

Eigentlich sah am Anfang alles gut aus: Ein interessantes Projekt, ein geniales Produkt und nette Teammitglieder. Alle starteten mit vollem Elan und jeder wollte seinen Teil dazu beitragen, das Wundergerät marktreif zu machen.

Worum es ging, ist schnell beschrieben. Die Kundenzufriedenheit ist heute zutage etwas, dem – zumindest auf dem Papier – größte Bedeutung beigemessen wird. Und daher beauftragte eine große Telekommunikationsfirma uns mit der Entwicklung eines Kundenzufriedenheitsmesssystems, das sowohl bei persönlichen Beratungsgesprächen, als auch am Telefon eingesetzt werden sollte. Durch Rückgriff auf tausende anonymisierte und digitalisierte Muster von Kundenreaktionen und Emotionen sollte es schließlich möglich sein, aus der Stimmlage, dem Tonfall, der Mimik und Gestik unter Berücksichtigung von Alter, Geschlecht und Herkunft zu ermitteln, ob der Kunde tatsächlich zufrieden mit der Leistung der Firma ist. Technisch sollte das ganze mit einem Aufnahmegerät für Sprach- und Bilddaten realisiert werden, das auf die erwähnten gespeicherten Kundenreaktionsmuster zurückgreift und die laufende Interaktion des Kunden mit dem Berater dann bewertet – objektiv und unbestechlich.

Neben der zu entwickelnden Hardware war die zugrunde liegende Software das Kernstück des Systems.

Unsere Firma, die sowohl in Hard- als auch Softwareentwicklung schon oft gegläntzt hatte, nahm den Auftrag gerne an, da sie über Mitarbeiter mit großen Erfahrungen in diesen Bereichen verfügt. Der Zeitplan war mit einem Jahr etwas eng gesteckt, doch alle waren am Anfang guten Mutes, es zu schaffen. Die erste Teamsitzung war verheißungsvoll. Bis spät in die Nacht wurde ein Projektplan erstellt und die Arbeitspakete auf die Teammitglieder aufgeteilt. Alle hielten die Aufgabe für realistisch, lösbar. Das Marketing sah darin eine echte Marktlücke und schwärmte schon von hohen Absatzzahlen. Tatsächlich schien es so, dass ein derartiges System bisher gefehlt hätte.

Bei den ersten Besprechungen wurde dann jedoch bald deutlich, dass die Anforderungen an die Hardware und vor allem auch an die Software, unterschätzt wurden. Die Komplexität war deutlich größer als zunächst gedacht. Zudem war eine wichtige Systemkomponente zur Bildverarbeitung, die man als Funktionsbaustein fertig zukaufen wollte, nicht mehr verfügbar, da der Hersteller das Produkt aufgegeben hatte, wodurch plötzlich eine Eigenentwicklung auch in diesem Bereich notwendig wurde. Der Zeitplan musste angepasst werden und wurde zusehends enger. Es zeichnete sich bald ab, dass das System binnen Jahresfrist nicht lauffähig sein würde. Die Leiterin der Hardwaregruppe wollte dies an die Geschäftsleitung zurückmelden, was der Softwareverantwortliche jedoch als „verfrüht“ und „unnötige Panikmache“ durch massives Auftreten in einer gemeinsamen Sitzung verhinderte. Dass dies der Stimmung nicht zuträglich war, liegt auf der Hand. In der Folgezeit schoben sich Hard- und Softwareentwicklung gegenseitig die Schuld für die Nichteinhaltung des Zeitplanes zu. Als schließlich ein Entwicklungsingenieur aufgrund eines für ihn attraktiveren Angebotes die Firma wechselte und eine der IT-Ingenieurinnen wegen Schwangerschaft ausfiel, wurde die Situation endgültig prekär. Die Stimmung bei Besprechungen sank nahe dem Nullpunkt, die Kommunikation war weitgehend von gegenseitigen Schuldzuweisungen aufgrund ständigem Druck gekennzeichnet. Arbeitsfehler häuften sich, das Team begann zu zerfallen und spaltete sich in diejenigen auf, die noch mehr arbeiteten um doch noch irgendwie ans Ziel zu kommen und jene, die schlichtweg innerlich gekündigt hatten und „keinen Bock“ mehr hatten. „Die Softwaretruppe glaubt wohl sie sei hier in der Sommerfrische!“ schimpfte Abteilungsleiter Kleinhans.

Bei der Weihnachtsfeier eskalierte schließlich die Situation, als Herr Müller dem Kollegen Kleinhans ein Glas Orangensaft mit der Bemerkung „Da hast du deine Software!“ über den Kopf schüttete. Als Dr. Glöbner von der Geschäftsleitung von dem Desaster erfuhr, war er außer sich. Er bestellte die Teamleiter zu sich ein und fragte, wie es sein könne, dass solche massiven Konflikte so lange unter den Tisch gekehrt wurden und ob sich denn keiner darüber im Klaren sei, welche menschlichen und materiellen Ressourcen hier verschwendet würden und überhaupt, wo denn da die Führungskräfte gewesen seien und dass es so nicht weiter gehen könne. Niemand hatte bis dahin Dr. Glöbner derartig toben sehen, der in einer Weise mit der Faust auf den Tisch schlug, die man ihm als Mann von vielleicht 1,65m Größe nie zugetraut hätte. Durch die Erschütterung schaltete sich der noch unfertige Prototyp des Kundenzufriedenheitsmesssystems ein und attestierte Dr. Glöbner, der zufällig im Erfassungsbereich des Gerätes saß, allergrößte Unzufriedenheit, wie auch sämtlichen anderen Anwesenden. „Er geht!“ riefen alle glücklich.

✂ Aufgabe:

1. Stelle anhand dieser Fallstudie die Probleme und Gefahren zusammen, die sich bei Projekten ergeben können.
2. Überlege, wie sie reduziert werden können.