss, der über zwei Punkte zu befinden hatte: den Bau eines Atomkraftwerks und den Bau eines Fahrradschuppens für die Mitarbeiter. Das Kraftwerk, ein Vorhaben von gewaltiger Komplexität und gewaltigen Kosten, wurde in wenigen Minuten durchgewunken — denn kaum jemand im Raum verstand es gut genug, um eine fundierte Einwendung zu formulieren, und niemand wollte als unwissend dastehen. Der Fahrradschuppen dagegen, überschaubar in Kosten und Technik, löste eine ausgedehnte, leidenschaftliche Debatte aus — über das Material, die Farbe, die Lage. Denn über einen Fahrradschuppen kann jeder mitreden. Aus diesem Bild stammt der heute gebräuchliche Begriff für das Phänomen: das Streiten über den Fahrradschuppen, das *Bikeshedding*.

Der Mechanismus ist immer derselbe. Trivialthemen sind universell zugänglich. Jeder versteht sie, jeder hat eine Meinung, jeder kann beitragen. Und Beitragen fühlt sich an wie Mitwirken, Mitwirken fühlt sich an wie Fortschritt. Folgenschwere Themen sind das Gegenteil: Sie verlangen Fachwissen, sie verlangen Mut, und sie erzeugen Gewinner und Verlierer. Wer über das Kraftwerk mitredet, riskiert, sich zu blamieren oder anzuecken. Wer über die Farbe des Schuppens mitredet, riskiert nichts.

In einem Krisenprojekt addiert sich zu diesem Grundmuster die Last der Verantwortung. Das folgenschwere Thema ist hier nicht nur komplex, sondern bedrohlich. Es ist die offene Entscheidung über den Go-Live, die nicht beherrschte Migration, das Restrisiko, das niemand zeichnen will. Diese Themen zu betreten heißt, in genau jene Verantwortung zu treten, die alle vermeiden. Das triviale Thema dagegen — die Formulierung der Folie,

die Reihenfolge der Punkte, die Frage, wer wann was berichtet — ist ein sicherer Hafen. Es lässt sich besprechen, ohne dass jemand etwas riskiert. Und so füllt es die Sitzung. Man kann den Effekt in fast jeder kritischen Steuerungssitzung beobachten, wenn man auf die Zeit achtet. Vierzig Minuten über die Gestaltung des Quartalsberichts. Vier Minuten über das Migrationsrisiko, das den ganzen Quartalsbericht gegenstandslos machen würde, falls es eintritt. Am Ende der Sitzung haben alle das Gefühl, intensiv gearbeitet zu haben. Und die einzige Entscheidung, die wirklich anstand, ist erneut vertagt.

Das ist die Brücke zu Teil 5. Bikeshedding ist eine der Mechaniken, mit denen Nichtentscheidung sich als Tätigkeit tarnt. Die Sitzung war voll. Es wurde diskutiert, abgewogen, beschlossen — nur eben über den Fahrradschuppen. Die Zeit verstrich, die Optionen schrumpften, und alle waren beschäftigt. Die operative Hektik, die das nächste Kapitel beschreibt, ist die Steigerung genau dieses Prinzips: Geschäftigkeit als Beweis von Kontrolle.

Es lohnt sich, an dieser Stelle eine Frage ernst zu nehmen, die das Muster oft verteidigt: Ist es nicht legitim, dass eine Organisation sich um Details kümmert? Natürlich ist es das. Ein Projekt, das die Form vernachlässigt, ist genauso gefährdet wie eines, das sich in ihr verliert. Der Unterschied liegt nicht in der Frage, ob Details behandelt werden, sondern in der Reihenfolge und im Verhältnis. Eine gesunde Steuerung behandelt das Folgeschwere zuerst, solange die Energie und die Zeit am größten sind, und das Triviale danach, mit dem Rest. Eine kranke Steuerung tut das Gegenteil — nicht aus Dummheit, sondern weil das Triviale am Anfang angenehmer ist und das Folgeschwere sich so bequem ans Ende schieben lässt, wo dann „leider die Zeit fehlt“.

Genau dieses „leider fehlte die Zeit“ ist das verräterische Echo des Bikeshedding. Die Zeit hat nicht gefehlt. Sie wurde ausgegeben — nur nicht für das, was zählt.

Die Korrektur ist unbequem, weil sie gegen die soziale Schwerkraft der Sitzung arbeitet. Sie verlangt, die Tagesordnung nach Konsequenz zu ordnen und nicht nach Bequemlichkeit. Sie verlangt, die härteste Entscheidung an den Anfang zu stellen, wenn der Raum noch wach und der Mut noch da ist. Sie verlangt vor allem jemanden, der das Phänomen beim Namen nennt, während es geschieht — der ruhig sagt: Wir haben jetzt eine halbe Stunde über die Folie gesprochen und keine Minute über das, was die Folie eigentlich melden müsste. Das ist keine angenehme Rolle. Aber es ist die Rolle, ohne die das Gremium den Schuppen streicht, während das Kraftwerk ungeprüft ans Netz geht.

Denn das eigentliche Problem ist nie, dass es keine Feuerlöscher gibt. In den meisten gescheiterten Projekten waren die Mittel zur Rettung durchaus vorhanden: das Wissen um das Risiko, die Möglichkeit zu eskalieren, die Option zu verschieben, das Mandat zu entscheiden. Sie wurden nur nicht benutzt — weil die Organisation ihre Aufmerksamkeit damit verbrachte, über ihre Beschaffenheit zu diskutieren, statt sie in die Hand zu nehmen.

