

Die alleinseligmachende Lehre Über Methodenberatung, Missionierung und andere Todsünden

Im Beratungsgeschäft trifft man oft genug auf Kolleginnen und Kollegen, die einem selbst weit voraus scheinen: Während man sich noch von Zweifeln geplagt sieht, ob der eingeschlagene Weg auch richtig ist, präsentieren sie souverän Lösungen aus einem Methodenbuch, noch bevor jemand auch nur die Chance hatte, Fragen zu stellen. Dass solcher Dogmatismus nicht immer von Expertentum zeugt, sieht man erst auf den zweiten Blick.

Jens Coldewey
Coldewey Consulting
Curd- Jürgens- Str. 4
81739 München
<http://www.coldewey.com>
jens_coldewey@acm.org

„Sie haben doch diesen Workshop über leichte Prozesse gemacht“ wurde ich neulich auf einer Konferenz angesprochen. „Also wissen Sie, da kann man doch gar nicht mehr so richtig überprüfen, ob die Leute ihre Arbeit auch anständig machen, das ist doch ein Rückfall in alte Hackerzeiten. Und wie soll man denn die Verträge mit Auftragnehmern machen, wenn man die Spezifikation nicht vorher hat. Und überhaupt halte ich diese ganze Aufregung über die leichten Prozesse für ziemlich übertrieben! Aber es war trotzdem nett, Sie kennen gelernt zu haben.“ Der Kollege schüttelte mir die Hand und ließ mich eher amüsiert denn verwirrt stehen.

Ich gebe zu, dass das Gespräch etwas länger gedauert hat und ich auch ein oder zweimal nachfragen konnte, aber es zeigt symptomatisch eine typische Beraterkrankheit: Wenn es um Methoden geht, verstehen Berater keinen Spaß. Methoden sind die Religionen der Softwareentwicklung und Häretiker haben da nichts zu lachen. Statt zuzuhören und Probleme zu verstehen, wird auf Teufel komm

raus missioniert: „Das ist doch nicht objektorientiert!“ lautet bei vielen Designern das ultimative Totschlagargument. Die einzig darauf passende Antwort „Ja und?“ überlebt man heute glücklicherweise physisch meist unbeschadet aber man riskiert häufig genug seinen guten Ruf beim Diskussionspartner.

Auch in anderen Aspekten zeigt die Methodendiskussion ähnliche Muster, wie religiöse - und politische - Diskussionen in ihren düstersten Zeiten: Die Radikalität ist keinesfalls auf ein bestimmtes Lager beschränkt. Nur wenige Stunden nach dem eingangs zitierten Gespräch trat ich während einer Sitzung des Programmkomitees der „XP 2000“ Konferenz gewaltig ins Fettnäpfchen, weil ich nicht nur mehr kritische Beiträge einforderte, sondern auch noch den — offensichtlich obligatorischen — „XP“ Button nicht ordnungsgemäß an meine Brust steckte.

Anhänger des „V-Modells“ kämpfen gegen Freunde des „Rational Unified Process“, „Crystal Clear“

Protagonisten zerstreiten sich bis zum persönlichen Zerwürfnis mit „eXtreme Programmern“ und längst überrollt brummeln die Veteranen des „Information Engineering“, dass ihre Methode das ganze neue Zeug doch ohnehin schon einschließe. Das Szenario erinnert unwillkürlich an Monthy Pythons Filmklassiker „Das Leben des Brian“: In der gnadenlosen Satire auf sogenannte Sandalenfilme kämpfen nicht weniger als drei jüdische Organisationen gegen die römischen Besatzer. Unabhängig voneinander planen sie ihren großen Coup: Sie dringen über die „Augustus-Gedächtniskloake“ in Pilatus Palast ein, entführen dessen Frau und fordern dann die Auflösung des römischen Imperiums binnen vierundzwanzig Stunden. Der Plan scheitert aber nicht an der Wachsamkeit der Römer, sondern an dem Zusammentreffen zweier Gruppen an einer wichtigen Kreuzung der Kloake. Jeder möchte den Ruhm für sich ernten und so entsteht eine heillose Schlägerei. In seiner Verzweiflung versucht Brian, der Held des Films, die Kämpfer zur Vernunft zu bringen: „Lasst uns

Kolumne: Beratung

doch gegen unseren gemeinsamen Feind kämpfen!“, worauf alle anderen wie aus einem Mund auch sofort wissen, wer der gemeinsame Feind ist: „Die jüdische Volksfront!“ die einzige Gruppe, die nicht an der Schlägerei beteiligt ist.

