
1 Einführung

Ein Buch zur Agilität für IT-Governance, Prüfung & Revision muss sich mit Widersprüchlichkeiten, Paradoxien und Spannungsfeldern beschäftigen:

Agilität steht oft als Metapher und Schlagwort für situative Flexibilität, Veränderlichkeit und rasche Reaktionsfähigkeit, notfalls auch anders als ursprünglich geplant. IT-Governance hingegen möchte den Einsatz der IT in Organisationen in einem magischen Dreieck zwischen Wirtschaftlichkeit, Wertbeitrag und Risikobetrachtungen *geordnet* führen und (planmäßig) *kontrolliert* weiterentwickeln. Prüfung & Revision beschäftigen sich mit der Ordnungsmäßigkeit von Geschäftsaktivitäten und benötigen dazu mehr oder weniger *stabile* Bezugspunkte.

Dieses Buch handelt also im Kern von Widersprüchen, z.B. zwischen Stabilität und Veränderung sowie zwischen vorausschauender Planung und Ergebnisoffenheit. Diese Spannungsfelder stellen sich zunehmend auch für die Gebiete der IT-Governance, Prüfung & Revision, beispielsweise: Wie kann IT-Governance ergebnisoffener und somit *agiler* werden, ohne dass daraus Beliebigkeit entsteht?

Die Antwort des Buches ist *nicht*, diese Widersprüche und Spannungsfelder durch einen harmonischen Ansatz zu beseitigen, der bestehende Widersprüche einfach ignoriert oder zudeckt. Stattdessen werden Wege aufgezeigt, wie Organisationen konstruktiv mit diesen Spannungsfeldern umgehen und sie in einer angemessenen Balance halten können. *Das* ist der Kern von Agilität für IT-Governance, Prüfung & Revision.¹

Dieses Kapitel beginnt mit einem Überblick, um welche grundlegenden Widersprüche es hauptsächlich im Buch gehen wird, und wir gehen darauf ein, für wen das Buch besonders geeignet ist. Außerdem geht es der Frage nach, warum es noch ein Buch zur Agilität braucht, wo es doch schon so viele Veröf-

1. An dieser Stelle berührt das Buch Fragestellungen, wie sie auch unter Begriffen wie Ambidextrie, Exploitation versus Exploration und bimodaler IT diskutiert werden. Wir werden an mehreren Stellen im Buch darauf zurückkommen. Die agile Transformation von ganzen Organisationen wiederum geht über den Rahmen dieses Buches hinaus. Wer sich dafür interessiert, findet bei [van Lieshout et al. 2021] und [van Solingen 2020] umfassende Hinweise und praxisbewährte Vorgehensweisen.

fentlichungen dazu gibt. Zum Abschluss des Kapitels werden Aufbau und zentrale Inhalte des Buches skizziert.

1.1 Worum es uns geht

Agilität und der Einsatz agiler Methoden sind heute nicht mehr nur auf IT-Projekte begrenzt, sondern prägen zunehmend ganze Organisationen. Man erwartet von Agilität beispielsweise verbesserte Reaktionsfähigkeiten auf eine zunehmende Marktdynamik und eine stärkere Kundenorientierung. Agilität ist dabei weniger eine einzelne konkrete Methode, sondern eine eigenständige Denk- und Sichtweise, die verspricht, Stabilität und Flexibilität einer Organisation wirksam zu verbinden.

Oft wird die Flexibilität und Dynamik, die man mit Agilität in einer Organisation erreichen möchte, jedoch als besondere Herausforderung für die IT-Governance sowie für die Prüfung & Revision gesehen, die eher auf Stabilität, Kontinuität und Gewissheit ausgerichtet sind. Dabei wird leicht das Verbindende zwischen diesen Disziplinen und der Agilität übersehen, nämlich ein bewusster Umgang mit Risiko und Unsicherheit:

- IT-Governance (beispielsweise auf Basis von COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)) ist ein von der Geschäftsstrategie her getriebener Führungsansatz für die Entwicklung und den Einsatz von IT in der Organisation, der durch planbasierte, aber prozesshaft auszugestaltende Vorgehensweisen prospektiv Risiken und Unsicherheit abmildern möchte. Pläne und quantitative Zielvorgaben haben einen hohen normativen Stellenwert, Abweichungen von den Plänen und zugehörigen Kenn- und Erfolgsgrößen zeigen Risiken an, die behandelt werden müssen.
- (IT-)Prüfung & Revision möchten mithilfe systematisch aus historischer Erfahrung gewonnenen Prüfkriterien vorhandene Risiken aufdecken und (oft rückblickende) Prüfungsurteile über die Ordnungsmäßigkeit der abgeschlossenen Geschäftsvorfälle liefern. Erfahrungsbasierte Prüfungsstandards und Checklisten werden als normative Grundlage herangezogen, Abweichungen davon zeigen Risiken an, die behandelt werden müssen.
- Agilität möchte in kleinen, aber eng aufeinanderfolgenden Explorationschritten möglichst rasch konkrete Arbeitsfortschritte und Erkenntnisse in einem Themengebiet erreichen, das typischerweise noch nicht ganz verstanden ist. Agilität arbeitet bewusst mit überschaubaren Zielsetzungen und hält die inhaltlichen Details, so lange es geht, offen. Falls Risiken und Schäden eintreten – so die Annahme –, sind sie eher klein, verkraftbar und eine rechtzeitige Reaktion ist möglich. In der Agilität kann man deshalb als Leitmotiv formulieren: »Do fast – fail fast – learn fast.« An die Stelle eines normativen Ansatzes mit klaren Vorgaben als SOLL-Bezugspunkt tritt eine situativ und

laufend fortgeschriebene Bewertung, ob bzw. inwieweit eine Abweichung ein Risiko oder eine neue Erkenntnis darstellt. Abweichungen von den ursprünglichen Vorgaben, Zielsetzungen oder Erwartungen werden als Gelegenheiten zum Lernen verstanden. Pläne, Prüfungsstandards und standardisierte Risikoklassifikationen sind zwar als Orientierungshilfe auch in der Agilität nützlich, jedoch ist ihr Stellenwert nicht so zentral wie in klassischen Ansätzen der IT-Governance, Prüfung & Revision.

Einig sind sich also Agilität, (klassische) IT-Governance und (normative) Prüfung & Revision in ihrem Fokus auf einen bewussten Umgang mit dem Risiko und dessen Begrenzung. Der Weg ist jedoch unterschiedlich und das hat Konsequenzen, wie das Beispiel der UP-Bank aus dem Vorwort zeigt. Klassische IT-Governance und normative Prüfung & Revision stoßen nämlich immer öfter auf hartnäckige Fragestellungen, beispielsweise:

- Wie soll man aufgrund der vielfältigen neuen Technologien, für deren Zusammenwirken es noch keine hinreichenden Erfahrungswerte gibt, längerfristig valide Planungen und IT-Strategien erstellen?
- Wie wäre es stattdessen, rasch ein überschaubares, aber funktionsfähiges Projektergebnis zu erhalten, mit dem man schon mal erste Erfahrungswerte bekommt?
- Wie soll man die sich im Zusammenspiel mit den neuen Technologien herausbildenden neuen Organisations- und Arbeitsprozesse valide auf Basis von vergangenheitsbasierten Checklisten und Risikoeinschätzungen prüfen?
- Wie gehen wir mit dem Problem um, dass bei der Veränderungsdynamik der Organisation und der langen Erstellungsdauer von Prüfungsberichten der Bericht zum Zeitpunkt seiner finalen Veröffentlichung bereits wieder veraltet sein dürfte?
- Wie wäre es stattdessen, rasch ein überschaubares, aber funktionsfähiges Projektergebnis zu erhalten, mit dem wir ganz konkret die offenen Fragen beantworten könnten, statt noch ein Jahr bis zum kompletten IT-Produkt zu warten, das dann vielleicht nicht freigegeben wird?

Um die Beantwortung von solchen Fragen, wie hier exemplarisch formuliert, geht es in diesem Buch. Das Buch versucht, die bewährte Risikoorientierung von (klassischer) IT-Governance und (normativer) Prüfung & Revision mit dem Ansatz der Agilität zu verbinden. Dabei wird insbesondere einer Vorgehensweise in kleinen Schritten und der Kontinuität und Qualität der Kommunikationsprozesse eine größere Bedeutung zukommen als in stärker plangetriebenen Ansätzen von IT-Governance und Prüfung & Revision.