 *Projekte scheitern selten an fehlenden Feuerlöschern. Sie scheitern daran, dass niemand sie benutzt.*

6.5 Daily Task Forces – Operative Hektik als Beruhigungsritual

Wenn die Lage ernst wird, greift die Organisation zu einem Mittel, das Entschlossenheit ausstrahlt: Sie richtet eine Task Force ein. Oft mehr als eine. Es gibt dann eine Task Force für die Migration, eine für die Schnittstellen, eine für den Betrieb, eine für die offenen Fehler. Sie tagen täglich, manchmal mehrmals täglich. Es gibt Listen, Boards, Tracker, tägliche Statusrunden, Eskalationsketten und eine spürbar erhöhte Frequenz von Kommunikation. Die Organisation ist in Bewegung.

Task Forces sind nicht das Problem. Im richtigen Moment sind sie eines der wirksamsten Instrumente überhaupt. Sie bündeln Kompetenz, sie schaffen Transparenz, sie verkürzen Entscheidungswege, sie holen ein Thema aus der Linienroutine in eine fokussierte, mandatierte Sondereinheit. Eine gute Task Force hat ein klares Mandat, definierte Entscheidungsrechte, einen messbaren Auftrag und ein vorgesehenes Ende. Sie löst ein Problem und löst sich danach auf.

Problematisch wird es, wenn die Task Force selbst zum Ersatz für Führung wird.

Das geschieht, wenn die tägliche Sitzung nicht mehr dazu dient, Entscheidungen herbeizuführen, sondern dazu, das Gefühl zu erzeugen, dass etwas geschieht. Dann verändert sich ihr Charakter. Aus dem Instrument wird ein Ritual. Die Frequenz der Treffen steigt, während ihr Ertrag sinkt. Die Listen werden länger, ohne kürzer zu werden. Die Statusrunden drehen sich, ohne sich zu bewegen. Und das verlässlichste Produkt der täglichen Task Force ist die Verabredung zur nächsten täglichen Task Force.

Karl Weick hat beschrieben, dass Menschen und Organisationen Sinn vor allem durch Handeln herstellen — sie tun etwas und schließen aus dem Tun rückwärts auf eine geordnete Lage (Weick, 1995). Aktivität beruhigt, weil sie Ordnung suggeriert. In einer bedrohlichen, unübersichtlichen Situation ist das eine zutiefst menschliche Reaktion: Wer handelt, fühlt sich der Lage weniger ausgeliefert. Die tägliche Task Force ist die institutionalisierte Form dieser Beruhigung. Sie verwandelt die diffuse Angst vor einer nicht beherrschten Lage in eine geordnete Abfolge von Terminen, Listen und Zuständigkeiten. Das fühlt sich nach Kontrolle an. Ob es Kontrolle *ist*, ist eine andere Frage.

Der Unterschied lässt sich an einem einzigen Kriterium festmachen: Werden in der Task Force Entscheidungen getroffen — oder werden Zustände verwaltet?

Eine Task Force, die steuert, produziert Entscheidungen. Sie reduziert die Zahl der offenen Punkte, weil sie sie nicht nur verfolgt, sondern schließt. Sie verändert die Lage. Eine Task Force, die zum Ritual geworden ist, produziert Berichte über die Lage. Sie verfolgt dieselben Punkte über Wochen, im immer gleichen Status „in Bearbeitung“, und

ihre Hauptleistung besteht darin, die Punkte sauber dokumentiert vor sich her zu schieben. Das ist die operative Entsprechung dessen, was Teil 5 über die Eskalation gesagt hat: Eine Eskalation ohne Entscheidung ist kein Steuerungsakt, sondern ein Bericht. Eine Task Force ohne Entscheidungsmandat ist keine Steuerungseinheit, sondern eine Bühne.

Man erkennt die ritualisierte Task Force an mehreren Anzeichen. Die Liste der offenen Punkte wächst schneller, als sie schrumpft. Dieselben Themen erscheinen Woche für Woche mit minimal veränderten Formulierungen — das organisatorische Gegenstück zu der Statusfolie, an der sich seit Wochen nur zwei Worte ändern. Es gibt viele Verantwortliche und wenige Entscheider. Die Eskalationen führen zu weiteren Eskalationen, nicht zu Beschlüssen. Und die Frage, wann die Task Force ihren Auftrag erfüllt haben und sich auflösen würde, kann niemand beantworten — weil ihr eigentlicher, unausgesprochener Zweck ihr Weiterbestehen ist.

Hinzu kommt ein Effekt, den Teil 5 bereits benannt hat. Die Task Force verbraucht genau die Menschen, die das Projekt am dringendsten zur eigentlichen Arbeit bräuchte. Wer den ganzen Vormittag in Statusrunden sitzt, in denen Zustände verwaltet werden, kann am Nachmittag nicht die Migration reparieren, deren Status er gerade gemeldet hat. Die Geschäftigkeit frisst die Substanz. Das Ritual, das die Lage beherrschen soll, entzieht ihr die Kräfte, die sie beherrschen könnten.

Es gibt noch eine zweite, subtilere Funktion der ritualisierten Task Force, und sie ist die unangenehmste. Sie deckt die Führung. Solange eine Task Force tagt, lässt sich glaubhaft darstellen, dass das Problem „adressiert“ wird. Die Existenz der Task Force ist der Beweis. Niemand muss die unbequeme Entscheidung treffen, weil ja sichtbar daran gearbeitet wird. Die Task Force wird damit zum institutionellen Aufschub — zur organisierten Form des „wir kümmern uns darum“, dass alles Mögliche bedeutet außer einer Entscheidung. Auch das ist eine defensive Routine im Sinne Argyris' (Argyris, 1990): ein Mechanismus, der Verantwortung sichtbar bindet und gerade dadurch unsichtbar vermeidet.

Was wäre die reife Variante? Eine Task Force braucht drei Dinge, die das Ritual systematisch nicht hat: ein Mandat, das echte Entscheidungsrechte einschließt; einen klaren, messbaren Auftrag, an dessen Erfüllung sich ihr Ende festmachen lässt; und ein Abbruchkriterium — die ehrliche Festlegung, woran man erkennen würde, dass die Task Force das Problem *nicht* lösen kann und die Lage deshalb auf einer höheren Ebene grundsätzlich neu bewertet werden muss. Eine Task Force ohne Abbruchkriterium kann nur eines: ewig weitertagen. Und die Frequenz sollte dem Anlass folgen: Eine tägliche Taktung ist im engen Fenster eines Cut-Over angemessen. Über Monate hinweg ist sie kein Zeichen von Intensität, sondern von Dauerkrise.

