



Wenn Technik nicht das eigentliche Problem ist - eine Erfahrung aus einem Großprojekt



Zwischen Weihnachten und Neujahr erhielt ich einen Anruf aus Bonn. Die Anfrage war ungewöhnlich direkt: ein Großprojekt, ein klarer Starttermin am 2. Januar, Präsenz vor Ort, Laufzeit mindestens ein Jahr. Ziel war der Aufbau eines neuen Hochgeschwindigkeitsnetzes – technologisch anspruchsvoll, organisatorisch hochkomplex und politisch sensibel.

Was damals niemand offen sagte, aber allen Beteiligten schnell klar wurde:

Dieses Projekt würde nicht daran scheitern, ob man Technik beherrscht. Sondern daran, ob man mit Realität umgehen kann.

Das Team bestand aus über hundert Spezialisten unterschiedlichster Disziplinen.

Hochqualifiziert, erfahren, motiviert. Und dennoch mussten wir nach dem ersten Jahr feststellen: Trotz enormen Aufwands war das ursprüngliche Ziel nicht erreicht. Jeder vermeintlich saubere Lösungsweg führte früher oder später in eine Sackgasse. Nicht aus Inkompetenz, sondern weil bestehende Systeme, Prozesse und Abhängigkeiten über Jahre hinweg so gewachsen waren, dass sie sich nicht mehr „richtig“ reparieren ließen, ohne an anderer Stelle kritische Schäden zu

verursachen.

Diese Erkenntnis ist unbequem – vor allem für Organisationen, die an Planbarkeit und Kontrolle glauben. Aber sie ist real.

Der Wendepunkt kam nicht durch ein neues Konzept, sondern durch einen Perspektivwechsel: Weg vom Anspruch, das System zu perfektionieren. Hin zu der Frage, wie es trotz seiner Unvollkommenheit zuverlässig betrieben werden kann. Erst damit wurde das Projekt handhabbar.

Was dieses Projekt jedoch außergewöhnlich machte, war nicht nur der technische Lernprozess, sondern der soziale Rahmen, in dem er stattfand.

Jeder Beteiligte war sichtbar. Nicht als Rolle, nicht als Ressource, sondern als Mensch. Fotos aller Teammitglieder hingen offen im Flur – mit Aufgaben und Teamzugehörigkeit. Anonymität hatte keinen Platz. Verantwortung schon.

Jeden Morgen gab es eine offene Statusrunde. Die Projektleitung sprach nicht nur über Fortschritte, sondern auch über Probleme. Und genauso offen konnten diese aus dem Team heraus adressiert werden – ohne Schuldzuweisung, ohne politische Konsequenzen. Probleme wurden nicht „nach unten“ delegiert, sondern gemeinsam getragen.

Der Tag hatte Struktur und Rhythmus. Gemeinsames Frühstück, gemeinsames Mittagessen, gemeinsamer Abschluss am Nachmittag. Keine Nebensächlichkeit, keine Wohlfühlmaßnahme, sondern ein klares Signal: Dieses Projekt ist eine Gemeinschaftsaufgabe.

Das Ergebnis war bemerkenswert. Als es schwierig wurde – und das wurde es oft –, wartete niemand auf Anweisungen. Menschen arbeiteten freiwillig länger, halfen anderen Teams, investierten Wochenenden, um Blockaden aufzulösen. Nicht aus Druck. Nicht wegen Boni. Sondern weil sie sich mit der Aufgabe identifizierten.

Ohne diesen Einsatz wäre das Projekt gescheitert. Fachlich, zeitlich, organisatorisch. Nicht, weil die Beteiligten nicht kompetent gewesen wären – sondern weil komplexe Systeme ohne echte Verantwortung nicht beherrschbar sind.

Nach zwei Jahren konnte das Netz erfolgreich in Betrieb gehen. Nicht, weil alles perfekt war. Sondern weil man akzeptiert hatte, dass Perfektion kein realistisches Ziel ist – Stabilität

hingegen schon.

