

Rezension von Dr. Yves Stalgies (PMP)

zum Fachbuch „IT-Risikomanagement leben! Wirkungsvolle Umsetzung für Projekte in der Softwareentwicklung.“ (Ahrendts, F.; Marton, A. / Springer Verlag / ISBN-13: 978-3-540-30024-3)

IT Risikomanagement leben!

Das Thema IT Risikomanagement ist in vielen – sehr vielen - Büchern thematisiert worden. Aus Prozesssicht gibt es zum Thema Risikomanagement eigtl. auch keine großen Fragestellungen mehr, die einer Lösung bedürfen. Als PMP kenne ich den Risikomanagementprozess sehr detailliert und auch die Werkzeuge zum bekämpfen von Risiken bzw. Ermöglichen von Chancen in agilen Prozessen sind mir bekannt. Wozu also ein weiteres Buch zum Thema? Was mir immer noch fehlt, ist die Darstellung eines praktizierten Risikomanagementprozesses in Unternehmungen, die keine schwergewichtigen Prozesse vertragen. Im folgenden Review möchte ich kurz darlegen, ob ich mit diesem Buch fündig geworden bin. Zusammenfassend für den ungeduldigen Leser sei an dieser Stelle schon verraten, dass dies Buch zwar nicht genau meine Fragen beantwortet, dafür aber eine Menge Antworten auf Fragen hat, die ich mir bisher nicht gestellt hatte – die zur erfolgreichen Einführungen eines Prozesses aber hochrelevant sind. Verbunden mit der Tatsache, das die Hälfte des Buches aus einem Risikomanagement-Lexikon besteht, bei dem jederzeit erkennbar ist, dass die Autoren wirklich Experten und Praktiker ihres Fachgebiets sind, kann ich das Lesen des Buchs uneingeschränkt empfehlen.

Rahmen / Methoden des Buchs

Das Buch ist keine theoretische Neuerfindung des Themas Risikomanagement, sondern extrahiert aus vielerlei Quellen das Gerüst zum Risikomanagement und füllt es mit den eigenen praktischen Erfahrungen. Ein Blick in die Literaturliste zeigt, dass die Autoren nicht im Elfenbeinturm neue Theorien aufstellen, sondern alle Experten der Zunft mit einbezogen haben. Ob es nun Barry Boehm, Tom DeMarco oder Philip Armour ist – man hat immer das gute Gefühl, das hier jemand am Werke ist, der auch den Kontext der Risikomanagement-Literatur genauestens kennt. Insbesondere der Exkurs zur Philip Armours „5 Stufen der Unwissenheit“ hat Spass gemacht. Überhaupt sind die immer wieder eingestreuten Exkurse nicht nur sehr erfrischend sondern eben auch sehr informativ und lenken das eigene Denken immer wieder auf neue Wege.

Sprache

Die im Buch verwendete Sprache ist ein Garant dafür, dass Sie es gerne zu Ende lesen werden. Der Stil hat schon fast etwas Erzählendes und weckt den Eindruck, man bekommt die Dinge wirklich erklärt. Dabei vermeiden die Autoren einen unprofessionellen Ton. In Anbetracht der Tatsache, dass es sich um die erste Buchveröffentlichung der Autoren handelt, ist das sehr bemerkenswert, zumal ich vom Verlag bisher nur sehr trockene Kost kannte.

Inhalt

Einführung in das Risikomanagement (13% Anteil am Gesamtumfang)

Die Einführung das Risikomanagement ist so klassisch, wie das Thema selbst. Es fehlt nichts – alle Dinge, die u.a. vom PMI bekannt sind, werden aufgeführt. Wichtig ist der Exkurs in die Tatsache, dass

Risiken zugleich auch Chancen darstellen. Diese Erkenntnis allein kann die Einführung eines Risikomanagementprozesses in einer Organisation erheblich erleichtern. Getreu dem Motto, dass sich keine große Chance ergibt, wenn dazu nicht auch komplementär ein Risiko existiert. „Augen auf und durch“ ist das weitaus erfolgversprechendere Prinzip als „Augen zu und durch“.

In diesem Kapitel wird insbesondere Bezug auf die Software-Branche genommen, die immer schon als Beispiel herhalten musste, wenn es darum ging, die Vorzüge eines Risikomanagement-Prozesses darzustellen. Insbesondere gefällt mir in diesem Kapitel der intensive Bezug auf Kleinprojekte.

Weitere interessante Punkte des Kapitels sind neben des bereits erwähnten Exkurses zu Philip Armour die Ausführungen zum Risikodiagramm nach Tom DeMarco / Timothy Lister. Es ist wahrscheinlich der von Projektmanagern (einschließlich meiner Person) am häufigsten gemachte Fehler, der sich in diesem Diagramm widerspiegelt, nämlich den Termin zu nennen, den man frühestens erreichen wird – und der eine verdammt geringe Erfolgswahrscheinlichkeit hat.