Die ehrlichste Frage, die man einer täglichen Task Force stellen kann, lautet deshalb nicht: Wie ist der Status? Sie lautet: Welche Entscheidung hat dieses Gremium in der letzten

Woche getroffen, die die Lage verändert hat? Wenn die Antwort lautet, dass man „dran“ sei, dass man „eng begleite“, dass man „nachhalte“ — dann ist die Task Force kein Steuerungsinstrument mehr. Dann ist sie ein Beruhigungsritual.

Eine tägliche Task Force ist oft kein Zeichen von Kontrolle. Sie ist der tägliche Nachweis, dass Kontrolle vorher verloren ging.

6.6 Wenn alle Bescheid wissen, aber niemand mehr redet

Es gibt einen Moment in kritischen Projekten, in dem die Meetings ruhiger werden. Nicht entspannter — ruhiger. Der Widerspruch wird seltener. Die Risiken werden vorsichtiger formuliert. Die schlechten Nachrichten werden weicher verpackt. Wo früher gestritten wurde, wird jetzt genickt. Auf den ersten Blick wirkt das wie ein gutes Zeichen. Die Wogen haben sich geglättet, die Beteiligten ziehen an einem Strang, der Konsens ist hergestellt.

Auf den zweiten Blick ist es das gefährlichste Zeichen von allen.

Denn dieses Schweigen ist selten Zustimmung. Es ist meist Resignation. Die Leute haben nicht aufgehört zu sehen, was schief läuft. Sie haben aufgehört, es zu sagen.

Um zu verstehen, warum das geschieht, muss man die Rechnung nachvollziehen, die jeder Einzelne — meist unbewusst — anstellt, bevor er den Mund aufmacht. Was kostet es mich, das auszusprechen? Und was bringt es?

Die Kosten sind in der Spätphase hoch und konkret. Wer das Risiko benennt, riskiert, als Bremser zu gelten, als jemand, der nicht lösungsorientiert ist, der die Stimmung vergiftet, der „schon wieder“ mit demselben Thema kommt. Teil 5 hat beschrieben, wie aus dem Überbringer der schlechten Nachricht das Problem wird. Wer es einmal erlebt hat, dass sein berechtigter Einwand nicht zu einer Entscheidung, sondern zu einer Diskussion über seinen Ton geführt hat, lernt daraus.

Der Nutzen dagegen ist in der Spätphase gering — und das ist der eigentlich tragische Teil. Denn selbst wer spricht, bewirkt oft nichts mehr. Die Optionen sind verbraucht, der Termin ist kommuniziert, die Entscheidung wird ohnehin nicht getroffen. Der Einwand verhallt. Und nichts entmutigt einen Menschen zuverlässiger als die Erfahrung, dass sein Sprechen folgenlos bleibt. Wer mehrfach erlebt hat, dass die Wahrheit ausgesprochen und dann ignoriert wurde, hört irgendwann auf, sie auszusprechen. Nicht aus Feigheit. Aus einer realistischen Einschätzung des Ertrags.

Hohe Kosten, geringer Nutzen — die individuelle Rechnung fällt eindeutig aus. Schweigen ist rational. Und genau darin liegt die Falle: Was für jeden Einzelnen vernünftig ist, ist für das Ganze ruinös. Denn die Organisation verliert dadurch ihr Frühwarnsystem in genau dem Moment, in dem sie es am dringendsten bräuchte. Dieses Muster hat einen Namen. Morrison und Milliken nennen es organisationales Schweigen (Elizabeth W. Morrison & Frances J. Milliken, 2000): Die vielen einzelnen, je für sich rationalen Entscheidungen, lieber nichts zu sagen, summieren sich nicht nur — sie verfestigen sich zu einem geteilten

Klima. Schweigen wird dann zur Eigenschaft der Organisation, nicht zur Charakterschwäche einzelner Ängstlicher. Und es trägt sich selbst: Wer ringsum nur Stille erlebt, liest daraus, dass Sprechen hier nicht vorgesehen ist. So wird aus individueller Vorsicht ein organisationaler Zustand — und die Organisation erzeugt genau die Taubheit, die sie sich am wenigsten leisten kann.

Amy Edmondson hat den Begriff geprägt, der die Bedingung dafür beschreibt, dass Menschen unbequeme Wahrheiten aussprechen: psychologische Sicherheit (Edmondson, 2018). Damit ist nicht Bequemlichkeit gemeint und auch nicht das Fehlen von Konflikt. Gemeint ist die geteilte Überzeugung, dass man nicht bestraft oder beschämt wird, wenn man einen Fehler einräumt, eine Frage stellt, ein Bedenken äußert oder eine schlechte Nachricht überbringt. Edmondsons Forschung zeigt etwas Kontraintuitives: In Teams mit hoher psychologischer Sicherheit werden mehr Fehler *berichtet* — nicht, weil mehr Fehler passieren, sondern weil sie sichtbar werden, statt verborgen zu bleiben. Schweigen ist also kein Zeichen, dass alles in Ordnung ist. Es kann das genaue Gegenteil bedeuten: dass die Kosten des Sprechens zu hoch geworden sind.

