

Wenn der Projektplan schweigt

Managementroman über KI, Projekte

persönliche
Vorabversion



Leseprobe - Wenn der Projektplan schweigt

Ein Managementroman über KI, Projekte und gefährliche Gewissheit

von Alfons Parovszky

Worum geht es?

Ein Projekt ist grün. Auf dem Papier.

Die Berichte stimmen, die Kennzahlen wirken beruhigend, und sogar eine KI bestätigt: Kein kritisches Risiko erkennbar.

Doch identische Daten liefern unterschiedliche Bewertungen. Eine Warnung verschwindet aus der Managementfassung. Und ein längst vergessenes Systemkonto wird plötzlich wieder aktiv.

Projektmanager Johannes Berger kennt dieses Muster. Er hat es schon einmal erlebt. Damals hieß das Projekt NovaServe. Es endete mit einem Scheitern, das weit mehr zerstörte als Termine und Budgets.

Diesmal steht er erneut vor derselben Frage:

**Soll er die Wahrheit aussprechen oder wieder warten,
bis es zu spät ist?**

Auszug aus Kapitel 1: Die grüne Ampel

Am Anfang stand keine glänzende Idee, kein feierlicher Projektauftrag und schon gar kein Kick-off, bei dem der Obstkorb länger überlebte als die erste realistische Annahme.

Am Anfang stand ein Statusbericht.

Vier Seiten, eine Ampel, ein Satz in beruhigendem Grün:

Projekt im Plan.

Johannes Berger, seit siebzehn Jahren Projektmanager, wusste, dass dieser Satz stimmte.

Formal.

Und genau das machte ihn gefährlich.

Denn manche Sätze werden nicht falsch, weil sie lügen. Sie werden gefährlich, weil sie zu früh aufhören, etwas zu sagen.

Vor ihm lag der Ausdruck, daneben kalter Kaffee, gegenüber ein Team, das plötzlich viel Energie darauf verwendete, Laptops zu öffnen, Notizen zu sortieren und nicht zu ihm aufzusehen.

Johannes kannte diesen Blick.

Vor drei Jahren hatte er ihn schon einmal übersehen.

Damals hieß das Projekt „NovaServe“.

Ein Migrationsvorhaben, das auf den Folien bis zuletzt grün geblieben war und in der Wirklichkeit längst nach Rauch roch.

...

„Wir müssen heute entscheiden“, sagte Johannes schließlich.

„Nicht, ob die Folie schön ist. Sondern ob sie ehrlich ist.“

Markus Leitner hob den Blick.

„Wenn Sie heute Grün stehen lassen, kaufen Sie sich vielleicht zwei Wochen Ruhe. Aber Sie verkaufen Glaubwürdigkeit.“

Priya Nair legte ihre Testnotizen auf den Tisch.

„Die Kernfunktion läuft“, sagte sie.

„Aber nur in dem Testfall, den wir selbst gebaut haben.“

Clara Moser ergänzte:

„In den Außenstellen arbeitet niemand so. Wir wissen das seit Wochen.“

Da war sie wieder, die Wahrheit:

sachlich, spät und schwerer als jede Eskalationsfolie.

Für Leserinnen und Leser von

- Projektmanagement-Romanen
- Wirtschafts- und Managementliteratur
- KI- und Digitalisierungsthemen
- Organisationsentwicklung und Führung
- Romanen mit realitätsnahen Unternehmenskonflikten

Wenn der Projektplan schweigt ist ein Roman über die gefährlichsten Risiken moderner Unternehmen:

nicht die, die niemand kennt,

sondern die, die alle sehen und trotzdem zu lange freundlich formulieren.

Manchmal ist Grün nur die Farbe, in der Organisationen ihre Angst verstecken.

Glossar und Personen

Dieses Glossar dient als Orientierung durch Begriffe, Systeme und Personen des Romans. Es erklärt zentrale Ausdrücke nicht akademisch, sondern so, wie sie in der Handlung wirken: als Wörter mit Folgen, als Rollen unter Druck und als Hinweise darauf, warum ein formal grünes Projekt dennoch gefährlich werden kann.

Glossar

Ampelstatus: Die farbliche Bewertung eines Projekts. Im Roman steht besonders die grüne Ampel für formale Beruhigung: Sie zeigt, dass ein Bericht stimmen kann, ohne die Wirklichkeit ausreichend abzubilden.

Außenstellenvarianten: Unterschiedliche reale Arbeitsabläufe in dezentralen Organisationseinheiten. Sie zeigen, dass ein Prozess, der in der Zentrale plausibel wirkt, im Alltag vor Ort scheitern kann.

Change Request: Eine formale Änderung eines vereinbarten Leistungsumfangs. Im Roman steht der Begriff für die kaufmännische Seite der Wahrheit: Was fachlich notwendig ist, muss vertraglich, zeitlich und budgetär tragfähig gemacht werden.

Compliance-Schwelle: Eine fachlich-rechtliche Grenze, vor der ein Pilot oder Go-live nicht freigegeben werden darf. Sie zwingt das Projekt, Datenflüsse, Nachvollziehbarkeit und Verantwortlichkeiten vor dem Start zu klären.

