



W³ in der Praxis: Unser Projektmanagement-Ansatz für Projekte mit generativer KI

Seit Jahrzehnten scheitern Tech-Projekte. Über die Gründe wird ebenso lange diskutiert. Fast alle Analysen kommen zu dem Schluss: Die Technik ist selten das eigentliche Problem. Es ist die Organisation.

Die Frage bleibt: **Warum wird es nicht besser?**

Aus unserer jahrelangen Arbeit in unterschiedlichen Rollen in solchen Projekten haben wir bei AI.IMPACT ein Management-Modell entwickelt, das hilft, die typischen Probleme früh zu verhindern.

Ob ERP-Einführung oder KI-Agent: Immer wieder zeigt sich das gleiche Muster. Initiativen scheitern nicht an der Technologie, sondern an gegenseitigem Verständnis, Teamkultur, Vertrauen und Zusammenarbeit.

Die Lösung klingt zunächst trivial:

Die Person, die das größte Wissen in einem Bereich hat, entscheidet.



Die echte Herausforderung: Entscheider, Fachbereiche und Tech-Teams denken unterschiedlich.

Macht ist in Unternehmen ungleich verteilt. Die Denkmuster der Beteiligten aus guten Gründen konträr.

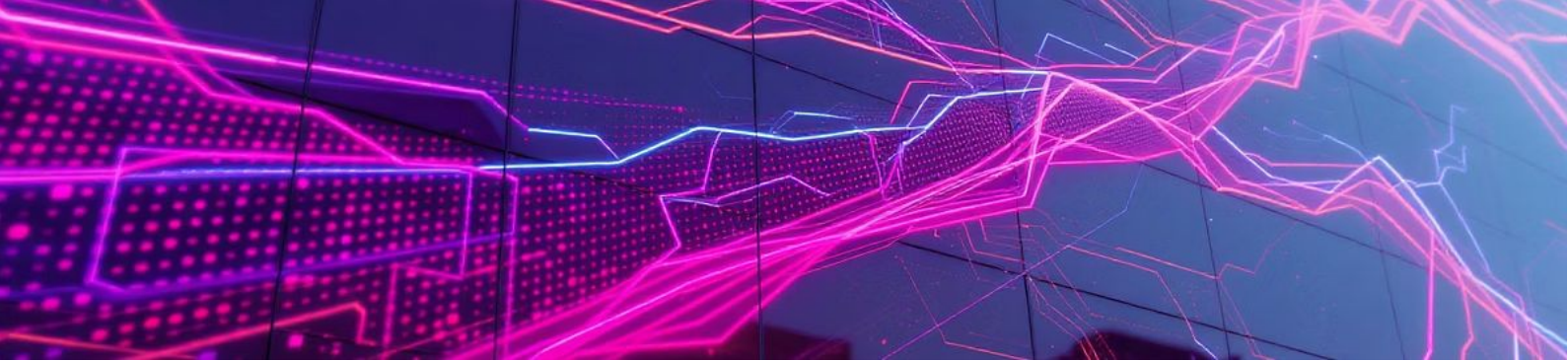
Entscheider müssen schnell und progressiv handeln. Sie entscheiden unter Unsicherheit, mit Blick auf das große Ganze, Zahlen und Strategie.

Fachbereiche entscheiden unter dem Druck konkreter Probleme. Sie wissen, welche Details in der Vergangenheit übersehen wurden und später von ihnen selbst aufgefangen werden mussten. Entsprechend sind sie vorsichtiger und auf konkrete Problemlösungen fokussiert.

Entwickler denken in technischen Details. Für sie sind Details nicht Nebensache, sondern Voraussetzung für eine belastbare Lösung. Sie müssen verstehen, wie etwas funktioniert, bevor sie sich festlegen. Ihre Fehler sind nie auf schlechtes Bauchgefühl, sondern immer auf mangelndes Wissen oder Recherche zurückzuführen. Deshalb sichern sie sich ab, kommunizieren entsprechend genau, ausführlich und technisch.

Alle drei haben gute Gründe für ihre Perspektive. Ein Verkäufer mit der Mentalität eines Datenschützers ist nicht erfolgreich.

Wer diese kulturelle Ebene ignoriert, scheitert an der Transformation.



W³ – Warum? Was? Wie?

So kommen Sie vom Machtkampf zur Zusammenarbeit

Mit einer reflektierten Zuordnung der Rollen wird dafür gesorgt, dass die verschiedenen Gruppen im Projekt ihren Wert einbringen können. Durch klare Abgrenzung werden auch stillere Mitglieder gehört und können ihr Wissen einbringen.