Irving Janis hat denselben, bereits beschriebenen Groupthink-Mechanismus aus einer anderen Richtung beleuchtet (Janis, 1982): Hier verdrängt das Bedürfnis nach Einmütigkeit die realistische Bewertung von Handlungsalternativen. Zu seinen Symptomen gehören die Selbstzensur abweichender Meinungen, die Illusion der Einstimmigkeit, der direkte Druck auf Zweifler und das Auftauchen selbsternannter „Hüter der Stimmung“, die unbequeme Informationen vom Rest der Gruppe fernhalten. Wer das liest und an die ruhig gewordenen Meetings der Spätphase denkt, erkennt das Muster sofort. Die Stille ist nicht das Fehlen von Meinung. Sie ist die unterdrückte Meinung.

Es gibt einen sich selbst verstärkenden Mechanismus, der das Schweigen vertieft, je länger es andauert. Je mehr Menschen schweigen, desto höher werden die Kosten für den, der als Einziger noch spricht. Solange drei Stimmen ein Risiko benennen, ist es ein Anliegen. Wenn nur noch eine es tut, ist es eine Marotte. Der Letzte, der widerspricht, steht allein — und die Erfahrung, allein zu stehen, bringt auch ihn zum Verstummen. So kippt eine Diskussionskultur nicht graduell, sondern fast schlagartig in Schweigen, sobald eine kritische Schwelle unterschritten ist. Die öffentliche Meinung im Raum wird von dem bestimmt, was man zu sagen wagt, nicht von dem, was man denkt.

Die Tücke dieses Zustands besteht darin, wie er von oben aussieht. Eine Führungskraft, die ein ruhig gewordenes Gremium leitet, liest die Stille als Konsens. Sie fragt: „Gibt es noch Bedenken?“, erntet Schweigen und schließt daraus Zustimmung. Tatsächlich hat sie eine Kapitulation protokolliert. Die Bedenken sind da — sie haben nur den Raum verlassen, in dem sie hätten wirken können. Sie wandern in die Flurgespräche, in die Zweiergespräche nach dem Meeting, in das resignierte „das sagt man hier nicht mehr“. Die Organisation weiß weiterhin Bescheid. Sie hat nur aufgehört, ihr Wissen zu teilen.

Diane Vaughan hat in ihrer Untersuchung der Challenger-Katastrophe gezeigt, wie verhängnisvoll dieser Übergang sein kann (Vaughan, 1996). Dort gab es Ingenieure, die das Risiko erkannten und benannten. Aber die organisatorische Dynamik — Termindruck, Hierarchie, die schrittweise Gewöhnung an Warnsignale — sorgte dafür, dass ihre Bedenken nicht entscheidungswirksam wurden. Das Wissen war im System vorhanden. Es gelangte nur nicht an die Stelle, an der es eine Entscheidung hätte verändern können, in einer Form, die es verändert hätte. Es ist eine der härtesten Lektionen der Katastrophenforschung: Katastrophen entstehen selten, weil niemand es wusste. Sie entstehen, weil das, was viele wussten, nicht zusammengeführt und nicht gehört wurde. Was wäre die Alternative? Psychologische Sicherheit ist kein Charakterzug einer Organisation, den man hat oder nicht hat. Sie ist eine Bedingung, die man herstellen — oder zerstören — kann, und zwar durch das konkrete Verhalten der Führung in genau den Momenten, in denen es darauf ankommt. Die wirksamste Maßnahme ist die unscheinbarste: Wie reagiert die Führung auf die erste schlechte Nachricht? Wird der Bote für seine Offenheit anerkannt — oder für seine Botschaft bestraft? Jede einzelne dieser Reaktionen wird von der Organisation genau registriert und in künftiges Verhalten übersetzt.

Daneben gibt es strukturelle Hilfen, die das Sprechen erleichtern, weil sie es vom persönlichen Mut entkoppeln. Man kann Widerspruch organisieren, statt ihn dem Zufall zu überlassen: durch eine rotierende Rolle des ausdrücklich beauftragten Skeptikers, der den Auftrag hat, die Gegenposition zu vertreten, sodass Widerspruch nicht mehr als persönlicher Affront, sondern als Funktion erscheint. Durch das Pre-Mortem, eine von Daniel Kahneman empfohlene Technik (Kahneman, 2011): Bevor eine Entscheidung fällt, versetzt sich das Team gedanklich in eine Zukunft, in der das Vorhaben gescheitert ist, und schreibt die Geschichte dieses Scheiterns. Das Pre-Mortem legitimiert das Aussprechen von Bedenken, weil es sie zur gestellten Aufgabe macht, nicht zur riskanten Privatinitiative. Und durch Kanäle, die es erlauben, Bedenken auch dann zu äußern, wenn man sie im Plenum nicht mehr zu sagen wagt.

All das aber bleibt wirkungslos, wenn die Grundbedingung fehlt: dass Sprechen sich lohnt. Solange der, der die Wahrheit sagt, dafür bestraft wird und nichts bewirkt, wird keine Technik der Welt das Schweigen brechen. Die Wiederherstellung der Stimme beginnt damit, dass die Führung beweist, dass die Wahrheit erstens gefahrlos und zweitens folgenreich ist. Beides muss zusammenkommen. Gefahrlos allein erzeugt höfliches Gerede ohne Konsequenz. Folgenreich allein erzeugt Mut nur bei den wenigen Tapferen. Erst beides zusammen stellt das Frühwarnsystem wieder her.

 *Wenn in kritischen Meetings niemand mehr widerspricht, ist das selten Zustimmung. Meist ist es Kapitulation.*

TEIL 8

PRODUKTIVSETZUNG – DER BEGINN DER WIRKLICHKEIT

8.10 Nächste Ausfahrt: Selbstbetrug – Wenn der Fehler den Stopp legitimiert

Transparenz gilt als Tugend.

Das stimmt.

Allerdings nur solange sie rechtzeitig entsteht.

Wird Transparenz erst hergestellt, wenn die Zeit zur Risikoreduktion bereits weitgehend verbraucht ist, verändert sich ihre Bedeutung: sie informiert nicht mehr, die dokumentiert nur noch.

Die Risiken sind bekannt, die Abhängigkeiten (mehr oder weniger), Testlücken, Betriebsprobleme ausgeblendet.

