

9 Zusammenfassung: Agile IT-Governance kompakt

Dieses Kapitel fasst zusammen, was agile IT-Governance im Kern ausmacht, und beschreibt prägnant die Grundstruktur des Prozessmodells der agilen IT-Governance, die aus zwei eng miteinander verzahnten Zyklen besteht, nämlich einem umsetzungs- sowie einem reflexionsorientierten Zyklus. Beide Zyklen folgen dabei dem Grundprinzip evolutionärer empirischer Prozesse mit den Schritten von Beobachten, Erklären, Bewerten und Intervention. Ein Wechsel zwischen beiden Zyklen ist situativ jederzeit möglich. Außerdem wird konkret aufgezeigt, wie die agile IT-Governance die Handlungsfähigkeiten der IT-Governance insgesamt erweitert.

Was macht agile IT-Governance aus?

Agile IT-Governance ist im Kern die Fähigkeit, nach einer ersten Einschätzung der Kontexteignung die drei zentralen Aktivitäten

- Innovationsideen ableiten und Risikohypothesen erarbeiten,
- Exploration und umsetzungsorientiertes Lernen sowie
- Verankerung und reflektierendes Lernen zur Justierung der IT-Governance unter Risikogesichtspunkten

so zu verbinden, auszubalancieren und zu führen, dass daraus ein effektiver und risikobewusster Gestaltungs- und Lernprozess entsteht für innovative, nicht genau beschreibbare oder dynamische Themenstellungen mit IT-Bezug (vgl. Abb. 9–1). Der konkrete Verlauf eines Vorhabens der agilen IT-Governance kann zwar damit nicht genau im Voraus geplant werden. Aber durch das Zusammenspiel der drei genannten Aktivitäten entsteht ein Gestaltungs- und Lernkorridor, der die benötigte Flexibilität für die lernorientierte und risikobewusste Exploration und Verankerung eines Themas bietet und zugleich davor schützt, orientierungslos in Beliebigkeit und Richtungslosigkeit abzudriften.

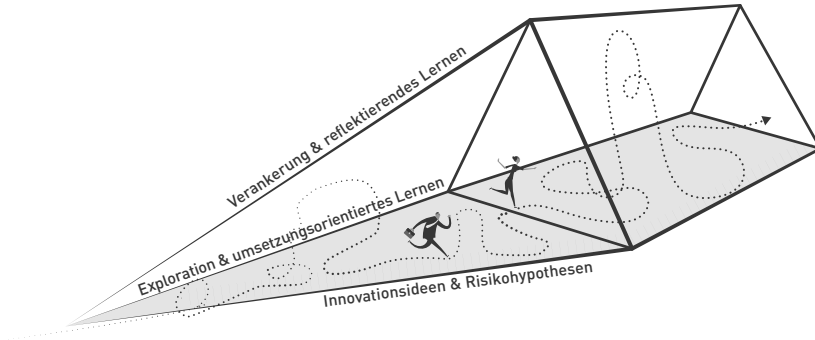


Abb. 9-1 Der Gestaltungs- und Lernkorridor der agilen IT-Governance

Tabelle 9-1 charakterisiert auf der linken Seite wichtige Grundhaltungen, in denen sich die Fähigkeit der agilen IT-Governance zur dynamischen Ausbalancierung des Gestaltungs- und Lernkorridors besonders zeigt. Auf der rechten Seite werden kontrastierend entsprechende Grundhaltungen einer klassischen IT-Governance gegenübergestellt.¹