Wer aber ist der gemeinsame Feind der Methodiker? Wer jetzt zielsicher „Das V-Modell!“ oder „XP!“ denkt, sollte den Artikel besser noch einmal von vorne lesen. Alle anderen werden jetzt vermutlich etwas wie „gescheiterte Projekte“ gedacht haben, oder „unmenschliche Überstundenlast“. Auch zwanzig Jahre nach Ausrufung der Softwarekrise ist unsere Branche noch immer damit beschäftigt, ihre Produkte rechtzeitig und zu ein wirtschaftlich vertretbaren Kosten auszuliefern. Dabei ist mit „rechtzeitig“ nicht einmal der vereinbarte Zeitpunkt gemeint, sondern nur ein wirtschaftlich sinnvoller Zeitpunkt, also eine wesentlich schwächere Forderung, als die, sich an Vereinbarungen zu halten.

Die Zauberformel ist also noch immer nicht gefunden — und da liegt auch schon das erste Problem vieler Methodenberater: Sie *verkaufen* eine Lösung, nämlich „ihre“ Methode. Beim Verkaufen geht es nicht darum, die Nachteile eines Weges darzustellen, sondern den Interessenten von den Vorteilen zu überzeugen. Deshalb verspricht jede Methodik eine sichere Projektabwicklung, Einhaltung der Termine und des Budgets und motivierte Mitarbeiter im Projekt. Friede, Freude, Eierkuchen in Hochglanz. Beratung ist aber nicht Verkaufen. Es geht darum, den Kunden in der Entscheidungsfindung zu unterstützen, seine Prob-

leme zu verstehen und ihn über mögliche Lösungsalternativen mit ihren Vor- und Nachteile aufzuklären. Dabei spielt es keine Rolle, ob man einen Kunden als externer, zugekaufter Berater unterstützt, oder als Methodenabteilung interne Beratung betreibt. Die meisten Methoden sind aber schon eine fertige Lösung, die viel zu oft von sich behauptet, zu allen Problemen zu passen. Wer sich also als Berater auf eine Methodik einschränkt, sollte sich erst ins Spiel bringen, wenn die Methode bereits ausgewählt ist.

„Meine Methode,“ mögen Sie jetzt einwenden, „ist aber nach dem Baukastenprinzip aufgebaut und kann für jeden Anwendungsfall angepasst werden.“ Daran ist richtig, dass natürlich auch die Methodenbauer mittlerweile das Manko der einen Lösung für jedes Problem erkannt haben. Daher bieten moderne Methoden einen Baukasten von „Maßnahmen“, „Meilensteinen“ oder „Artefakten“ an, aus denen man sich das Vorgehen in einem Projekt zusammenstellen kann. Das weitet die Anwendbarkeit der Methode deutlich aus, - wenn Sie Glück haben sogar so weit, dass die Methode in ihrer ganzen Organisation angewendet werden kann. Aber es geht mir hier nicht um die Anwendbarkeit einer Methode, sondern um die Attitüde, die in Methodendiskussionen noch immer viel zu häufig durchschlägt: „Allein *unser* Vorgehen ist richtig, alle anderen verstehen halt nichts von richtiger Projektarbeit“.

Symptome

Der Übergang zwischen sachlicher Diskussion und dogmatischer Streiterei ist fließend. Weil ich natürlich auch selber nicht vor der Versuchung gefeit bin, meine Ideen und Erfahrungen als universell zu unterstellen, habe ich drei Symptome identifiziert, die mir helfen, das Abrutschen der Diskussion rechtzeitig zu erkennen.