Entscheidungsfähig aufbereitet wird der Projektstatus erst kurz vor dem Go-Live. Formal entsteht dadurch Transparenz, praktisch entstehen kaum noch Handlungsoptionen. Früh im Projekt können Risiken reduziert werden. Spät im Projekt können Risiken häufig nur noch akzeptiert werden.

Genau deshalb ist verspätete Transparenz kein Kommunikationsproblem. Sie ist ein Steuerungsproblem und damit originär eine Aufgabe des Managements.

Wer Transparenz verhindert, erledigt seine Aufgabe nicht.

Wer Risiken erst dann entscheidungsfähig darstellt, wenn die Zeit zur Risikoreduktion weitgehend verbraucht ist, nimmt den Entscheidern faktisch einen Teil ihrer Handlungsoptionen.

Spät transparent heißt: Optionen sind weg, Verantwortung bleibt.

Es gibt Projekte, die können politisch nicht mehr rechtzeitig anhalten.

Fachlich wäre der Punkt längst erreicht. Die Risiken sind bekannt. Die Voraussetzungen sind nicht belastbar erfüllt. Die Datenbasis ist nicht ausreichend validiert. Die Generalprobe ist nicht repräsentativ. Der Betrieb ist nicht sauber vorbereitet. Kritische Fehler sind offen. Weitere Fehler sind zu erwarten. Die verbleibende Zeit reicht nicht mehr aus, um Stabilität nachzuweisen.

Trotzdem läuft das Projekt weiter.

Nicht, weil die Lage beherrscht wird, sondern weil ein rechtzeitiger Stopp politisch nicht mehr anschlussfähig ist.

Besonders deutlich wird der organisatorische Selbstbetrug nach einer Terminverschiebung.

Eine Task Force ist ihrem Wesen nach eine temporäre Krisenstruktur. Sie wird eingerichtet, weil die reguläre Projektorganisation ein akutes Problem nicht mehr mit der notwendigen Geschwindigkeit, Konzentration oder Durchsetzungskraft bearbeiten kann. Sie soll Entscheidungen beschleunigen, Hindernisse beseitigen und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass das Projekt wieder in einen steuerbaren Zustand zurückkehrt.

Genau deshalb müsste nach einer größeren Terminverschiebung zunächst eine andere Frage gestellt werden:

Wann kann die Task Force wieder aufgelöst werden?

Mit der Verschiebung erhält das Projekt zusätzliche Zeit. Häufig wird weiteres Budget bereitgestellt. Testzeiträume können verlängert, Fehler behoben, Abhängigkeiten geklärt, Risiken reduziert und Betriebsfähigkeit belastbar hergestellt werden. Der bisherige Zeitdruck entfällt zumindest teilweise. Die Krise müsste in eine geordnete Neuplanung überführt werden.

Das Ziel müsste lauten:

Die reguläre Projektsteuerung übernimmt wieder.

Die Task Force endet.

Der Lenkungsausschuss steuert.

Doch Organisationen können auch das Gegenteil tun.

Die Task Force bleibt bestehen. Aus der temporären Krisenstruktur wird ein dauerhaftes Steuerungsgremium. Gleichzeitig wird diskutiert, ob der reguläre Lenkungsausschuss überhaupt noch benötigt wird, weil weitgehend dieselben Personen ohnehin regelmäßig in der Task Force zusammensitzen.

Das klingt zunächst effizient.

Warum zwei Gremien betreiben, wenn dieselben Menschen dieselben Themen besprechen?

Weil beide Gremien nicht dieselbe Aufgabe haben.

Die Task Force bearbeitet die Krise.

Der Lenkungsausschuss verantwortet das Projekt.

Die Task Force koordiniert operative Maßnahmen, verfolgt Fehler, beseitigt Blockaden und erzeugt kurzfristigen Handlungsdruck.

Der Lenkungsausschuss entscheidet über Termine, Budget, Umfang, Risiken, Prioritäten, Eskalationen und die grundsätzliche Fortführung des Projekts.

Wer beide Gremien gleichsetzt, verwechselt operative Krisenbearbeitung mit Governance.

Noch problematischer wird es, wenn nicht die Auflösung der Task Force diskutiert wird, sondern die faktische Auflösung des Lenkungsausschusses.

Er wird möglicherweise nicht formal abgeschafft. Er wird funktional entkernt.

Entscheidungen sollen künftig in der Task Force getroffen werden. Der Lenkungsausschuss wird nur noch bei Bedarf einberufen oder ein regulärer Task-Force-Termin wird nachträglich zum Lenkungsausschuss erklärt. Der Unterschied besteht dann vor allem in der aufwendigeren Vorbereitung von Folien und der formalen Bezeichnung des Termins.

Damit zerlegt die Organisation ihre eigene Governance.

Das höchste Gremium der Projektsteuerung wird nicht gestärkt, obwohl das Projekt gerade bewiesen hat, dass seine bisherige Steuerung nicht funktioniert hat.

Es wird relativiert.



Die Krisenstruktur, die eigentlich ein Symptom des Steuerungsverlusts ist, ersetzt schrittweise die reguläre Steuerung.

Das ist organisierter Selbstbetrug.

Die fortbestehende Task Force wird als Beweis intensiver Steuerung interpretiert. Tatsächlich dokumentiert ihre dauerhafte Existenz, dass das Projekt nicht in einen normalen, beherrschten Zustand zurückgeführt wurde.

Je länger eine Task Force besteht, desto weniger ist sie Task Force.

Sie wird zur Ersatzorganisation für eine Projektleitung und eine Governance, die ihre Aufgaben nicht mehr wirksam erfüllen.

Besonders aufschlussreich ist das Verhalten der Projektleitung. Eine Projektleitung müsste der funktionalen Entkernung des Lenkungsausschusses widersprechen. Nicht aus formalen Gründen. Nicht, weil Gremien Selbstzweck wären. Sondern weil sie eine Instanz benötigt, die Entscheidungen verbindlich trifft, Risiken akzeptiert, Prioritäten durchsetzt und Verantwortung oberhalb der operativen Ebene übernimmt.

