

CARL HANSER VERLAG

Tom DeMarco, Timothy Lister

Bärentango

Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen

3-446-22333-9

www.hanser.de

Hinweis der Autoren

Dieses Buch ist in fünf Teile gegliedert, von denen jeder eine der Hauptfragen beantwortet, die angehenden oder künftigen Risikomanagern durch den Kopf gehen:

- ***Teil I:***
Warum sollen wir uns mit Risikomanagement befassen?
- ***Teil II:***
Warum sollten wir es nicht einführen?
(Darin gestehen die Autoren ein paar der Probleme ein, die auftreten können, wenn ein Unternehmen Risikomanagement einführt, ohne reif dafür zu sein.)
- ***Teil III:***
Wie gehen wir vor?
- ***Teil IV:***
Wie viel Risikobereitschaft sollte unsere Organisation mitbringen?
- ***Teil V:***
Wie wissen wir, ob unser Risikomanagementansatz funktioniert oder nicht?

Auf der ersten Seite jedes neuen Teils brechen wir diese Fragen in Einzelfragen auf. Wenn Sie die Kapitel des jeweiligen Teils gelesen haben, sollten Sie eine Antwort auf alle diese Fragen kennen – sonst haben wir unseren Job nicht richtig erledigt.

Erzählperspektive

Ein Großteil des Buches ist in der ersten Person Plural geschrieben: „wir“ heißt, wir, die Autoren, sprechen mit gemeinsamer Stimme. Ab und zu wollen wir aber gern eine Bemerkung in eigener Sache einwerfen, und deshalb werden Sie manchmal auf Absätze stoßen, die so beginnen:

TRL: Hier bin ich (Tim) und spreche in eigener Sache.

TDM: Und das bin ich (Tom).

Website

In Kapitel 12 erwähnen wir, dass wir eine Website eingerichtet haben, die das Buch ergänzt. Sie finden Sie unter:

<http://www.systemsguild.com/riskology>

Wir stellen dort einige Werkzeuge zur Verfügung, die Sie bei Ihren Risikomanagementanstrengungen unterstützen, und werden uns bemühen, die Site mit neuen Tools und Erkenntnissen aktuell zu halten.

Buchtitel

Der Titel der amerikanischen Ausgabe ist einem Lied aus dem Liederbuch von Dr. Seuss entnommen: *The Cat in the Hat*.¹ Das Lied erzählt von Uncle Terwilliger, der sich jeden Samstagabend heimlich die Treppe hinunter aus dem Haus schleicht, um mit den Bären tanzen zu gehen: „creeps down our backstairs,/sneaks out of our house to go waltzing with bears.“

Uncle T. geht bereitwillig Risiken ein – wir können nur hoffen, dass er sich mit Risikoabschätzung, -begrenzung und -verminderung auskennt. Falls ja, ist er das ideale Vorbild für Manager riskanter Softwareprojekte, die manchmal nicht umhin können, mit ein paar Bären von eigener Art zu tanzen.

¹ Dr. Seuss and Eugene Poddany, *The Cat in the Hat Songbook* (New York: Random House, 1967).

Prolog: Ethik des Glaubens

London, 11. April 1876. Ort der Handlung: Grosvenor Square, kurz vor 22 Uhr. Auf den Trottoirs, die den Platz säumen, begeben sich viktorianische Gentlemen, viele von ihnen in Zylinder und Abendkleidung, zum reich verzierten Eingang des Grosvenor Hotel. Wir schließen uns ihnen an und werden in den oberen Salon geleitet, wo die monatlichen Zusammenkünfte der elitären Londoner Metaphysical Society stattfinden.

Zu den Mitgliedern der Gesellschaft gehören Alfred Tennyson, William Gladstone, Thomas Huxley, Kardinal Manning, Arthur James Balfour ... kurz, die Crème de la Crème der Londoner Intelligenz. Thema des Abends ist, wie immer, die Philosophie. Bevor der offizielle Teil beginnt, stehen die Teilnehmer in kleinen Gruppen zusammen und knüpfen an die Diskussion des letzten Treffens an. Wir wandern zwischen den Gruppen herum und hören Begriffe wie Ontologie, Tautologie und Epistemologie. Teilweise werden hitzige Debatten geführt.