Mangelndes Zuhören ist meines Erachtens das Leitsymptom. Wer argumentiert, ohne die Argumente des Diskussionspartners anzuhören oder zu verstehen, ist häufig bereits vom Dogmatismusvirus befallen. Nur selten tritt dieses Symptom so offen zutage wie in meiner Eingangsgeschichte, in der mein Gesprächspartner der Unhöflichkeit schon bedenklich nahe gekommen war. Meist sind die Mittel so subtil, dass man schon genauer hinsehen muss, um sie zu erkennen. „Nennen Sie uns Ihre Argumente,“ wurde ich neulich gebeten, „wir sind uns sicher, 95% von ihnen widerlegen zu können!“ Habe ich nicht richtig nachgedacht, dass schon meine Grundgedanken auf tönernen Füßen stehen? Oder ist mein Ruf in der Branche so schlecht, dass man von mir ohnehin nur leicht zu Widerlegendes erwartet? Auf jeden Fall ist diese Einladung nicht von Neugierde geprägt, meine Argumente kennen zu lernen, zu hinterfragen und zu verstehen, sondern von der klaren Überzeugung, dass meine Einstellung ohnehin keinen Bestand haben kann. Anders formuliert: „Wir sind nicht an Ihren Argumenten interessiert, um unsere Einstellung zu überprüfen, sondern wir wissen, dass unsere Einstellung die richtige ist und hätten

Kolumne: Beratung

gerne Übungsmaterial für unseren Glaubenskampf.“ Kein guter Start für eine offene Diskussion.

Eine andere Spielart des mangelnden Zuhörens ist die Redensart „aber das ist ja schon lange bekannt“. Gerade wir Informatiker sind darauf trainiert, schnell Neues zu strukturieren und Gemeinsamkeiten mit Bekanntem zu finden. Wiederverwendung ist das Schlagwort in der Technik. Auch in der Diskussion versucht man, den Standpunkt der Partnerin in das eigene Denkmodell einzubauen, also sie zu „verstehen“. Darin lauert aber auch die Gefahr, zu kurz zu springen und Ideen unverdienter Maßen in bekannte Schubladen zu stecken. Diese Gefahr ist naturgemäß umso größer, je größer die eigene Erfahrung ist und je mehr Schubladen einem zur Verfügung stehen. Dabei könnte dieses Schema sehr hilfreich sein, den Partner zu verstehen, würde man es nicht nutzen, um ihn oder sie als unerfahren abzuqualifizieren. Statt „Ich sehe schon, Sie sind da aufgrund Ihrer mangelnden Erfahrung einer Mode aufgesessen, die den alten Wein von XYZ aus dem Jahre 1985 in neue Schläuche gefüllt hat“ probieren Sie es doch mal mit folgender Formulierung: „Das klingt für mich sehr ähnlich wie das, was XYZ bereits 1985 vorgeschlagen hat. Sehen Sie da wesentliche Unterschiede oder ist dieser Eindruck berechtigt?“. Das ist nicht nur eine sozialpädagogisch wertvolle Floskel, sondern es gibt beiden Seiten die Gelegenheit, zu lernen: Möglicherweise ist der Diskussionspartnerin diese bahnbrechende Arbeit von XYZ noch gar nicht bekannt, oder es gibt subtile, aber wichtige Unterschiede, die entscheidend zum Verständnis des Konzepts beitra-

gen. Unerfahrenheit oder Inkompetenz zu unterstellen ist meist unberechtigt, selten höflich und noch seltener hilfreich.

Mangelndes Hinterfragen ist ein anderes Symptom, dass man eher bei sich selbst kurieren kann. Jedes Vorgehensmodell geht von einigen mehr oder weniger offengelegten Annahmen aus über die Art und Weise, wie Software entwickelt wird, wie sie gewartet wird, welche technischen Voraussetzungen existieren, wie die Teamkultur aussieht usw. Erst wenn man sich dieser Annahmen bewusst ist, kann man sinnvoll entscheiden, ob ein Vorgehen in Betracht gezogen werden kann. Ein schönes Beispiel dafür, welche Auswirkungen veränderte Annahmen haben, zeigt ein Vergleich zwischen Wasserfallmodellen und leichten Prozessen. Während Wasserfallmodelle davon ausgehen, dass die Beseitigung von Fehlern umso teurer wird, je später sie entdeckt werden, stellen leichte Prozesse diese Grundannahme in Frage (vgl. z.B. [Bec00], [Col01]) und kommen darüber zu einem völlig anderen Bild der Softwareentwicklung.