1.2 Für wen ist dieses Buch?

Das Buch richtet sich an erfahrene Führungskräfte, Praktiker und anwendungsorientierte Wissenschaftler aus dem gesamten Berufsspektrum der IT-Governance, Prüfung & Revision. Während wir das Buch geschrieben haben, hatten wir verschiedene Zielgruppen besonders im Blick:

- Leserinnen und Leser im gesamten Spektrum von IT-Governance, Prüfung & Revision, die eine fundierte und kompakte Orientierungshilfe suchen zu Grundkonzepten der Agilität und/oder konkrete Perspektiven und Entscheidungshilfen zur Umsetzung in ihren Berufsfeldern benötigen. Sie können sich an aktuellen Diskussionen kompetent beteiligen und Entscheidungen in diesem Themenfeld informiert treffen.
- IT-Governance-Verantwortliche, Prüfer und Revisoren, die zwar von Agilität gehört haben, aber noch nicht praktisch damit vertraut sind, können lernen, was mit Agilität im Kern gemeint ist und wie sich ihre Aufgabengebiete dadurch verändern werden. Sie können dann besser entscheiden, ob und wo sie Agilität nutzbringend einsetzen können.
- IT-Governance-Verantwortliche, Prüfer und Revisoren, die bereits erste Umsetzungsversuche der Agilität in ihren Aufgabengebieten unternommen haben, können lernen, worauf für eine erfolgreiche Umsetzung besonders zu achten ist. Sie erhalten vielfältige Hinweise zu den Grundkonzepten, die hinter der methodischen Ebene der Agilität »versteckt« sind, die aber oft den kleinen Unterschied für eine erfolgreiche Umsetzung ausmachen.
- IT-Governance-Verantwortliche, Prüfer und Revisoren, für die IT-Steuerung und eine Prüfung mehr sind als die rational-zweckorientierte Überprüfung der Einhaltung von Prüfstandards und die formale Einhaltung von Plänen. Sie erhalten vielfältige Hinweise, welche Aspekte für Wirksamkeit von Prüfungen und IT-Governance-Vorhaben noch hilfreich sind.
- Prüfer und Revisoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die checklistenmüde sind oder nicht mehr an einfache Rezepte und Methoden glauben oder die auch enttäuscht sind von der geringen Wirksamkeit normativer Prüfungen. Sie alle werden angeregt, neu über ihre Tätigkeit nachzudenken, und erhalten vielfältige Anregungen, ihr Handlungsrepertoire für die IT-Steuerung und für die IT-Prüfung zu erweitern.
- Prüfer und Revisoren, die das Energieniveau und das Dynamik-Moment aus den Erkenntnissen einer Prüfung aufrechterhalten möchten. Sie erhalten vielfältig anwendbare Umsetzungshinweise.
- Die ISACA und weitere Berufsverbände können aus dem Buch Anregungen für die Weiterentwicklung der IT-Governance und der Prüfung & Revision *unter Bedingungen der Agilität* ableiten. Die Weiterentwicklung umfasst dabei sowohl Inhalte der einschlägigen Methoden, Standards und Referenzmodelle wie auch die Weiterentwicklung der entsprechenden Berufsbilder.

1.3 Warum noch ein Buch zur Agilität?

Agilität ist in den letzten Jahren zu einem vielgebrauchten Schlagwort geworden. Weit über den ursprünglichen Fokus auf Softwareprojekte hinaus hat sich inzwischen eine große Vielfalt von agilen Methoden entwickelt. Das Methodenspektrum reicht von Scrum für die Teamebene bis zu Skalierungsansätzen der Agilität für ganze Organisationen wie z.B. SAFe oder LeSS.

Auch uns als Autorenteam begleitet Agilität schon seit vielen Jahren, sei es im Unterricht an Hochschulen und in der Weiterbildung oder in der Praxis der IT-Governance, der (IT-)Prüfung & Revision und der Organisationsberatung. Die Vielzahl von Führungsratgebern, methodischen Büchern, Erfahrungsberichten und einschlägigen, oft sehr gut gemachten Blogs rund um die Agilität zeugt schließlich davon, dass Agilität irgendwie »angekommen« sein muss. Warum schreiben wir also noch ein Buch dazu?

Nun, die Antwort darauf ist eigentlich ganz einfach: Wenn wir in unserer Berufspraxis, sei es an der Hochschule, bei Prüfungen oder in der Beratung, nach den Zusammenhängen von Agilität, IT-Governance, Prüfung & Revision gefragt werden, gibt es kaum systematische Literatur dazu, die diese Themen kompakt und umsetzungsorientiert zusammenbringt. Zwar gibt es verschiedene erste Ansätze und Initiativen dazu, wie z.B. die GAAN-Initiative [GAAN 2021] und einen DIIR-Prüfungsstandard [DIIR 2019] mit einem Exkurs zur Prüfung agiler Projekte, aber nach unserem Eindruck gibt es hier eine Lücke, die wir mit unserem Buch füllen möchten.

