

*University of Lugano Teaching Cases on Knowledge Communication, Case #6, 5/2004*

**„Warum wissen die nicht, was wir wollen?“  
Die wissensintensive Kommunikation zwischen IT-Cracks und  
Versicherungsprofis**

*Forschungsassistentin Jeanne Mengis hat diesen anonymisierten Fall unter der Leitung von Prof. Martin J. Eppler erstellt. Für den Fall dienten als Grundlage 15 qualitative Interviews mit IT-Spezialisten auf verschiedenen hierarchischen Stufen (vom Teamchef bis zum IT-Abteilungsleiter) eines grossen Versicherungsunternehmens. Ziel der Fallstudie ist es, die Diskussion in Kursen anzuregen.*

„Warum können die uns nicht früher sagen, was sie wollen?“, dachte Sascha Baumann. Eben hatte er ein Meeting, in dem er feststellen musste, dass sein Projekt erneut eine andere Richtung nehmen und noch mehr in Verzug kommen würde. „So können wir nicht weitermachen, wir sind bereits am Entwickeln der Applikation und die vom Business meinen, sie können jetzt noch Änderungsvorschläge machen“, murmelt er vor sich hin, „ich muss mir grundsätzlich überlegen, wieso wir uns in der heutigen desolaten Situation befinden.“

Baumann ist Projektleiter von verschiedenen IT-Applikationsentwicklungs-Projekten. Zusammen mit seinem 16-köpfigen Team von IT-Spezialisten entwickelt er Applikationen für den Life & Pension Bereich eines grossen europäischen Versicherungsunternehmens. Benötigt das Business zur Abwicklung der Geschäfte eine neue Applikation oder die Abänderung einer bestehenden Applikation, melden sich die entsprechenden Leiter bei ihm. So auch bei diesem Projekt. Zu Beginn trafen sich Baumann und die betroffenen Teamchefs der IT-Applikationsentwickler mit den Projektleitern von Seiten Business Line. Baumann erinnert sich, dass es bereits zu diesem Zeitpunkt schwierig war, ein gemeinsames Verständnis der Sachlage zu bilden. Es schien ihm, dass die Leute vom Business zwar wussten, dass die aktuelle Lösung nicht befriedigend sei und dass man eine neue Lösung brauche. Sie konnten aber nicht sagen, was sie genau brauchten oder was für eine Applikation sie sich konkret vorstellten. Sie sahen das Problem von der Seite des Versicherungsspezialisten, der Versicherungsunterlagen erstellen und Berechnungen durchführen muss oder spezifische Arbeitsschritte mit anderen verbinden oder auf der Applikation weniger Knöpfe drücken möchte. So kommunizierten die Auftraggeber vom Business Dinge wie: „Wir müssen für die Zinssätze des Spardeckungskapitals für die externen Sparprozesse des Fürstentum Lichtenstein um 1 % anheben“.

Die Informatiker von Sascha Baumann verstanden aber von diesem Versicherungschinesisch nur wenig. Sie wollten wissen, was dies nun für die Programmierung genau bedeute. Baumann hatte aber das Gefühl, dass auch seine Programmierer Dinge sagten, unter denen sich das Business nicht viel vorstellen konnte, so zum Beispiel „Im Modul X sollten wir die Konstante Y aus der Datenbank Z herausaugen und sie mit dem Wert V multiplizieren und dann bei W abspeichern.“ Baumann ist im Rückblick überzeugt, dass es nicht nur solche offensichtlichen Verständnisschwierigkeiten waren, die das Projekt in Verzug brachten. „Wir hatten doch am Ende dieser ersten schwierigen Meetings alle das Gefühl, dass wir schlussendlich vom Gleichen sprachen und wussten, was die Aufgabe war.“ Erst später sollte sich zeigen, dass dem nicht wirklich so war.