Bleibt dieser Widerspruch aus, akzeptiert die Projektleitung die Auflösung ihrer eigenen Eskalations- und Entscheidungsstruktur.

Sie verzichtet damit auf genau das Gremium, das sie in einer kritischen Lage schützen, legitimieren und handlungsfähig machen könnte und müsste.

Das Projekt besitzt dann weiterhin Meetings.

Es besitzt weiterhin Teilnehmerlisten.

Es besitzt weiterhin Statusberichte.

Was ihm zunehmend fehlt, ist ein Gremium, in dem **Verantwortung verbindlich übernommen** wird.

Die eigentliche Absurdität liegt darin, dass eine Terminverschiebung normalerweise die Gelegenheit zur Wiederherstellung von Steuerbarkeit bietet.

Mehr Zeit.

Mehr Budget.

Mehr Möglichkeiten zur Risikoreduktion.

Stattdessen wird die Krise organisatorisch verstetigt.

Die Task Force bleibt.

Der Lenkungsausschuss verschwindet funktional.

Und die Organisation erklärt die permanente Krisensitzung zur neuen Form der Steuerung.

Das ist keine Beschreibung des Versagens von Governance, sondern die Beschreibung wie sie sich selbst organisiert abbaut – mit Zustimmung aller Beteiligten und unter dem Etikett vermeintlicher Steuerung.

Das ist eine präzise Anatomie organisationaler Selbsttäuschung.

 *Organisierter Selbstbetrug beginnt dort, wo alle erkennen, dass die Governance zerfällt – und trotzdem gemeinsam so tun, als werde gerade gesteuert.*

Wo die reguläre Governance funktional entkernt wird, verändert sich auch der Zweck der verbleibenden Gremien. Sie sollen nicht mehr rechtzeitig entscheiden. Sie sollen einen Anlass produzieren, mit dem eine längst überfällige Entscheidung später gesichtswahrend getroffen werden kann.

An diesem Punkt entsteht ein gefährliches Muster: Das Projekt braucht nicht mehr zwingend eine Lösung. Es braucht einen Anlass, um die überfällige Entscheidung gesichtswahrend treffen zu können.

Die Generalprobe wird dann durchgeführt. Irgendwie. Mit reduziertem Umfang. Mit Einschränkungen. Mit Annahmen. Mit bekannten Lücken. Vielleicht nicht als echte Generalprobe – aber unter diesem Namen. Der Begriff bleibt, auch wenn der Inhalt längst ausgehöhlt wurde.

Formal entsteht damit Handlungsfähigkeit.

Man hat geprüft.

Man hat getestet.

Man hat nicht vorschnell abgebrochen.

Man hat Verantwortung gezeigt.

Man hat bis zum Schluss gekämpft.

Und dann passiert, was in einer solchen Lage nicht überraschend ist.

Ein kritischer Fehler tritt auf. Oder ein bekannter Fehler zeigt eine neue Auswirkung. Oder ein nicht vollständig verstandener Zusammenhang wird plötzlich produktionsrelevant. Oder eine Abhängigkeit, die vorher als beherrschbar galt, erweist sich als nicht beherrscht.

Plötzlich ist der Abbruch möglich.

Nicht, weil die Erkenntnis neu wäre.

Sondern weil sie jetzt einen Namen hat: **Fehler**.

Kritischer Fehler.

Produktionsverhindernder Fehler.

Untersuchungsbedarf.

Analyse erforderlich.

Betriebsrisiko zu hoch.

Das klingt dann verantwortungsvoll. Und in der konkreten Situation ist ein Abbruch möglicherweise sogar richtig. Natürlich darf ein Unternehmen bei einem kritischen Fehler

nicht blind produktiv gehen. Natürlich ist es besser, einen Go-Live zu stoppen, als ein nicht beherrschtes System in den Betrieb zu drücken.

Aber das ist nicht der eigentliche Punkt.

Der eigentliche Punkt ist: **Warum musste erst ein Fehler auftreten, damit ausgesprochen werden konnte, was vorher bereits aus den Voraussetzungen ableitbar war?**

Der Fehler wird nicht entdeckt, weil niemand ihn erwartet hat. Er wird gebraucht, weil niemand vorher entscheiden wollte.

Wenn ein Projekt politisch nicht mehr rechtzeitig stoppen kann, wartet es auf den Fehler, der den Stopp legitimiert.

Genau darin liegt die politische Eleganz solcher Situationen. Der Abbruch wird nicht als Folge mangelnder Steuerung kommuniziert, sondern als Zeichen verantwortungsvoller Reaktion. Man habe im Rahmen der finalen Prüfung einen kritischen Sachverhalt festgestellt. Man habe entschieden, den Go-Live zum Schutz von Betrieb, Kunden und Stabilität zu verschieben.

Das klingt sauber. Es ist auch nicht vollständig falsch.

Aber es verschweigt, dass der spätere Fehler häufig nur das Ereignis ist, das eine längst überfällige Entscheidung endlich legitimiert.

Der Fehler ist dann nicht die Ursache der Verschiebung. Er ist die Erlaubnis, sie auszusprechen.

Besonders gefährlich wird dieses Muster beim Übergang in den Betrieb. Die Betriebsübergabe ist der Moment, in dem das Projekt nicht mehr nur erklären muss, was es vorhat. Es muss übergeben, was tatsächlich beherrschbar ist. Der Betrieb übernimmt keine Roadmap. Er übernimmt ein System. Er übernimmt Daten, Prozesse, Fehlerzustände, Workarounds, Monitoring, Wiederanlauf, Verantwortlichkeiten, Eskalationswege und die Folgen aller Entscheidungen, die vorher nicht getroffen wurden. Eine Betriebsübergabe auf Basis ungeklärter oder nicht getesteter Annahmen ist keine Übergabe.

