

# In der Höhle



**Ralf Westphal** ([www.ralfw.de](http://www.ralfw.de)) ist freier Softwaretechnologievermittler im Bereich .NET-Softwarearchitektur. Er arbeitet als Fachautor, Coach/Berater und Referent auf Entwicklerevents. Ralf Westphal ist Mitgründer des Professional Developer College ([www.prodevcollege.de](http://www.prodevcollege.de)) und Microsoft Visual Developer Solution Architect MVP.

**E**s gibt so Antworten, die nerven mich. Die sind nicht per se falsch, aber auch nicht per se richtig. Verstehen Sie, was ich meine? Sie sind eben in manchen Zusammenhängen passend. Ein Beispiel: „Das haben unsere Kunden nicht gefordert.“ Dieser Satz könnte etwa als Antwort auf den Vorschlag gegeben werden, eine Anwendung mit einem WPF-GUI statt der bisherigen Windows-Forms-Oberfläche auszustatten. Oder nehmen

Sie die Antwort: „Das dauert zu lange“ auf den Vorschlag, Test Driven Development (TDD) einzuführen. Solche Antworten finde ich einfach nur nervtötend.

Warum die mich nerven? Weil sie im Grunde keine wirklichen Antworten sind. Es sind keine Diskussionsbeiträge, sondern Schutzschilde. Es sind Vetoantworten ohne Rechtfertigungszwang. Wie gesagt, es kommt auf den Zusammenhang an. Selbstverständlich sollten manche Dinge nicht getan werden, weil sie eben nicht zu den Anforderungen gehören oder zu lange dauern. YAGNI (You Ain't Gonna Need It) lauert überall, und das Budget ist kostbar.

Oft, allzu oft höre ich solche und andere Sätze jedoch eben als Vetoantworten von Leuten, die den Vorschlag oder die Frage nicht verstanden oder kein differenziertes Urteil haben. Dann sind solche Antworten sehr nervend, weil sie Killer sind. Sie töten zwei wesentliche Verantwortliche für den Erfolg jeder Unternehmung, die etwas auf sich hält: Motivation und Innovation.

Die Motivation stirbt als Erste, wenn solche Antworten dauerhaft Veränderungen verhindern. Sie stirbt an der Pauschalität der Antworten. Sie sind nämlich nicht auf den bezogen, der eine Veränderung anregt. Sie drücken nicht aus, dass seine Beweggründe verstanden und sein Engagement geschätzt wird. Der, der antwortet,

setzt sich nicht mit der möglichen Veränderung auseinander, sondern verweist auf eine quasi schicksalhafte Entscheidungsmacht: den Kunden, das Budget. Was nicht geplant wurde, kann nun auch nicht sein.

Der Antwortende ist damit aus dem Schneider. Er muss sich nicht einlassen auf einen Veränderungsvorschlag, da schon alles determiniert ist. Das nimmt dem Vorschlagenden jedoch ganz konkret einen interessierten, mitfühlenden – ja, mit-fühlen-den! – Gesprächspartner. Und ganz allgemein empfindet er sich auch „vom System“ – dem Unternehmen, der Organisation – mit Desinteresse behandelt. Die Konsequenz ist früher oder später ein Desinteresse des bisher Engagierten gegenüber eben dem System beziehungsweise dem Antwortenden. Auf wen man sich nicht einlässt, der lässt sich reziprok auch nicht ein. Interesse erzeugt Interesse, Desinteresse erzeugt Desinteresse. Menschen verhalten sich gegenüber anderen Menschen oder den sozialen Systemen, zu denen sie gehören, einfach spiegelbildlich.

Angesichts der ewigen Klagen darüber, dass es mit Projekten nicht vorangehe, weil doch die Mitarbeitermotivation noch sehr zu wünschen übrig lasse, finde ich es nervig, wenn eben diese Motivation durch solche Antworten (noch weiter) beschädigt wird. Es wäre so einfach, in der Form anders zu reagieren – selbst wenn das Ergebnis am Ende dasselbe bliebe und keine Veränderung stattfände.