Diese Erfahrung prägt meine Arbeit bis heute. Sie ist einer der Gründe, warum ich später 4WT gegründet habe. Nicht als Softwarefirma im klassischen Sinn, sondern als Ingenieurbüro, das Organisationen hilft, Realität zu verstehen, bevor sie versuchen, sie zu verändern.

Denn Projekte scheitern selten an Technik.

Sie scheitern an falschen Annahmen über Menschen, Systeme und Führung.

Und Vertrauen entsteht nicht durch Versprechen –

sondern durch den Umgang mit genau diesen unbequemen Wahrheiten.

Um Sie als CEO/Geschäftsführer zu unterstützen, kann 4WT eine unabhängige [Backbox-Analyse](#) Ihrer geschäftskritischen Altsysteme durchführen. Auf dieser Grundlage erhalten Sie eine fundierte Entscheidungshilfe.

Die Ingenieure von 4WT werden meist für Unternehmen aus dem DACH-Raum hinzugezogen wenn:

- Sie planen, den südostasiatischen Markt zu erschließen (Expansion, Markteintritt, Diversifizierung von Lieferketten);
- Sie deutsche Ingenieure mit technischem Sachverstand (juristische thailändische Person mit deutscher DNA), lokaler Präsenz und deutscher Management, jedoch keine Folienberatung suchen;
- Sie einen juristischen deutschen Partner vor Ort in Südostasien zur Unterstützung Ihrer Aktivitäten und als verlängerten Arm benötigen (operativ/technisch-exekutiv Betreuung vor Ort);
- Sie den Eindruck haben, dass in Ihrer Niederlassung ein Shadow-Management etabliert werden muss, welches die asiatische Arbeitskultur schon seit Jahrzehnten kennt, aber eine 100-prozentige deutsche DNA besitzt - Cultural Broker.
- Sie eine kulturell angepasste Unterstützung Ihrer thailändischen Geschäftsführung entsprechend deutscher Qualitäts- und Prozessanforderungen suchen.
- Sie die enormen Kosten ihres entsendeten Expat mit Sorge erfüllen und Sie eine deutlich günstigere skalierbare Alternative suchen.
- Sie eine Repräsentation bzw. bevollmächtigte Unternehmensvertretung als Liaison Office, Business Proxy oder Corporate Service Provider benötigen.

- Sie rechtssichere pragmatische FBA-konforme Inkubation suchen.

oder

- die Kosten für Ihre IT nicht mehr kalkulierbar sind und Sie keinen echten Mehrwert spüren,
- operativer Betrieb und IT nicht mehr sauber zusammenpassen und dadurch wirtschaftliche Entscheidungen ins Leere laufen,
- Sie das Gefühl haben, ihre Unternehmen arbeiten für die IT und nicht umgekehrt
- trotz gleicher Sprache es zu Verständnisschwierigkeiten zwischen Ihnen und Ihrer IT-Abteilung kommt und Sie einen Sparringspartner benötigen,
- Sie suchen eine Person, die ihnen in Augenhöhe ehrliche Antworten gibt und nicht aufgrund von Befürchtungen bezüglich seiner nächsten Beförderung oder seines Arbeitsvertrags handelt.
- sich keiner Ihrer Mitarbeiter mehr mit den Legacy-(Alt-)Systemen im Keller auskennt,

Kein Vertrieb.

Kein Marketing.

reine Ingenieur-Analyse.

Austausch zwischen zwei Unternehmer, die Klartext reden.