An diesem Abend herrscht eine besondere Spannung im Saal, Anlass dafür ist der heutige Hauptredner, das neueste Mitglied der Gesellschaft: William Kingdon Clifford. Clifford ist Professor für Logik und Mathematik am Londoner University College. Er gilt als Ikonoklast, vielleicht sogar Atheist, und ist als streitbarer Debattierer bekannt. Gleichzeitig ist er das jüngste Mitglied, das je in die Gesellschaft aufgenommen wurde.

Der Tradition entsprechend muss jedes neu berufene Mitglied einen Vortrag vorbereiten und bei dem ersten Treffen, an dem es teilnimmt, der versammelten Vereinigung zu Gehör bringen. Bisher wurde nur der Titel von Cliffords Vortrag bekannt gegeben, „Ethik des Glau-

bens“, über den Inhalt seiner Ausführungen kann man nur mutmaßen. Der Vortrag verspricht, ein Knüller zu werden.

In der Tat stürmt die Hälfte der Mitglieder, noch ehe Clifford seinen Vortrag beendet hat, heftig protestierend aus dem Saal. Der Sekretär der Gesellschaft gibt offiziell seinen Rücktritt bekannt; er hatte es abgelehnt, seiner Aufgabe nachzukommen und für einen Vorabdruck des Vortrags zu sorgen. Die im Saal gebliebenen Mitglieder sind erregt aufgesprungen, manche feuern Clifford an, andere versuchen, ihn niederzuschreien. Die Temperatur im Saal ist merklich gestiegen, die ganze Szene entspricht, wie soll man sagen, so gar nicht der *feinen englischen Art*.

Warum hat „Ethik des Glaubens“ die Mitglieder der Metaphysical Society so in Rage gebracht? Clifford vertritt in seinem Essay die These, dass das, was Sie zu glauben belieben, nicht vom ethischen Urteil anderer ausgenommen ist. Ihre Überzeugungen können dazu führen, dass man Sie eines unethischen Verhaltens beschuldigt, abhängig davon ob Sie, so Clifford, „ein Recht haben (...) zu glauben“, was Sie glauben.²

Als Beispiel führt er den Eigentümer eines Schiffes an, das, vollbesetzt mit Auswanderern, in Kürze in See stechen soll. Den Eigner quält die Sorge, dass das Schiff alt, in schlechtem Zustand und ohnehin nicht sonderlich solide gebaut ist. Er fragt sich ernsthaft, ob es eine weitere Überfahrt sicher bestehen kann. Mit etwas Anstrengung gelingt es dem Eigner, seine Bedenken zu verdrängen und sich einzureden, eine Überfahrt mehr oder weniger könne keinen großen Schaden anrichten. Immerhin habe das Schiff mehr als einen Sturm überstanden und sei immer wieder sicher im Hafen eingelaufen. Warum nicht noch ein letztes Mal? Das Schiff sticht in See und geht mit Mann und Maus unter.

„Wie beurteilen wir den Eigentümer?“ fragt Clifford und gibt sich selbst die Antwort:

„Was sollen wir von ihm sagen? Sicherlich dies, daß er den Tod aller dieser Menschen verschuldet hat. Selbst zugestanden, daß er fest an die Tüchtigkeit seines Schiffes glaubte, so kann diese

² Teil 1 von „The Ethics of Belief“ finden Sie im Anhang A in der deutschen Übersetzung von 1893, die unter dem Titel „Wahrhaftigkeit“ erschienen ist.

Festigkeit seiner Überzeugung ihn doch in keiner Weise entschuldigen, weil er kein Recht hatte, auf solche Gründe hin zu glauben, wie sie ihm vorlagen. Er hatte seinen Glauben nicht ehrlich durch geduldige Untersuchung, sondern durch Unterdrückung seiner Zweifel gewonnen. Und obgleich er sich schließlich in ihm so sicher gefühlt haben mag, daß er nicht anders denken konnte, so muß er doch, da er sich selbst mit Wissen und Willen in diese Verfassung gebracht hatte, dafür verantwortlich gemacht werden.“

Clifford kommt dann noch einmal auf seine Geschichte zurück und wandelt sie leicht ab. Angenommen, gibt er zu bedenken, das Schiff hätte die Überfahrt ohne Verlust von Menschen bestanden, hätte der Eigner dann eine weniger schwere Schuld auf sich geladen?