LegacyImport_Service_03: Ein altes technisches Konto, das im Verlauf des Romans wieder aktiv wird. Es verkörpert die Gefahr nicht geschlossener Altlasten: Was organisatorisch vergessen wurde, kann technisch weiterwirken.

Managementfassung: Die verdichtete Version eines Berichts für Entscheidungsgremien. Im Roman wird sie zum Prüfstein dafür, ob

wichtige Warnungen präzise sichtbar bleiben oder durch Zusammenfassung entschärft werden.

NovaServe: Ein früheres gescheitertes Projekt, das Johannes Berger und Martin Seidl belastet. Es ist die Erinnerung daran, was geschieht, wenn Risiken zu lange beobachtet statt entschieden werden.

Praxisvalidierung: Die verbindliche Prüfung eines Projektergebnisses anhand realer Arbeitsabläufe. Sie ersetzt Alibi-Beteiligung durch die Möglichkeit, Prozessannahmen tatsächlich zu verändern.

Roter Kreis: Claras handgezeichnete Markierung auf der Prozessskizze. Er steht für die Stelle, an der die Wirklichkeit den Projektplan berührt und eine scheinbar kleine Reihenfolge fachlich entscheidend wird.

Wochenbericht ohne Positivnebel: Die neue Berichtspraxis, in der Grün nur noch mit Nachweis stehen darf, Gelb Steuerungsbedarf bedeutet und Rot einen offenen Entscheidungspunkt sichtbar macht.

Personen

Johannes Berger: Erfahrener Projektmanager und zentrale Figur des Romans. Er ringt mit seiner Vergangenheit bei NovaServe und lernt, dass Führung nicht darin besteht, Räume ruhig zu halten, sondern untragbare Beruhigung zu beenden.

Dr. Eva Krammer: Auftraggeberin und Bereichsleiterin. Sie steht unter politischem Druck, muss aber lernen, eine unbequeme Neuentscheidung vor dem Vorstand als Führungsakt zu vertreten.

Sarah Falk: Leiterin des PMO. Sie kämpft mit präziser Sprache gegen Beschönigung, Versionsnebel und jene Formulierungen, die später Schuld verteilen, ohne Verantwortung zu klären.

Priya Nair: Testleiterin. Ihre Warnungen machen sichtbar, dass technische Freigabe und fachliche Nutzbarkeit nicht dasselbe sind. Sie fordert Schutz für präzise schlechte Nachrichten.

Markus Leitner: Controller mit scharfem Blick für Folgekosten. Er macht sichtbar, dass Vertrauen, Nacharbeit und Schattenprozesse zwar selten eigene Kostenstellen haben, aber Projekte dennoch teuer werden lassen.

Thomas Reiter: Vertreter des externen Implementierungspartners. Er verteidigt Vertrag, Ressourcen und Marge, wird aber zugleich gezwungen, fachliche Wirklichkeit nicht nur als kaufmännischen Zusatzaufwand zu behandeln.

Elisabeth Kern: Leiterin einer Außenstelle. Sie bringt die Perspektive der tatsächlichen Nutzerinnen und Nutzer in das Projekt und fordert Beteiligung mit Wirkung statt Beteiligung als Kulisse.

Clara Moser: Fachbereichsvertreterin aus der Außenstelle. Ihre Prozessskizze und der rote Kreis zeigen, dass der Alltag nicht nachträglich auftaucht, sondern zu spät gefragt wurde.

Nadine Berger: Praxisstimme aus der Außenstelle. Sie benennt Umgehungsroutinen und macht deutlich, dass ein System im Alltag nicht durch Folien akzeptiert wird, sondern durch brauchbare Abläufe.

Dr. Peter Havel: Compliance-Verantwortlicher. Seine Fragen zur Datenherkunft und zu Berechtigungen verschieben das Projekt von einer reinen Umsetzungsfrage hin zu Nachvollziehbarkeit, Integrität und Verantwortung.

Martin Seidl: Ehemaliger Teilprojektleiter bei NovaServe. Er verkörpert die Vergangenheit, die Johannes nicht loslässt, und erinnert daran, dass professionell klingende Sätze Menschen beschädigen können, wenn sie Risiken zu lange entschärfen.

Wenn Theorie in den Raum kommt

Dieses Buch ist aus einer wissenschaftlichen Arbeit des Autors entstanden, aber es will keine wissenschaftliche Arbeit bleiben. Die zugrunde liegende Masterthesis fragte nach biografischen Besonderheiten erfolgreicher Managerinnen und Manager – und danach, was Projektmanager aus deren Erfahrungen für Führung, Kommunikation, Verantwortung und den Umgang mit Menschen lernen können. Johannes Berger hat diese Thesis nicht geschrieben; er ist keine autobiografische Abbildung des Autors, sondern eine fiktionale Figur. Der Roman überträgt die wissenschaftlichen Fragen literarisch auf ihn und stellt sie dorthin, wo Projektmanagement wirklich stattfindet: in Besprechungsräume, Statusberichte, Lenkungsausschüsse und jene stillen Momente, in denen alle wissen, dass etwas nicht stimmt, aber noch niemand den ersten Satz sagt.