Diese Lücke ist übrigens umso erstaunlicher, weil es nämlich immer öfter vorkommt, dass sich Informationstechnologien und IT-gestützte Produkte schneller weiterentwickeln als in den strategischen IT-Planungen der IT-Governance vorgesehen. Und langjährig bewährte Prüfungsvorgehensweisen und klassische IT-Sicherheitsbetrachtungen sind nicht mehr ohne Weiteres anwendbar auf neuartige Prüfungsthemen und neue Risikokonstellationen. Insbesondere die Berufsgruppen der ISACA, d.h. insbesondere IT-Revisoren, Informationssicherheitsmanager und IT-Governance-Experten, spüren die damit einhergehende Veränderungsdynamik besonders stark. Um hier nicht vollkommen dem Lauf der Dinge ausgesetzt zu sein, könnten Ideen und methodische Elemente der Agilität helfen. Daher möchten wir die Frage, warum noch ein Buch zur Agilität, wie folgt thesenartig beantworten:

- Weil es einfach fachlich an der Zeit ist und es noch kaum systematische Veröffentlichungen zur Agilität für die IT-Governance, Prüfung & Revision gibt.
- Weil es viele Mythen über Agilität insbesondere im Bereich der IT-Governance, Prüfung & Revision gibt, die unzutreffend sind.

- Weil es oft falsche Erwartungen an und viele gescheiterte Umsetzungen von Agilität gibt, die nicht sein müssten.
- Weil die erfolgreiche Umsetzung vielfältige Herausforderungen bei der Umsetzung mit sich bringt, die über die methodische Ebene hinausreichen.

Da es bereits schon sehr viele gute Veröffentlichungen zur Agilität (im Allgemeinen und zu agilen Methoden) gibt, wollen wir in unserem Buch übrigens nichts wiederholen, was an anderer Stelle bereits und oft auch sehr zutreffend und schön dargestellt wurde. Daher verweisen wir an geeigneten Stellen auf einschlägige Literatur und fokussieren uns in diesem Buch stringent auf eine Darstellung der Agilität für die Bereiche der IT-Governance, Prüfung & Revision.

1.4 Inhalt und Struktur

Wie oben bereits erläutert, streben IT-Governance, Prüfung & Revision nach Verlässlichkeit und Risikobegrenzung, indem sie sich bewusst mit Risiko und Unsicherheit auseinandersetzen. Beides wird vor allem durch die Einhaltung von Vorgaben, also insbesondere von Plänen und Prüfkriterien, hergestellt. Im Kern sind eine planbasierte Vorgehensweise in der IT-Governance und eine normative und an feststehenden Kriterien ausgerichtete Prüfung & Revision vor allem in stabilen Unternehmensumwelten durchaus sinnvoll und gut anwendbar.

Auch Agilität strebt nach Verlässlichkeit und Risikobegrenzung im Handeln, geht jedoch vom Ansatz her von neuartigen Themenstellungen bzw. von einer Veränderlichkeit der Umwelt aus. Wenn sich der Wissensstand oder Umweltfaktoren ändern, können auch Entscheidungen und Beurteilungen anders ausfallen als ursprünglich geplant. Zielvorgaben und Prüfkriterien werden daher in der Agilität anfänglich eher grob gehalten und sukzessive angepasst und präzisiert, je näher sie zeitlich oder sachlich liegen. Aus Sicht der Agilität wird dadurch der zunehmenden Komplexität und Veränderungsdynamik der Unternehmensumwelt besser Rechnung getragen und letztlich Verlässlichkeit und Risikobegrenzung besser und rascher gewährleistet als durch eine verbindlich beschlossene und eher langfristige Planung oder durch letztlich aus der Vergangenheit abgeleitete Prüfkriterien und Risikolisten.

Damit die größere inhaltliche Veränderlichkeit und längerfristige Unbestimmtheit der Planung nun aber nicht zu Beliebigkeit führen, gehört zur Agilität auch die Verpflichtung, kontinuierlich und in sehr überschaubaren Zeitabständen immer sehr konkrete Arbeitsergebnisse zu liefern. Das wirkt nach unserer Erfahrung sehr disziplinierend und unterstützt wirksam den Lernprozess der Beteiligten.