Autoren von Entwurfsmustern nennen solche Grundannahmen „Kräfte“ und es ist eine interessante Übung, sich einmal für sein „Lieblingsvorgehen“ diese Kräfte aufzuschreiben. Sie beschreiben immer auch Einschränkungen des Vorgehens: Wenn es einfach nicht möglich ist, die Kosten für Änderungen niedrig zu halten, können leichte Prozesse nicht ohne weiteres eingesetzt werden. Dieses Beispiel war noch recht einfach. Schwieriger sind die vielen impliziten Annahmen, die eine Vorgehensweise formen, ohne dass viel

über sie geredet würde. Welche Organisationsform setzt das Vorgehen voraus? Welche Arten der Zusammenarbeit werden gefordert und gefördert? Passen die Annahmen über die Fluktuation im Team zu den realen Begebenheiten? Und so weiter und so fort. Dieses Hinterfragen ist wichtig, weil die Unterschiede in den Vorgehensmodellen häufig unterschiedlichen Grundannahmen entspringen. Es geht also nicht darum, wer die eine absolute Wahrheit hat, sondern um das Verständnis, auf welchen Prämissen ein Modell beruht — ein sachlich und rational diskutierbares Problem.

Gurukult ist der dritte Indikator, dessen Auftreten mich misstrauisch macht. Methoden werden häufig von einzelnen Persönlichkeiten formuliert. Bei allem Respekt vor den Leistungen, die diese Personen vollbringen, sollte man aber doch nicht vergessen, dass diese Methode dann auch den ganz persönlichen und individuellen Erfahrungsschatz dieser Persönlichkeit widerspiegelt. Natürlich ist es einfacher, darüber zu diskutieren, ob ein Projekt jetzt wirklich eXtreme Programming betreibt, oder nicht (in meiner Erfahrung ist es bei den meisten „XP-Projekten“ ohnehin nicht der Fall). Aber was hilft es und – vor allem – wem ist damit geholfen? Entsteht meinem Kunden dadurch ein Mehrwert, dass ich mich jetzt exakt an die Überlegungen von Kent Beck oder von Ivar Jacobson, Grady Booch und James Rumbaugh halte? Wohl kaum. Auch Methodenentwickler sind fehlbar und sie kennen das spezielle Team mit dem Sie gerade arbeiten, nicht. „Wer immer nur Autoritäten zitiert, macht zwar von seinem Gedächtnis Gebrauch, doch nicht von

Kolumne: Beratung

seinem Verstand“, soll Leonardo da Vinci gesagt haben. Wenn Personen Argumente ersetzen, ist das Gebiet der zielführenden und rationalen Argumentation verlassen und wir nähren uns wieder dem Dogmatismus.

Ursachen

Fatalisten mögen den Hang zum Dogmatismus für einen Grundzug des menschlichen Wesens halten, der neben Milliarden von Menschenleben im Laufe der Geschichte in der heutigen Zeit auch sehr große Geldbeträge vernichtet. Das greift meines Erachtens aber etwas kurz. Dogmatismus erfüllt menschliche Bedürfnisse auf so elegante Weise, dass immer wieder zu ihm Zuflucht genommen wird.

Dogmatismus verleiht in erster Linie Sicherheit. Er macht die Welt einfacher und überschaubarer. „Die ewig Unentwegten und Naiven / Ertragen freilich unsre Zweifel nicht“ dichtete Herrmann Hesse in seinem Alterswerk vom „Glasperlenspiel“ und schloss mit den wenig motivierenden Zeilen „Denn sind die Unentwegten wirklich ehrlich / Und ist das Tiefensehen so gefährlich / So ist die dritte Dimension entbehrlich“. Wer sein Methodenbuch als Allzweckwaffe mit sich führt und jederzeit bereit ist, anderen zu belegen, dass dieser Vorschlag nun die Regel auf Seite 281 verletzt, muss sich nicht damit plagen, Abwägungen zu verstehen oder nach oft schmerzlichen Kompromissen zu suchen. Man muss nicht einmal die Abwägungen verstanden haben, die anstehen – es genügt, *das* Buch oft genug

gelesen zu haben, um auf der richtigen Seite zu stehen.