1	2	3
Warum dieses Projekt? Die Frage der Entscheider. Sie bestimmen das Ziel und damit auch Budget und Team. Das <i>Warum</i> beschreibt, welchen Beitrag die Initiative für das Unternehmen leisten soll.	Was genau muss dafür verändert werden? Der Fachbereich hat den Schmerz und bestimmt die Lösung. Er kennt die tatsächlichen Probleme und definiert, was gelöst werden muss, damit das <i>Warum</i> erreicht wird.	Wie kann das technisch umgesetzt werden? Das Data- oder Tech-Team bekommt keine Tool-Vorgaben und muss auch nicht mit SaaS-Anbietern, die die Entscheider kennen. Es entwickelt zusammen mit dem Fachbereich die technische Antwort auf das definierte <i>Was</i>.

Damit bekommt jede Rolle die Entscheidungshoheit über den Teil, für den sie das notwendige Wissen besitzt. Die jeweilige Fachkenntnis wird respektiert, unnötige Konflikte vermieden.

Eine an RACI angelehnte Matrix macht zusätzlich sichtbar, **wer was entscheidet**. Damit wird die Verantwortung formal zugewiesen.

Mit W³ als Projektmanagement-Tool, sind **die richtigen Menschen in der richtigen Rolle**.

Die goldene Regel:

Abstimmungen mit Entscheidern gibt es nur zu dritt.



Optimierte Governance nach dem W3 Prinzip

E=Entscheidung, A=Ausführung, U=Unterstützung, V-Mitlesen für Veto-Rechte

Aufgabe	Business Driver (Fachbereich)	Responsible Engineer (KI)	IT-Sponsor	Fachbereich-Sponsor	Steering Committee	PMO	Operatives Team	Business andere Geschäftsbereiche	IT Team	Ergebnis
Zielbild, Erfolgskriterien und Inhaltlicher Scope	E	A				U	V	V		Abgestimmtes Zielbild und freigegebener PoC-Rahmen
Aufwand des Scopes, Abstimmung was final drin bleibt		E								Realistisches Ziel
Governance, Rollen und Entscheidungslogik festlegen	E	E				U	V	V	V	Dokumentierte Governance
Beispiele und Negativbeispiele bereitstellen	E	U		V		U	A	V		Fachlich validierte Beispielsammlung
Technischen Lösungsansatz definieren	U	E	V			U			U	Abgestimmter technischer Ansatz
Web-Analyse und KI-Logik implementieren		E / A				U			U	Lauffähiger KI-Prototyp
Technische Umgebung bereitstellen		E/A	V			U			U	Betriebsfähige PoC-Umgebung
Fachliche Bewertung und Usability-Test	E/A	U		V		U	A	(A)		Bewertung der fachlichen Eignung
Ergebnisse zusammenfassen und Empfehlung ableiten	E/A	E/A				A	U	U	U	Entscheidungsvorlage
Go / No-Go-Entscheidung			U	U	E					Entscheidung über weiteres Vorgehen

Entscheidung

Das Fachwissen entscheidet, wer ein Thema final entscheidet. Das ist anfangs langsam und schmerzhaft weil Grundsatzentscheidungen Recherche erfordern, zählt sich aber langfristig aus

Ausführung

In KI-Projekten liegt die größte Umsetzungs-Last beim Tech-Team, aber auch der Fachbereich muss mitarbeiten. Dies wird gleich zu Anfang festgelegt und dokumentiert

Unterstützung

Testen, Diskutieren, Daten liefern oder andersherum Workarounds diskutieren, es gibt kaum eine Zeile, in der kein Unterstützendes Team geplant werden muss

Veto

Manche Entscheidungen haben weitreichende Folgen für andere. Veto-Rechte können hier helfen echtes Einverständnis einzufordern.

Warum W³?

Unser W³-Ansatz löst das systemische Problem in Datenprojekten.

Statt weiter seltene Menschen zu suchen, die tatsächlich mit allen drei Welten kommunizieren können schaffen wir Regeln, die die drei langfristig zum Team machen.

Das löst weder echte, technische Restriktionen noch vergrößert es Budgets, aber schafft die Bedingungen, unter denen das Projekt gelingen kann

Qualifizierte Entscheidungen

Die ausgewählten Systeme sind wartbar, passen in die bestehende Landschaft. Die Lösung ist gewollt und geht in die strategisch richtige Richtung. Diesen Start sollten alle Initiativen haben.



Change-Starterpaket inklusive

Eine Veränderung, die der Fachbereich wirklich will, muss das Changemanagement weit weniger bearbeiten als eine Idee, die von aussen kommt. Es bleibt wichtig, ist aber deutlich erfolgsversprechender



Maximale Geschwindigkeit

Grundsätzlich besteht Einigkeit. Damit ist nicht alles gelöst, aber der Fortschritt ist planbar, komplette Pivots werden seltener.

KI-Projekte sind komplex genug. Mit W3 können Sie sich als Team mit der echten Komplexität beschäftigen