Zusammenfassend stellt die zunehmende Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt also eine große Herausforderung dar für eine eher langfristige orientierte IT-Governance und für eine eher normativ arbeitende Prüfung & Revision, und zwar auf zwei Ebenen:

- Auf der *methodischen* Ebene äußert sich die Herausforderung darin, dass sich Technologien und IT-gestützte Produkte typischerweise schneller weiterentwickeln, als der Zyklus der strategischen IT-Planungen vorsieht. Auch Einsatzszenarien und Risiken entwickeln sich oft schneller, als von den Prüfungsstandards erfasst.
- Auf der dahinterstehenden Ebene der *Denkweise und Haltung* äußert sich die Herausforderung darin, dass sowohl IT-Governance als auch Prüfung & Revision zwar durchaus intuitiv merken, dass komplexe Themenstellungen, begrenzte längerfristige Planbarkeit und neuartige Risikokonstellationen eher die Regel als die Ausnahme sind. Oft ist es aber schwierig, den Mut aufzubringen, in einem Umfeld, das an längerfristige Planungen gewohnt, normativ geprägt und auf Compliance bedacht ist, die Konsequenz zu ziehen, zukünftig explorierend und in kleinen Schritten vorzugehen. Lieber geht man deshalb aufgrund der Erwartungen des Umfelds für sich selbst kein Risiko ein und bewertet beispielsweise eine Abweichung gegenüber der ursprünglichen Projektplanung oder gegenüber den allgemein anerkannten Prüfkriterien als Non-Compliance. Agilität würde darin eher eine Gelegenheit zum Lernen sehen, bei der auch die Projektplanung, die Projektzielsetzung und die Prüfkriterien selbst zur Diskussion und Überprüfung stehen. Dass aus einer klassischen plan- und Compliance-orientierten Denkweise und Haltung leicht ein Risiko eigener Art entstehen kann, sei abschließend nur am Rande bemerkt: das Risiko von irrelevanten Projektergebnissen und Prüfungsergebnissen, die in der Folge nie verwendet werden. (Immerhin hat man sich dabei an die geltenden Erwartungen des Umfelds gehalten.)

Unser Buch setzt an diesen zwei Ebenen an und gibt Antworten auf folgende Leitfragen: Was sind die besonderen Denkweisen und Haltungen der Agilität und was unterscheidet sie genau von plan- und Compliance-orientierten Ansätzen? Welche Ansätze gibt es für die Umsetzung von Agilität in der IT-Governance, Prüfung & Revision? Das Buch ist zu diesem Zweck (nach dieser Einführung) in folgende Teile gegliedert:

- Teil I *Agilität: Grundlagen und Grundmuster zur Umsetzung* beschreibt nach einer Einführung in die Ursprünge der Agilität wesentliche Unterschiede von plan- und Compliance-orientierten Ansätzen zu agilen Ansätzen. Die zentralen Unterschiede werden in Form von Facetten des agilen Perspektivwechsels konkret beschrieben und prägnant zusammengefasst. Hieraus wird abschließend ein *generisches Grundmuster für agile Prozesse* abgeleitet und überblicksartig beschrieben. Teil I möchte Leserinnen und Leser aus dem gesamten

Themenspektrum der IT-Governance, Prüfung & Revision von der Denkweise her befähigen, Agilität als hilfreiche ergänzende Perspektive für die eigene Arbeit zu verstehen, insbesondere wenn das Arbeitsumfeld durch Komplexität, Dynamik und eine abnehmende Vorhersagbarkeit geprägt ist. Teil I ist aber auch lesenswert, wenn Sie eine kompakte Einführung in das Themengebiet der Agilität suchen und verstehen möchten, worin die wesentlichen Unterschiede zu plan- und Compliance-orientierten Vorgehensweisen bestehen.