„Nicht im geringsten. Ist eine That einmal gethan, so ist sie für immer recht oder unrecht; kein zufälliges Ausbleiben ihrer guten oder bösen Früchte kann etwas daran ändern. Der Mann würde nicht unschuldig gewesen, er würde nur nicht entdeckt worden sein. Die Frage nach Recht oder Unrecht bezieht sich auf die Art, wie er zu seinem Glauben gelangt ist, nicht darauf, was sein Glaube ist, – nicht, ob sein Glaube sich als wahr oder falsch herausstellt, sondern ob er ein Recht hatte, auf solche Gründe hin, wie sie ihm vorlagen, zu glauben.“

Vor Clifford nahm man an, Überzeugungen könnten nicht in einem ethischen Licht betrachtet werden. Man konnte jeden verdammten Unsinn glauben, den man glauben wollte. Man konnte sogar an Unmögliches glauben, wie die Weiße Königin in *Alice im Spiegelland*. Als Alice einwandte, man könnte nicht glauben, was unmöglich wäre, antwortete die Königin:

„Ich nehme an, du hast es nicht genügend geübt ... Als ich so alt war wie du, habe ich es täglich eine halbe Stunde geübt. Seither glaube ich manchmal bis zu sechs unmögliche Dinge vor dem Frühstück.“

Die Fähigkeit, sechs unmögliche Dinge vor dem Frühstück zu glauben, ist wahrscheinlich in keinem Job der Welt so sehr ein Bestandteil des Anforderungsprofils wie im Softwareprojektmanagement. Von uns wird routinemäßig erwartet, dass wir uns dazu bringen, an Termine,

Budgets oder Leistungsmerkmale zu glauben, die sich hinterher womöglich als Ding der Unmöglichkeit herausstellen.

Wir bedienen uns dazu einer Strategie, die sich nur wenig von der des Schiffseigners unterscheidet, der sich einredete, an die Seetüchtigkeit seines Schiffs zu glauben. Bestimmt haben auch Sie diese Strategie schon ein- oder mehrmals angewendet. Möglicherweise haben andere Sie dazu angestiftet. Vielleicht hat Ihr Chef Sie gebeten, ein Projekt zu übernehmen, das bis Weihnachten abgeschlossen sein musste, obwohl er Ihnen nur drei Leute dafür zur Verfügung stellen konnte. Sie haben leise Zweifel geäußert, ob sich die gewünschte Software in so kurzer Zeit entwickeln lässt.

„Deshalb habe ich ja *Sie* ausgesucht, das Projekt zu managen“, hat Ihr Chef vertrauensvoll erwidert.

Leider hat die Sache einen Haken: Sie bekommen den Job, die Herausforderung und das Prestige ..., aber Sie müssen dafür an den Terminplan glauben. Das ist der Preis, den Sie zahlen. Sie schlucken und sagen, dass Sie das Projekt übernehmen werden. Später überzeugen Sie sich selbst: Sicher, warum nicht Weihnachten? Schließlich wurden andere Projekte in ähnlich kurzer Zeit realisiert. Über kurz oder lang verspüren Sie tatsächlich Zuversicht. Ob Sie mit Ihrer Einschätzung richtig liegen, wird die Zeit erweisen. Im Augenblick jedenfalls sind Sie so gut wie sicher, das Projekt termingerecht abschließen zu können.

Das ist genau der Augenblick, in dem Sie sich William Kingdon Cliffords Frage durch den Kopf gehen lassen sollten. Sie glauben, dass Sie das Projekt schaffen können. Schön und gut. *Aber haben Sie ein Recht, das zu glauben?* Haben Sie angesichts der Fakten ein Recht, an den Terminplan zu glauben?

Die verwurzelte Gewohnheit, nur das zu glauben, was Sie zu glauben berechtigt sind, heißt *Risikomanagement*. Diese grundlegende Disziplin wendet Cliffords Ethik des Glaubens auf jedes Vorhaben an, das durch Unsicherheiten verkompliziert wird. Sie leitet Sie so durch ein Vorhaben, zum Beispiel ein Softwareprojekt, dass Sie ohne das Gespinst aus Lügen und Selbsttäuschungen auskommen, das Ihre Arbeit in der Vergangenheit behindert hat. Risikomanagement wird Ihre Alternative zu der Unsitte werden, „sechs unmögliche Dinge vor dem Frühstück“ zu glauben.