Prinzipien wirkungsvollen Risikomanagements (12%)

Das Kapitel ist aufgeteilt durch die 10 Thesen für ein wirkungsvolles Risikomanagement. Die Thesen lesen sich teilweise auf den ersten Blick trivial, wirken aber auf den zweiten Blick tatsächlich als Schlüssel zum Erfolg. Neben den wichtigen Aspekten, dass Kommunikation wesentlich und die beteiligten Menschen entscheidend sind, kommt der wichtigste Punkt als These 1: „Verteilen Sie Risikomanagement und Risikoverantwortung“ – wenn Sie diese These berücksichtigen, werden Sie es sicher auch in Ihrer Organisation schaffen ein Risikomanagement zu etablieren. Verfolgen Sie den Weg sozusagen als „Riskofficer“ alle Risiken „zusammenzuhalten“, zu verfolgen und zu verantworten, werden Sie scheitern. Prozesse im „stillen Kämmerlein“ einzuführen und allein anzutreiben, hat noch nie – jedenfalls nicht nachhaltig – funktioniert. Ganz nebenbei enthält das Kapitel in These 2 mein Lieblingszitat zum Thema: „Risikomanagement ist Projektmanagement für Erwachsene“. Risiken nicht sehen zu wollen ist einfach infantil.

Ein Risikomanagementsystem nach Art des Hauses (14%)

Das System „nach Art des Hauses“ ist eine spezielle Version des Risikomanagements, wie man es auch aus anderer Literatur kennt. Einziger signifikanter Unterschied ist die Trennung der Risikoidentifikation vom Risikoprozess. Die Trennung wird damit begründet, dass die Identifikation von Risiken permanent geschehen muss und sämtliche anderen Prozesse und Projektphasen durchzieht. Die Risikoidentifikation wird als permanenter Quell angesehen, während der eigtl. Prozess die identifizierten Risiken Stück für Stück „klärt“. Auch wenn die Trennung zunächst künstlich erscheint, macht sie bei genauerem Hinsehen sehr viel Sinn, da jeder Projektbeteiligte seinen Teil zur Identifikation beiträgt. Das Kapitel zur Identifikation enthält insbesondere eine sehr hilfreiche Einführung in das Abhalten von Workshops. Ohne die richtigen Werkzeuge ist eine Identifikation schwierig und ohne identifizierte Risiken der Prozess natürlich sinnlos.

Der eigentliche Prozess besteht dann aus den Punkten R.-Analyse, R.-Bewertung, R.-Steuerung, Zuordnung der Verantwortlichkeiten und R.-Überwachung. Der vorletzte Punkt ist, wie oben ausgeführt, sehr entscheidend.

Integration des Risikomanagements in Vorgehensmodelle der Softwareentwicklung (7%)

Dieses Kapitel habe ich mit den größten Erwartungen gelesen und war am Ende nicht ganz zufriedengestellt. Es wird die Integration von Risikomanagement in das Wasserfallmodell, den RUP, das V-Modell XT, Extreme Programming und in Kleinprojekte diskutiert. Der Rahmen ist wahrscheinlich zu weit gesteckt, um alle Bedürfnisse zu befriedigen. Für jedes Modell wird beschrieben, wie der Prozess zu integrieren ist. In den Teilen zum Extreme Programming und Kleinprojekten sind mir die Hinweise aber dennoch etwas zu vage. Anstelle von Extreme Programming wäre evtl. eine Integration in Scrum sinnvoller gewesen. Alles in allem aber beweisen auch hier die Autoren eine sehr sichere Kenntnis aller aktuellen Verfahren.

Risiken beschreiben und das Risikolexikon einsetzen (2%) & Risikolexikon (51%)

Das Risikolexikon ist eine einzige Goldgrube. Die Risiken sind kategorisiert in die Phasen Planung, Analyse, Design, Implementierung, Test und Auslieferung sowie in die übergreifenden Themen Prozesse & Projektmanagement, Organisation & Politik, Mensch und Externe Produkte & Lieferanten.

Jedes Risiko wiederum ist strukturiert in einen Risikosatz, Risikobeschreibung, Indikatoren, Interpretation in der Risikomatrix, Maßnahmen, Beziehungen zu anderen Risiken, sowie Entdecken der Risiken und Überwacher. Die Struktur ist genial, die vorgeschlagenen Maßnahmen geben einem die Sicherheit, dass hier jemand wirklich in der Materie steckt und so nichts – oder zumindest wenig – übersehen werden kann.

Das Lexikon ist ein wirkliches Nachschlagewerk. Vieles kennt man vielleicht schon, aber durch die Möglichkeit bei einem Adhoc auftretenden Problem einfach mal nachschlagen zu können, wiegt das Buch seinen Anschaffungspreis allemal auf.

Fazit

Ein tolles Buch. Es lohnt sich unbedingt zu lesen. Sehr gut geeignet, wenn man sein Wissen auffrischen will oder auch einen derartigen Prozess einführen. Ein scharfer Fokus ist auf das Thema Kommunikation gelegt, welches für die Einführung eines jeden Prozesses essenziell wichtig ist. Die Integration in die verschiedenen Vorgehensmodelle ist etwas kurz geraten – insbesondere in dem mich interessierenden Umfeld kleinerer Projekte – das ist aber auch der einzige kleine Abstrich. Wer neu im Thema ist, erwirbt mit diesem Buch die Gewissheit, umfassend in das Thema eingeführt zu werden. Es enthält neben allen wesentlichen Aspekten zum Risikomanagement auch die wichtigsten Werkzeuge zum Thema Kommunikation und Prozesseinführung.

Was ich mir jetzt von den Autoren wünsche ist eine kleine Software-Version des Risikomanagement-Lexikons (erweiterbar mit eigenen Risiken) und einen zweiten Teil mit ganz konkreten Case Studies. Auf jeden Fall aber weitere Publikationen dieser exzellenten Autoren.

Hamburg 6.10.2008,
Dr. Yves Stalgies (PMP)