Sicherheit ist auch im Projektgeschäft ein wichtiger Faktor. Aber es ist nicht die Sicherheit, vom Methodenguru eine Auszeichnung für besonders konformes Verhalten zu bekommen, sondern die Sicherheit, das Projekt gut durchzuziehen. Da tut es fast jedes Vorgehensmodell, wenn das Team gut genug ist und das Management die politischen Rahmenbedingungen richtig einzuschätzen und zu lenken weiß.

Neben der Sicherheit stiftet Dogmatismus auch Identifikation. „Ich bin Mitglied der OO-Gemeinde“, „Ich bin ein XP-ler“, „Wir gehören hier ja der RUP-Gruppe an“. Man kann sich abgrenzen gegen jene, die vermutlich schlechtere Arbeit leisten, weil sie Anhänger einer anderen Methode sind. Die Innbrunst, mit der manche sich auf Konferenzen zum jeweils gültigen Methoden-Hype bekennen, erinnert manchmal an die „Bekehrungsgottesdienste“ amerikanischer Fernsehprediger. Da werden Buttons geprägt, um auf den ersten Blick sichtbar Insider vor Outsiders unterscheiden zu können. Da werden Projektberichte geliefert, die weder die Bezeichnung „Projekt“ noch „Bericht“ rechtfertigen. Und jeder schwärmt nur davon, wie toll doch die Arbeit mit der Methode XYZ wäre, obwohl bei genauerem Nachfragen erst seit vier Wochen nach dem neuen Vorgehen gearbeitet wird. Wer möchte in einem solchen Klima der eitlen Freude als Cassandra gelten und Zweifel anmelden? Wer möchte durch die Messehalten pilgern und sich aus der Gemeinschaft der Seligen ausschließen?

Therapie

Was hilft nun gegen Dogmatismus? Zuhören, Entspannen, Nachdenken sind die Kardinaltugenden, mit denen man Dogmatismus zu Leibe rücken kann. Wer dem Diskussionspartner offen zuhört, statt vorschnelle Schubladen-Urteile zu fällen, hat schon einmal wichtige Antikörper in Stellung gebracht. Stets die eigene Meinung zu hinterfragen ist auch ein gutes Grundtraining. Um dem Dogmatismus endgültig des Garaus zu machen, bedarf es aber noch eines weiteren Schritts: Das Loslassen von Regeln.

Große Komponisten haben sich ebenso wie viele große Wissenschaftler gerade nicht an die zu ihrer Zeit geltenden Regeln gehalten. Die großen Physiker des zwanzigsten Jahrhunderts haben radikal mit vielem gebrochen, was „offensichtlich richtig“ war. In der Tat erkennt man Experten häufig daran, dass sie bewusst Regeln brechen. Sie haben den Geist der Regeln so weit verinnerlicht, dass sie diese auch anpassen können oder die Folgen von Regelverstößen abschätzen können. Statt „Aber das ist ja nicht objektorientiert!“ wäre zum Beispiel folgende Aussage hilfreicher: „Das kann man schon so machen. Man muss sich aber darüber im Klaren sein, dass folgende Änderungen dann nur noch schwer umsetzbar sind...“ Ein solches Expertentum erwartet der Kunde von einem Berater und nicht lange Monologe, die er auch im Buch nachlesen kann.

Wie immer freue ich mich über Kommentare und Anregungen, die

Kolumne: Beratung

Sie per E-mail direkt an mich richten können.

Autor

Jens Coldewey ist unabhängiger Berater. Er hilft großen Organisationen bei der Einführung und Umsetzung objektorientierter

Konzepte. Seine E-Mail-Adresse lautet: jens_coldewey@acm.org.

Literatur

[Bec00] Kent Beck: Extreme Programming Explained — Embrace Changes; Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 2000; ISBN 0-201-61641-6

[Col01] Jens Coldewey: Über sieben Brücken musst Du gehn — Eine Kritik am Software-Engineering; in OBJEKTSpektrum 1/2001, Seite 22