Wenn Sie eine fachlich saubere Zweitmeinung brauchen:

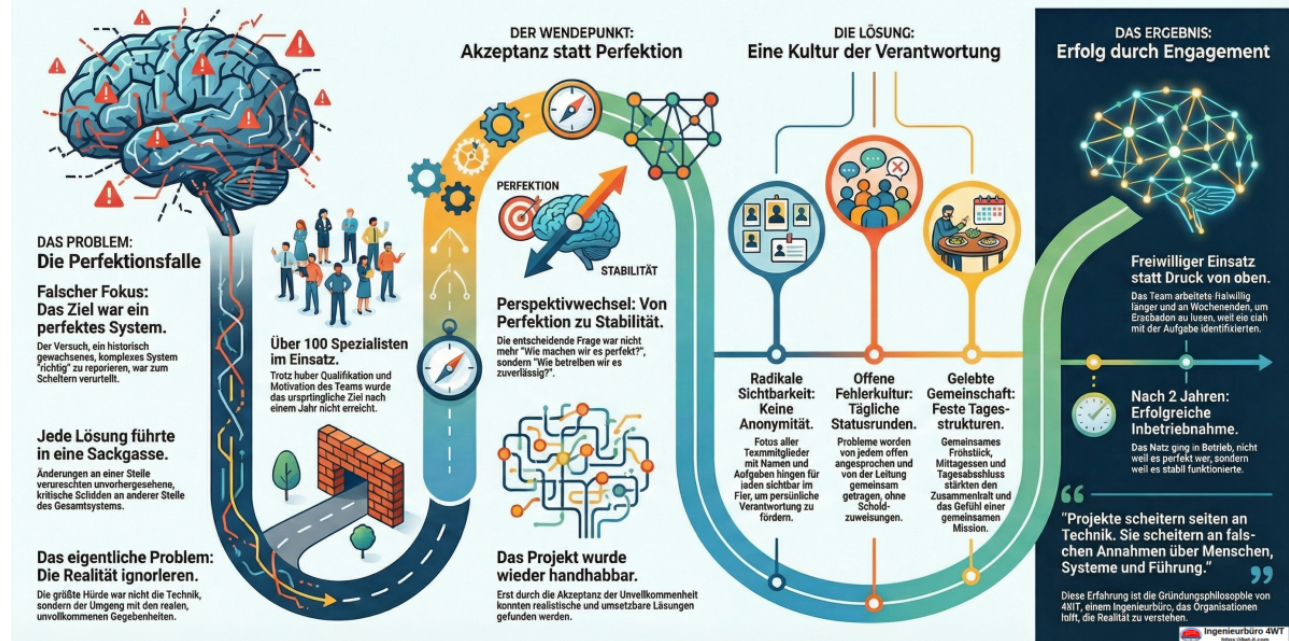
☐ [+49 30 8687094010](tel:+49308687094010) (Bitte Zeitverschiebung nach Bangkok beachten.)

✉ uwe.richter@it-e-com.de

☐ [4WT Kontaktseite](#)

Ich sage Ihnen auch ehrlich, wenn kein Handlungsbedarf besteht.

Warum Großprojekte wirklich scheitern (und wie man sie rettet)



Zufällige Auswahl von Artikeln zum Thema: **Krisenmanagement**

- [Erste Anzeichen des Verfalls eines Staates](#)
- [Schwimmwesten aus Blei: Warum Deutschlands „Elite“ untergeht, während echte Macher schwimmen lernen.](#)
- [Wo in Krisen wirklich Mehrwert entsteht – und warum Unternehmen ihn systematisch falsch einsetzen.](#)
- [Sanierung oder Neubau von Legacy-Systemen](#)
- [Wenn Technik nicht das eigentliche Problem ist – eine Erfahrung aus einem Großprojekt](#)
- [Weiterwursteln oder Abschreiben?](#)
- [Die Zeitbombe im Keller](#)
- [Warum IT-Probleme selten IT-Probleme sind.](#)
- [Warum Ihre Firma Krisen nie gelernt hat, und wie Sie das in 12 Monaten reparieren.](#)

In welchem Blogartikel kommt folgendes Suchwort vor?

Filter:

Weiterführende Links

- [Warum gerade jetzt – in der Rezession – der richtige Zeitpunkt ist, IT aufzuräumen](#)