

## Denkanstöße 19 - Wollen und Können

### Hintergrundes zur Anforderungsanalyse

**Wer weiß schon wirklich, was er will, bevor er es hat? Wer weiß schon, was er kann, bevor er es tut? Zwei alte Weisheiten, die auch für moderne Entwicklungsprojekte gelten. Wie finden wir heraus, was der Kunde will, und ob wir ihm diese Wünsche erfüllen können?**

"Wir sind froh, wenn wir 50% der Anforderungen bei Projektstart kennen", so eine Aussage von Entwicklern in einem vertraulichen Gespräch. "Das Team, das diese Spezifikationen umsetzen muss, weiß eigentlich nicht, was der Kunde will, weil der Kunde es selbst nicht weiß. [...] Es bleibt keine Zeit, mehrere Runden mit dem Kunden zu drehen, um die Lücken und Widersprüche in den Spezifikationen aufzulösen. [...] Damit können wir nur aufgrund unserer Erfahrung erraten, was der Kunde will, um rechtzeitig liefern zu können." Das schrieb mir kürzlich ein Leser.

Diese Zitate weisen auf eine sehr anspruchsvolle Aufgabe hin: Wie finden wir heraus, was der Kunde will, und ob wir ihm diese Wünsche erfüllen können? Dieses Ansinnen wird durch den Umstand erschwert, dass der Kunde bei Hightech-Projekten oft selbst nicht so recht weiß, was er braucht - und wir nicht genau wissen, was wir können.

"Gräme Dich nicht ob solcher Schwächen. Wer weiß schon wirklich, was er will, bevor er es hat? Wer weiß schon, was er kann, bevor er es tut?", würde der Philosoph mit abgeklärtem Lächeln kommentieren. Der Psychologe ergänzt mit wissenschaftlich ernster Miene: " Das ist kein Wunder, weil sich Bedürfnisse, Motive und Handlungen gerne vor dem Bewusstsein verstecken". Deshalb ist es schwer, rein theoretisch zu ermitteln, was wir wollen oder nicht wollen bzw. was wir können oder nicht können. Es gleicht der Hoffnung, anhand eines Kochrezepts herauszufinden, wie ein Gericht schmeckt. Wir brauchen dazu sinnliche Erlebnisse oder, etwas nüchtern ausgedrückt, praktische Erfahrungen.

Wir müssen wohl oder übel davon ausgehen, dass es normal ist, dass Kunden nicht genau wissen, was sie wollen, und wir nicht genau wissen, was wir drauf haben. Selbst wenn dieser unwahrscheinliche Fall eintreten sollte, heißt das noch lange nicht, dass wir verstehen, was der Kunde will, und er begreift, was er an uns hat. "Ist halt so. Warum sich darüber aufregen?", ruft Diogenes gleichmütig aus seiner Tonne. Wenn es nur so einfach wäre, lieber Diogenes!

Denn jetzt kommt die Psyche des Menschen ins Spiel und macht es richtig kompliziert. Wer gibt schon gerne zu, dass er nicht genau weiß, was er will? Unwissenheit macht angreifbar und gefährdet die Hierarchie zwischen dem Kunden, der sich gerne als König fühlt, und dem Lieferanten, der bevorzugt als ehrerbietiger Diener betrachtet wird. Ein bisschen Arroganz oder gespielte Souveränität erscheint „hilfreich“. Sie hält lästige Frager und Zweifler auf Distanz. Wissen ist Macht, Unwissenheit macht schwach! Nur nicht den Status gefährden. Aus dem gleichen Grund neigt der Lieferant im Zweifel dazu vorzugeben, dass er die Anforderungen versteht und umsetzen kann.

Irgendwie wird es schon gehen. Wenn der Projektvertrag geschickt formuliert wird, entstehen sogar Spielräume für Nachforderungen und Regiekosten. Damit lässt sich die eine oder andere Kröte, die man bei der Preisverhandlung schlucken musste, nachträglich in einen Goldklumpen verwandeln. Wer das vorhat, sollte allerdings eine sehr gute Rechtsabteilung in der Hinterhand haben. Als Techniker machen Sie um dieses Terrain am besten einen weiten Bogen.

Die Tendenz, Schwächen geschickt zu überspielen, wird durch die Erfahrung begünstigt, dass in stark wettbewerbsorientierten Gesellschaften ausgeprägtes Selbstbewusstsein und geschickte Selbstdarstellung häufiger zum Erfolg führen. Wer zu bescheiden und zu ehrlich ist, bekommt oft keine Chance, seine Fähigkeiten in der Praxis zu zeigen. Er wird erst gar nicht zum Casting eingeladen.

Die Risiken dieses Versteckspiels sind allerdings beträchtlich. Sie führen dazu, dass Projektplanungen auf versteckten Wissenslücken, Mutmaßungen und Hoffnungen beruhen. Die Folge: Im Laufe des Projektes tauchen jede Menge U-Boote auf. Es wird viel Energie darauf verschwendet, Missverständnisse aufzuklären und Konflikte zu lösen, anstatt das Projekt zielstrebig zum Erfolg zu führen. Unterm Strich entstehen unnötige Kosten, und die Beziehung zwischen den Projektpartnern wird gerade in den Phasen belastet, in denen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefragt ist.

Deshalb ist es der Mühe wert, darüber nachzudenken, wie wir den gerade beschriebenen Folgen entgegenwirken können.

### Fünf Anregungen für den Umgang mit Anforderungen: Jetzt anfordern!

Ich freue mich über Ihre Denkanstöße unter [denkanstoss@microconsult.de](mailto:denkanstoss@microconsult.de).

Peter Siwon