

## Vorwort

Entscheidungen prägen unser Leben. Richtige Entscheidungen helfen uns, erfolgreich zu sein, falsche Entscheidungen führen oft zu Misserfolgen, aus denen wir aber immerhin noch etwas lernen können. Ein solcher Lernprozess setzt aber auch eine Entscheidung voraus, nämlich die Bereitschaft, über die Vergangenheit zu reflektieren und daraus Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Entscheidungen sind dabei immer in einen bestimmten Kontext eingebunden. Dieser Kontext wird bestimmt durch das Ziel, das wir erreichen möchten. Eine gute Entscheidung bringt uns unseren Zielen näher, durch eine schlechte Entscheidung entfernen wir uns davon.

Gute Entscheidungen zu treffen und damit den richtigen Weg einzuschlagen, ist nicht immer einfach. Manchmal fehlt uns das notwendige Wissen, manchmal können wir uns nicht gegen die Meinungen anderer durchsetzen, die andere und möglicherweise konträre Ziele verfolgen. Oft ist gar nicht klar, welche Optionen wir überhaupt haben und wie sie zu bewerten sind. Auch der Zeitpunkt, zu dem es eine Entscheidung zu treffen gilt, ist oft alles andere als offensichtlich. Und manchmal handeln wir schlicht und einfach nicht rational: Wir lassen uns täuschen von kognitiven Verzerrungen, bei denen uns unsere Intuition einen Streich spielt, kommen zu falschen Einschätzungen und ziehen die falschen Schlüsse daraus.

IT-Projekte sind durch eine Vielzahl von Entscheidungen gekennzeichnet. Und natürlich sind auch die Entscheidungen, die wir in IT-Projekten treffen, nicht gegen diese Problematik immun. Wählen wir möglicherweise ein Design, nicht weil es gute Gründe dafür gibt, sondern weil wir damit am meisten vertraut sind? Sind Deadlines, die wir zusagen, realistisch oder möglicherweise viel zu optimistisch? Sind unsere Teamentscheidungen gut oder geben sie nur die Meinung der Wortführer wieder? Und wenn wir Zahlen vorlegen, um eine Entscheidung zu untermauern, sind diese Zahlen überhaupt sinnvoll und belast-

bar? Dies sind nur einige Beispiele – man kann sich leicht ausmalen, dass es noch viele weitere gibt.

Wir können nicht erwarten, dass es uns immer gelingt, perfekte Entscheidungen zu treffen. Niemand kann alles wissen und niemand kann die Zukunft vorhersagen. Daher wird es immer Unwägbarkeiten geben, die sich nicht abschätzen lassen. Es gibt aber Instrumente, mit denen sich die Entscheidungsfindung verbessern lässt. Entscheidungstheorie, Kognitionswissenschaft, Teampsychologie und Statistik bieten Erkenntnisse, die sich auch auf IT-Projekte anwenden lassen und die es uns erlauben, zu besseren Entscheidungen zu gelangen. Davon handelt dieses Buch.

Ich möchte dazu eine Reihe von Praktiken vorstellen, die sich in vielen IT-Projekten bewährt haben. Ich habe diese Praktiken über Jahre hinweg beobachten können, sie auf Konferenzen zur Diskussion gestellt und so sukzessive weiterentwickelt. Dabei geht es um ganz unterschiedliche Facetten der Entscheidungsfindung. Ich werde beleuchten, wie man qualitative Argumente stärken, aber auch wie man quantitative Verfahren sinnvoll einsetzen kann. Außerdem werde ich Praktiken vorstellen, die sich auf die Entscheidungen von Einzelnen beziehen, aber auch die Entscheidungsfindung im Team betrachten.

Im Prinzip lassen sich diese Praktiken unabhängig davon anwenden, welche Entwicklungsmethode zum Einsatz kommt. Allerdings werde ich vor allem auf Projekte im agilen Umfeld eingehen. Das liegt zum einen daran, dass agile Verfahren in der heutigen Softwareentwicklung weitgehend den methodischen Stand der Technik darstellen. Zum anderen besteht ein wesentlicher Aspekt der agilen Verfahren in der Bereitschaft, über Projektprozesse nachzudenken und diese zu verbessern. Dies schließt auch Entscheidungsprozesse ein. Das bedeutet nicht, dass agil durchgeführte Projekte gegen Fehlentscheidungen immun sind. Agile Teams finden aber in der Regel Wege, um aus Fehlern zu lernen. Agile Verfahren bieten daher eine gute Plattform für den Versuch, Entscheidungsprozesse kontinuierlich zu verbessern.

Praktisch jeder, der an einem IT-Projekt beteiligt ist, muss immer wieder Entscheidungen treffen. Insofern kann dieses Buch im Prinzip für alle Beteiligten an einem IT-Projekt von Bedeutung sein, unabhängig von der Rolle, die sie im Projekt einnehmen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei der Anwendung der im Buch beschriebenen Praktiken.

Andreas Rüping  
Hamburg, April 2019