Am Inhalt der pauschalen Antwort stirbt darüber hinaus schnell auch die Innovation, die erfolgreiche Neuerung. Zum Verhängnis wird der Innovation die Wand, gegen die sie fährt. Die feste, unverrückbare, solide gemauerte Wand des Dritten, auf den verwiesen wird. Schicksalsmächte auch hier wieder am Werk. Kunde und Budget lenken die Wege. Von Selbstbestimmung angesichts eines Plans keine Spur. Die wird bei Vertragsunterzeichnung aufgegeben. Ein Teufelspakt geradezu. Denn von nun an regelt alles der Kontrakt. Selbst wenn noch kein Kontrakt unter-

» *Zucken Kunden und Budgets auch nur, so senkt der Softwareentwickler demütig sein Haupt und folgt. Abweichung vom Gewohnten und vom vermuteten Willen dieser Mächte ist bei Strafe des Existenzverlustes nicht opportun.* «

zeichnet ist, thronen künftige Kunden und Budgets göttergleich über dem Schlachtfeld, auf dem sich die Softwareentwickler schlagen sollen.

Zucken Kunden und Budgets auch nur, so senkt der Softwareentwickler demütig sein Haupt und folgt. Abweichung vom Gewohnten und vom vermuteten Willen dieser Mächte ist bei Strafe des Existenzverlustes nicht opportun. So scheint es jedenfalls.

Dabei ist solch pauschale Haltung doch widersinnig im ganz wirtschaftlichen Sinne. Wer sich immer nur nach den schon erkennbaren Wünschen anderer richtet, der kommt nicht voran. So entstehen keine Innovationen. Wir säßen immer



noch in der Höhle, wenn wir Veränderungen mit Verweis auf die sichtbaren Grenzen abgewiesen hätten. So vieles, was uns lieb und teuer ist, lebt doch davon, dass Grenzen überschritten werden. Menschen, die Berge als Erste bezwingen, die Rekorde brechen, die über sich hinauswachsen, die verehren wir. Von „Wetten, dass?!“ und Kabarett über Olympia bis zum Nobelpreis genießen wir Grenzüberschreiter.

Grenzüberschreiter unterhalten uns aber nicht nur, sondern bringen uns voran. Sie erweitern unseren Horizont und damit unsere Möglichkeiten; auch die Möglichkeiten, Geld zu verdienen. Dass wir überhaupt Software schreiben können, ist kein Resultat von Grenzeinhaltung. Warum also sind in Unternehmungen Grenzen so wichtig? Warum der nervige Verweis auf sie? Innerhalb existierender Grenzen kann nach dem Ersten, der etwas tut, nur noch „me too“ entstehen. Ist es das, was Organisationen wollen?

Kundenorientierung bedeutet nicht (!) – und das kann ich gar nicht genug betonen –, dass man vor allem tut, was der Kunde will. Was Kunden wollen, wissen sie oft nämlich gar nicht – bis sie es vor sich haben. Kundenorientierung gibt Kunden deshalb das, was sie brauchen, und nicht das, was sie wollen. Das ist ein Unterschied. Dafür muss man aber natürlich noch ein feineres Ohr haben. Man muss zuhören können. Man muss andere Fragen stellen als die naheliegenden. Man muss sich ein-fühlen können.

Für Innovationen muss man sich also anders verhalten, als es scheinbar unmittelbar notwendig ist. Nur dann kann etwas Neues entstehen, etwas, das unabhängig ist vom Status quo – und damit auch wieder attraktiv macht am Markt. Solange also Unternehmen über mangelnde Motivation und verhaltene oder gar schlechte Märkte klagen, nerven mich so pauschale Antworten. „Heute schon echt zugehört?“, möchte ich dann zurückfragen oder: „Heute schon mal auf etwas Neues eingelassen?“

Kunde und Budget bestimmen am Ende gar nichts. Sie dürfen nichts bestimmen. Wenn sie zu Schicksalsmächten werden, dann bleiben wir in unseren heutigen Höhlen sitzen. Andere, die mutiger sind und sich über die aktuellen Grenzen hinauswagen, werden dann Erfolg haben.

Bestimmen dürfen uns nur unsere bewusst gewählten Werte. Das ist ihr Zweck. Darin darf dann auch der Kunde vorkommen. Klar. Aber solange dazu nicht auch Motivation und Innovation gehören ... wird wohl bald das Feuer in mancher Höhle ausgehen. **[tib]**