Da die Zeit drängte, machten sich die Informatiker nach diesen ersten Meetings unverzüglich daran, die Situation zu analysieren. Daraufhin unterbreiteten sie dem Business die grundsätzlichen Anforderungen und die möglichen Lösungsvorschläge für das Problem. Doch auch dieses Meeting war nicht nur positiv ausgefallen. Wenn sich Sascha Baumann heute daran zurückerinnert, scheint es ihm, dass die Leute vom Business ziemlich gelangweilt dreinblickten, als die Informatiker die Details und Spezifika ihrer Lösungsvorschläge präsentierten. Trotzdem glaubte Baumann, so wie alle übrigen Beteiligten, man hätte sich am Ende verstanden und könne sich nach dem Okay von Seiten des Business nun endlich ans Programmieren machen. Zu Beginn der Entwicklungsphase teilten die Teamchefs die Tasks in Subtasks auf und instruierten die Programmierer. Aufgrund des hohen Zeitdrucks beschränkten sich die Teamchefs darauf, den Programmieren nur das Allernötigste zu kommunizieren. „Wir haben keine Zeit, den Programmierern den ganzen Businesskontext aufzuzeigen.“ Sie beschränken sich deswegen darauf, ein Formular mit Detailspezifikationen genau auszufüllen, so dass „der Programmierer weiss, was er zu tun hat“. Viele Teamchefs rapportieren Sascha Baumann jedoch immer wieder, dass sie keine Fans von diesen Formularen seien. Wie könne man die schwierige Sachlage und die ganzen verschiedenen Anforderungen und Details in diesen vorfabrizierten Kästchen abbilden? Überhaupt, so die Meinung der Teamchefs, würden diese Formulare mit den Detailspezifikationen nicht viel bringen. Die Programmierer verstünden diese Formulare oft nicht bis ins letzte Detail und das Thema müsse dann sowieso wieder von neuem diskutiert werden.

Als die Informatiker nun endlich am Programmieren waren, riefen die Verantwortlichen vom Business verschiedene Male an, um kleinere oder grössere Änderungen bekannt zu geben. Und als nun im Meeting, von dem Baumann eben frustriert herausgekommen ist, das IT-Team die ersten Prototypen der neuen Applikation dem Business vorführte, verwarfen letztere die Hände. „Das war es doch gar nicht, was wir wollten!“ Verschiedene kleinere und grössere Details müssen erneut geändert werden. Die Stimmung zwischen den Beteiligten verschlechterte sich im Verlauf des Meetings immer mehr.

Baumann fragt sich, wie es zu dieser Situation kommen konnte. “Wie konnten wir uns derart missverstehen? Wir hatten doch versucht, ein gemeinsames Verständnis der Sachlage zu erarbeiten und hatten uns für ein ausgiebiges face-to-face Briefing und mehrere Folgesitzungen Zeit genommen. Unsere IT-Spezialisten hatten einen Bericht mit der Analyse der Situation und möglichen Lösungen erstellt und dem Business vorgestellt. In einem *scope*, einer Art schriftlichem Vertrag, wurden die schon relativ genauen Spezifikationen und Anforderungen an die Applikationsentwicklung von beiden Seiten unterschrieben. Trotzdem hat es offensichtlich Missverständnisse zwischen den IT-Entwicklern und dem Business gegeben und das Projekt ist immer mehr in Verzug gekommen.“ Baumann fragt sich nun:

- Woran scheiterte die Kommunikation zwischen dem Business und den IT-Spezialisten, welches sind die Gründe für die entstandenen Missverständnisse?
- Was sollte man kurzfristig unternehmen, um das Projekt mit Erfolg zu Ende zu bringen und nicht noch mehr in Verzug zu geraten?
- Was muss in zukünftigen Projekten anders gemacht werden (im Kommunikationsprozess und in den einzelnen Interaktionen), damit die Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien reibungsloser ist und Projekte nicht in Verzug kommen?

#### **Weiterführende Fragen:**

- Wie würden Sie den Kommunikationsprozess (entlang des Projektablaufs) gestalten? Was ist die Rolle der Kommunikation am Anfang und am Schluss eines Projekts und welche Kommunikationsarten und –mittel eignen sich jeweils am Besten?
- Welches sind die Vorteile aber auch Schwierigkeiten, wenn man fachspezifisches Wissen in einem persönlichen Gespräch oder Meeting kommunizieren will?
- Was sind die Anforderungen an eine gute schriftliche Kommunikation? Wie würden Sie mit dem Spannungsfeld umgehen, dass eine derartige Kommunikation zum einen standardisiert sein muss und zum anderen aber die Möglichkeit bieten soll, komplexe Sachverhalte abzubilden?
- Was sind ganz generell die Erfolgskriterien für eine wissensintensive Kommunikation zwischen zwei Parteien, die aus ganz anderen Abteilungen kommen und die ein völlig unterschiedliches Fachwissen besitzen?