Sie ist eine Risikoübertagung.

Wenn kurz vor Go-Live noch zentrale Fragen offen sind, ist der Betrieb nicht Empfänger eines fertigen Systems. Er wird zur Auffangstruktur für Projektunsicherheit. Er soll stabilisieren, was vorher nicht stabilisiert wurde. Er soll analysieren, was vorher nicht

verstanden wurde. Er soll korrigieren, was vorher nicht validiert wurde. Er soll erklären, was vorher nicht entschieden wurde.

Das ist keine Betriebsübernahme.

Das ist eine Zumutung.

Gerade in Transformations- und Migrationsprojekten ist diese Zumutung besonders groß. Ein altes System wird nicht einfach ersetzt. Ein altes System trägt Geschichte, Prozesslogik, Sonderfälle, regulatorische Reaktionen, Datenqualitätsprobleme, Workarounds und Betriebswissen. Wer diese Gegenwart nicht verstanden hat, migriert nicht nur Daten. Er migriert Annahmen.

Wenn dann vor Go-Live bekannt ist, dass Fehler existieren, weitere Fehler zu erwarten sind und bestimmte Datenqualitätsprobleme aus dem Altsystem vermutlich nicht mehr rechtzeitig gelöst werden können, lautet der ehrliche Status nicht:

„Wir gehen mit Restrisiken live.“

Der ehrliche Status lautet:

„Wir stabilisieren gerade noch sichtbar bekannte Probleme, während gleichzeitig weitere bekannte Problemquellen existieren, die wir vermutlich nicht mehr rechtzeitig lösen können.“

Das ist kein Restpunkt. Das ist ein Betriebsrisiko.

Und wenn eine Organisation in dieser Lage trotzdem bis zur letzten Generalprobe weiterläuft, verschiebt sie den Entscheidungspunkt. Sie entscheidet nicht dann, wenn die Risikolage erkennbar ist. Sie entscheidet erst dann, wenn ein Ereignis sie zwingt.

Das ist die nächste Ausfahrt Selbstbetrug.

Man hält nicht an, weil die Straße endet. Man fährt weiter, bis das Warnschild nicht mehr ignoriert werden kann.

In gut gesteuerten Projekten ist ein Abbruch kein Tabubuch. Er ist eine Option. Eine harte Option, aber eine legitime. Ein Go-Live darf nicht dadurch heilig werden, dass er lange geplant wurde. Ein Zieltermin ist kein Naturgesetz. Er ist eine Managemententscheidung unter Voraussetzungen.

Wenn die Voraussetzungen wegfallen, muss die Entscheidung neu bewertet werden. Nicht nach der Generalprobe. Nicht nach dem ersten produktionsverhindernden Fehler. Nicht erst dann, wenn der Betrieb bereits die Stirn runzelt. Sondern sobald erkennbar ist, dass die verbleibende Zeit nicht mehr ausreicht, um die Risiken belastbar zu reduzieren oder bewusst zu akzeptieren.

Das ist der Unterschied zwischen Steuerung und politischer Choreografie.

Steuerung fragt: Sind die Voraussetzungen für den Go-Live erfüllt?

Politische Choreografie fragt: Wie kommen wir zu einer Begründung, die niemandem zu sehr schadet?

In der zweiten Logik wird der Fehler zum Ausweg. Er ermöglicht den Rückzug, ohne den vorherigen Realitätsverlust benennen zu müssen. Er macht aus einer verschleppten Entscheidung eine verantwortungsvolle Reaktion. Er verwandelt monatelange Nichtentscheidung in situative Vorsicht.

Das ist bequem. Aber es ist nicht ehrlich.

Die eigentliche Führungsleistung bestände darin, früher zu sagen: Die Go-Live-Fähigkeit ist unter den gegebenen Voraussetzungen nicht nachgewiesen. Die Generalprobe ist nicht repräsentativ. Die Datenbasis ist nicht belastbar validiert. Die Fehlerlage ist nicht stabil. Die Betriebsübergabe ist nicht ausreichend abgesichert. Der Termin kann nur gehalten werden, wenn das Unternehmen diese Risiken bewusst akzeptiert.

Das ist unangenehm.

Aber es ist Führung.

Alles andere ist Warten auf den Fehler, der einem die Entscheidung abnimmt.

Und genau das ist die gefährlichste Form von Projektpolitik: Nicht entscheiden, solange Entscheidung Verantwortung erzeugt. Weiterlaufen, solange Weiterlaufen als Handlungsfähigkeit erscheint. Abbrechen, sobald ein Fehler die überfällige Entscheidung legitimiert.

Diese Form des Abbruchs ist für Organisationen attraktiv. Ein solcher Abbruch ist gesichtswahrend. Gut für's Ego. Niemand muss sagen, dass die Risikolage bereits vorher nicht tragfähig war. Niemand muss erklären, warum bekannte Entscheidungsbedarfe monatelang liegen blieben. Niemand muss offenlegen, warum eine Generalprobe ohne repräsentativen Umfang noch Generalprobe genannt wurde. Niemand muss zugeben, dass Testkürzungen keine Risikoreduktion waren. Niemand muss erklären, warum eine nicht belastbar validierte Datenbasis dennoch in Richtung Go-Live geschoben wurde.

Jetzt kann man sich gegenseitig auf die Schulter klopfen und sagen, wie gut man Risiken gemanagt hat.

Man kann auf den Fehler zeigen.

Der Fehler wird zum Alibi der Vernunft.

„Wenn ein Projekt politisch nicht mehr rechtzeitig stoppen kann, wartet es auf den Fehler, der den Stopp legitimiert.“

Am Ende kann man dann sagen:

Wir haben verantwortungsvoll gestoppt.

Vielleicht stimmt das sogar für den letzten Moment.