Im Mittelpunkt steht ein formal grünes IT-Projekt, das durch ein KI-gestütztes Risikomodul zusätzliche Gewissheit erhält. Genau darin liegt die Gefahr: Die Maschine ersetzt nicht die menschliche Selbsttäuschung. Sie macht sie schneller, plausibler und schwerer sichtbar. Aus klassischem Projektversagen wird damit eine modernere Form der Beruhigung – datenbasiert, professionell formuliert und trotzdem falsch genug, um Schaden anzurichten.

Die Theorie tritt im Roman nicht als Vortrag auf. Sie entsteht aus der Handlung selbst: in Martins Erinnerung an NovaServe, in Sarahs Arbeit an präziser Sprache, in Markus' Blick auf unsichtbare Kosten, in Priyas Testgrenzen, in Thomas' Vertragslogik, in Evas politischem Druck und in den Stimmen jener Menschen aus der Praxis, die später mit dem Ergebnis leben müssen. Was in der Masterthesis Erkenntnis war, wird hier zu Dialog, Widerstand, Schuld, Budgetverschiebung, Protokollsatz und Entscheidung unter Druck.

Drei Zeichen begleiten die Geschichte besonders deutlich: die grüne Ampel, der freie Stuhl und der rote Kreis. Die grüne Ampel steht für

Berichtsfähigkeit und selektive Ehrlichkeit: formal korrekt, aber praktisch gefährlich. Der freie Stuhl erinnert daran, wer zu spät oder gar nicht im Raum ist – und wird am Ende zu einem festen Platz für Praxisstimmen vor der Freigabe.

Der rote Kreis ist der kleine rote Fleck auf einer scheinbar sauberen Projektkarte: handgezogen, ungleichmäßig, nicht präsentationsfähig und gerade deshalb wahr. Während die grüne Ampel aus der Entfernung beruhigt, zwingt der rote Kreis den Blick auf die Stelle, an der die Ordnung reißt. Auf Claras Skizze markiert er den Punkt, an dem die fachliche Freigabe vor der Datenerfassung liegen muss; in der Spezifikation kam sie erst danach. Das Beispiel ist klein, aber entscheidend: Wird diese Reihenfolge falsch abgebildet, kann das System Daten freigeben, bevor der fachliche Status geklärt ist. Damit wird aus einem schiefen Kreis ein Einspruch der Wirklichkeit: Der Alltag hebt die Hand, bevor das System losläuft.

Der Roman erzählt Projektmanagement nicht als Methode vollständiger Kontrolle, sondern als Führungsaufgabe unter Unsicherheit. Es geht um Ziele, Rollen, Anforderungen, Risiken und Qualität – aber ebenso um Angst, Loyalität, Macht, Scham und die Frage, wer rechtzeitig sprechen darf. Am Ende bleibt keine perfekte Methode, sondern eine Haltung: rechtzeitig fragen, Nachweise einfordern, Menschen an den Tisch holen, Daten nicht mit Wirklichkeit verwechseln und aus Fehlern lernen, bevor ein System sie schneller, plausibler und gefährlicher wiederholt.

Ein Projekt ist grün.

Auf dem Papier.

Auf dem Papier stimmt alles. Sogar die KI bestätigt, dass kein kritisches Risiko erkennbar ist. Doch identische Daten liefern unterschiedliche Bewertungen, eine Warnung verschwindet aus der Managementfassung, und ein altes Berechtigungskonto wird wieder aktiv.

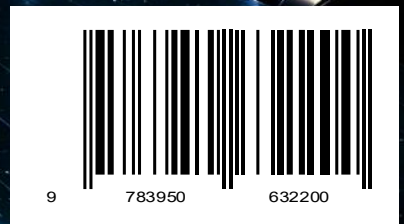
Projektmanager Johannes Berger kennt dieses Muster. Bei NovaServe schwieg er zu lange – bis ein grünes Projekt scheiterte und Menschen beschädigt zurückließ. Jetzt muss er entscheiden, ob er erneut glättet oder rechtzeitig widerspricht.

Denn nicht die KI ist das eigentliche Problem. Sie rechnet nur schneller, was die Organisation zu lange nicht sehen wollte.

Wenn der Projektplan schweigt ist ein Corporate-AI-Managementroman über grüne Ampeln, künstliche Gewissheit und den Preis, den Menschen zahlen, wenn schlechte Nachrichten zu lange freundlich formuliert werden. Für alle, die wissen: Manchmal ist Grün nur die Farbe, in der Organisationen ihre Angst verstecken – bis das System spricht.

Ein Managementroman über Führung, Verantwortung und die Wahrheit hinter den Statusberichten.

persönliche
Vorabversion



ISBN 978-3-95-06322-00

ALFONS PAROVSZKY