- Teil II *Agile IT-Governance* entwickelt aus dem in Teil I vorgestellten generischen Grundmuster einen durchgängigen Methodenrahmen für eine agile IT-Governance und gibt konkrete Umsetzungshinweise. Es wird zu Beginn auch darauf eingegangen, dass agile IT-Governance durchaus als Fortsetzung einer IT-Governance im Sinne von COBIT für unbekannte oder sich dynamisch entwickelnde Umgebungen verstanden werden kann. Agile IT-Governance ist damit komplementär zu klassischen Ansätzen der IT-Governance und eignet sich vor allem zur Exploration neuer Zusammenhänge. Daher berührt agile IT-Governance auch an einigen Stellen Themenbereiche, die im Innovations- und Veränderungsmanagement verankert sind. Agile IT-Governance eignet sich deshalb auch, Organisationen in Richtung Ambidextrie und bimodaler IT weiterzuentwickeln. Ein besonderes Augenmerk wird hier auf den Übergang von der Explorationsphase hin zur dauerhaften Verankerung von IT-Governance-Vorhaben gelegt. Dieser Übergang ist für viele Organisationen eine kritische Schwelle, an der innovative Vorhaben und der Transformationsprozess zu mehr Ambidextrie oft stecken bleiben.
- Teil III *Agile Prüfung & Revision* entwickelt aus dem in Teil I vorgestellten generischen Grundmuster einen durchgängigen Methodenrahmen für eine agile Prüfung & Revision und gibt konkrete Umsetzungshinweise. Eine agile Prüfung & Revision plant den Prüfungsprozess nicht von vorne bis hinten detailliert durch, sondern nutzt das Grundmuster zur sukzessiven Exploration des Prüfungsgebiets. Um die Komplexität der zu prüfenden Sachverhalte in all ihrer Widersprüchlichkeit und Vieldeutigkeit erfassen zu können, ist eine gewisse Zusammenarbeit mit der geprüften Organisation unerlässlich. Dies gilt umso mehr, wenn Mängel der Organisation nachhaltig beseitigt werden sollen: Ohne die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter der Organisation und ohne ihre Motivation, den neu eingeschlagenen Kurs dauerhaft beizubehalten, können Prüfer keine tiefgreifenden Organisationsentwicklungsprozesse anstoßen. Agile Prüfung & Revision legt deshalb großen Wert auf die stringente Organisation eines *gemeinsamen* Lern- und Entscheidungsprozesses von Prüferteam und geprüfem Organisationsbereich während der Prüfung. Um dabei eine angemessene Objektivität und Unabhängigkeit des Prüferteams zu wahren, werden dem Prüferteam für die Durchführung der agilen Prüfung & Revision verschiedene Hilfestellungen zu einer Standortbestim-

mung an die Hand gegeben. Als weitere Leitplanken für einen explorativen Prüfungsprozess zeigen wir auf, wie Risiken identifiziert und bewertet werden können, zudem werden relevante Gesprächstechniken präsentiert und beschrieben, wie schließlich eine gemeinsame Konsolidierung der Prüfungsergebnisse mit dem geprüften Bereich erreicht werden kann. Zum Abschluss des Kapitels werden Perspektiven für eine veränderte Rolle von Prüferinnen generell vorgestellt und diskutiert.

- Teil IV Prüfung agiler Projekte ist etwas anders strukturiert als die Teile II und III und im Verhältnis zu den anderen Teilen kürzer. Ausgehend vom generischen Grundmuster für agile Prozesse werden zunächst konkrete Anregungen gegeben, wie die Prüfung der methodischen Aspekte in einem agilen (Einzel-) Projekt erfolgen kann. Dabei werden auch vertiefende Hinweise auf die Prüfung von Projekten nach Scrum gegeben. Danach wird dargelegt, wie eine Einschätzung der gelebten Agilität erfolgen kann, also inwieweit die Grundideen und Werte der Agilität umgesetzt sind. Für diese Prüfung sind die in Teil I beschriebenen Facetten des agilen Perspektivwechsels besonders hilfreich. Hierauf aufbauend wird dann auf die Prüfung der beiden Ebenen (Methodik und dahinterstehende agile Grundhaltung) für eine skalierte agile Projektorganisation eingegangen. Auf der Grundlage von Teil IV können leicht eigene Ansätze entwickelt werden zur Prüfung konkreter agiler Einzelprojekte und skaliertes agiler Projektorganisationen. Dabei sollte neben der Prüfung der methodischen Elemente immer auch eine Einschätzung der agilen Grundhaltung erfolgen.

Auch wenn wir in den Teilen II – IV *methodische* Ansätze und Vorgehensweisen beschreiben, möchten wir Sie ganz im Sinne der Agilität ermutigen, diese angepasst an Ihre jeweilige Situation anzuwenden und nach Bedarf auch zu variieren oder mit anderen Vorgehensweisen zu kombinieren. Und wenn Sie bereits über ein Grundverständnis zur Agilität verfügen, können Sie auch gerne direkt mit Inhalten aus den Teilen II – IV beginnen und je nachdem später zu Teil I zurückkehren.