Aber die härtere Frage lautet: **„Warum musste es überhaupt so weit kommen?“**

8.12 Synthese: Was der Betrieb nicht reparieren kann

Dieser Teil hat an verschiedenen Stellen beschrieben, was passiert, wenn Projekte enden und der Betrieb mit den Konsequenzen allein gelassen wird. Die Direktbank, die zehn Jahre lang eine Bilanzdifferenz manuell kaschiert hat. Das Projekt, das 16 Monate vor Go-Live einen roten Gesamtstatus hatte und trotzdem weitergemacht hat. Die Jobnetze, die fünf Wochen vor Go-Live nicht stabil laufen. Die Testumgebung, die neu aufgebaut werden musste. Die Generalprobe im eingeschränkten Modus.

Was all diese Situationen gemeinsam haben: Sie sind nicht im Betrieb entstanden. Sie sind im Projekt entstanden – durch nicht getroffene Entscheidungen, nicht gelöste Risiken, nicht abgeschlossene Analysen, nicht eingehaltene Quality Gates. Der Betrieb hat alle ungelösten Risiken, Projektprobleme und nicht getroffenen Entscheidungen geerbt.

Der Betrieb kann vieles. Er kann stabile Systeme betreiben. Er kann Incidents bearbeiten. Er kann eskalieren, dokumentieren, melden. Was er nicht kann: Versäumnisse eines mehrjährigen Projekts in den ersten Wochen nach Go-Live kompensieren.

Und genau deshalb endet die Verantwortung für ein System nicht mit dem Go-Live. Sie endet, wenn der Betrieb das System tatsächlich beherrscht. Das ist nicht dasselbe.

Die Rechnung, die Organisationen für diese Verwechslung zahlen, ist hoch: Supportaufwand, Sondermonitoring, manuelle Korrekturen, Kundenschäden, regulatorische Nachfragen, Reputationsverlust. Und irgendwann – wie in der Direktbank-Geschichte – beenden neun Wörter einer Wirtschaftsprüferin alles.

Der Betrieb ist kein Auffangnetz für Projektversagen. Er ist der Ort, an dem die Wahrheit über Projekte sichtbar wird.

8.13 Reflexion

Was passiert, wenn ein System produktiv geht – aber nicht produktionsfähig ist? Die Direktbank-Geschichte zeigt das Extrem: zehn Jahre manuelle Korrektur, 340 Millionen Euro Differenz, neun Wörter des Testats. Die OpRisk-Frage zeigt das Governance-Vakuum, das entsteht, wenn Projekte enden und Betrieb beginnt. Die Testquoten-Geschichte zeigt die Beruhigungstablette, die keine ist. DORA und BAIT¹ zeigen, dass Regulierung sich nicht für organisatorischen Optimismus interessiert. Und die Pest-und-Cholera-Sitzung zeigt, was operative Realität bedeutet – aber Hauptsache die Task-Force endet pünktlich um 15:59 Uhr.

8.13.1 Für Projektleiter

Ihre Verantwortung endet nicht mit dem Go-Live. Sie endet, wenn der Betrieb das System tatsächlich beherrscht. Das klingt nach einer Selbstverständlichkeit. Es ist keine.

Stellen Sie sicher, dass Betriebsdokumentation, Runbooks, Fehlerbehandlung, Monitoring-Konzepte und Wiederanlaufverfahren nicht nur existieren, sondern übergeben wurden. Nicht als Anhang einer E-Mail. Als getestete, abgenommene Übergabe an Menschen, die damit arbeiten müssen.

Und: Wenn Sie wissen, dass das System mit offenen Risiken live geht – und das wissen Sie fast immer – dann sorgen Sie dafür, dass diese Risiken explizit dokumentiert und von der verantwortlichen Stelle formal akzeptiert werden. Nicht für sich. Für den Betrieb, der später die OpRisk-Meldung schreiben muss.

8.13.2 Für Auftraggeber und Lenkungsausschüsse

Fragen Sie vor jedem Go-Live: Kann der Betrieb dieses System beherrschen? Nicht: Funktioniert das System? Sondern: Ist der Betrieb vorbereitet? Sind Runbooks vorhanden? Ist Monitoring eingerichtet? Sind Fehlerszenarien durchgespielt? Ist die Tagesendeverarbeitung vollständig getestet?

Und fragen Sie, welche Risiken Sie akzeptieren – explizit, dokumentiert, mit Ihrer Unterschrift. Nicht durch Schweigen. Nicht durch Weitermachen nach Plan. Sondern als bewusste Entscheidung. Wenn der erste Vorfall eintritt, fragt die Revision nicht nach dem Projektgefühl. Sie fragt nach dem Nachweis.

8.13.3 Für die Organisation als Ganzes

Die Direktbank-Geschichte ist kein Extremfall. Sie ist die Konsequenz einer Organisation, die über Jahre hinweg entschieden hat, operative Realität durch manuelle Korrektur zu verdecken, statt zu lösen. Das ist keine technische Entscheidung. Das ist eine

¹ Die BAIT stehen hier für weitere, branchenspezifische Regelungen. DORA hingegen gilt sektorübergreifend.

Führungsentscheidung. Die Führung hat beschlossen, dass das Kaschieren billiger ist als das Lösen. Zehn Jahre lang.

Bis eine neue Wirtschaftsprüferin kam und neun Wörter schrieb.

Organisationen, die das ändern wollen, müssen eine einfache Frage beantworten: Was kostet es, das Problem jetzt zu lösen? Und was kostet es, es zehn Jahre lang zu verwalten?

Die Differenz ist die eigentliche Betriebsrealität.

-----ENDE DER LESEPROBE-----

© 2026 Reiner Schindler

Reiner Schindler

Schoppershofstraße 10

90489 Nürnberg

mail@reiner-schindler.de

+49 176 633 989 16

Unveröffentlichtes Manuskript.

Alle Rechte liegen beim Autor.