Agile IT-Governance		Klassische IT-Governance
Lernen durch systematisches Explorieren und evolutionärer Wissensaufbau	mehr als	Planerstellung im Vorhinein, Planbefolgung und Nutzung von vorhandenem Wissen
Weg und Risikoeinschätzungen entstehen (im Rahmen eines Korridors) im Laufe der Zeit, weil Aufgabe und Risiken oft gar nicht a priori klar sind	mehr als	Weg wird geplant und dann gegangen, Risiken und ihre Grenzbereiche werden von Anfang an benannt und sind einzuhalten
Abweichungen sind Gelegenheiten zum Lernen	mehr als	Abweichungen sind zu vermeiden
Ziel ist Angemessenheit von Ergebnissen	mehr als	Ziel ist Korrektheit und Vollständigkeit von Ergebnissen
Mit Ungewissheiten und Widersprüchlichkeiten leben	mehr als	Ungewissheiten und Widersprüchlichkeiten möglichst vermeiden
Zwei Stufen der Reflexion vom Ansatz her vorgesehen und verschränkt: ■ Operativ ■ Reflektierend	mehr als	Zwei Stufen der Reflexion möglich, wobei die erste Stufe oft dominiert: ■ Operativ ■ Reflektierend
Führung schafft Freiräume und gibt Impulse	mehr als	Führung arbeitet operativ mit und weist an

Tab. 9-1 Wichtige Grundhaltungen der agilen und der klassischen IT-Governance im Überblick

1. Diese zugleich kontrastierende, aber auch verbindende Darstellung der beiden Grundhaltungen ist inspiriert durch die Darstellung des *Agilen Manifests* [Beck et al. 2001].

Umsetzung als verzahnter evolutionärer (Doppel-)Zyklus

Agilität unterscheidet und verbindet zugleich zwei Ebenen von Handeln und Lernen, eine konkrete Explorationsebene und eine dazu übergeordnete Ebene, die auch den Handlungskontext insgesamt in den Blick nimmt. Die Umsetzung der agilen IT-Governance erfolgt deshalb als verzahnter evolutionärer Doppelzyklus von Umsetzung und Reflexion (vgl. Abb. 9–2):

- Im *umsetzungsorientierten* Zyklus der agilen IT-Governance geht es um die praktische Exploration und um umsetzungsorientiertes Lernen.
- Im *reflexionsorientierten* Zyklus der agilen IT-Governance geht es um die Verankerung und um reflektierendes Lernen.

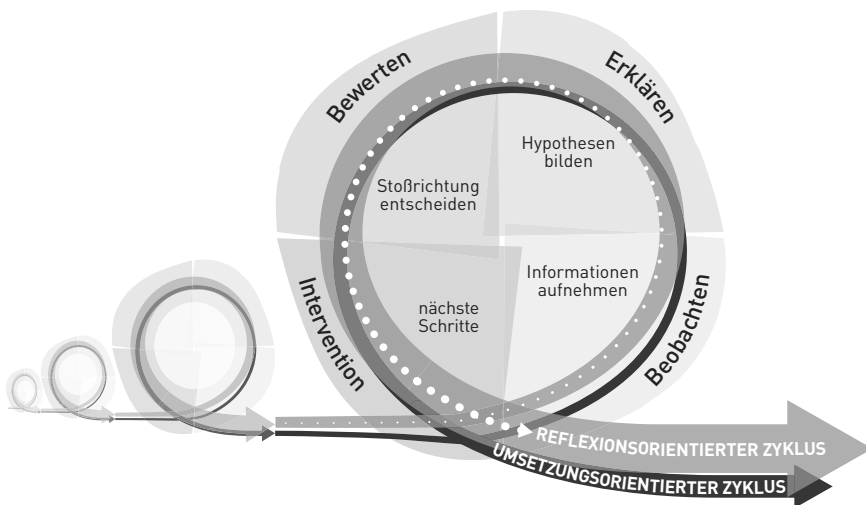


Abb. 9–2 Der evolutionäre Doppelzyklus von Umsetzung und Reflexion in der agilen IT-Governance

Beide Zyklen sind zwar eigenständig, aber durch einen kontinuierlichen Austausch eng miteinander verzahnt. Ein Ebenenwechsel ist im Verlauf der agilen IT-Governance immer möglich, er sollte situativ sowie regelmäßig vorgesehen werden, um beide Formen des Lernens, das umsetzungsorientierte und das reflektierende Lernen, angemessen zu unterstützen. Im Hintergrund orientieren sich beide Zyklen schließlich an den vier zyklischen Schritten (d.h. Beobachten, Erklären, Bewerten und Intervention) einer evolutionär voranschreitenden empirischen Exploration und Wirklichkeitskonstruktion.

Erweiterte Handlungsfähigkeiten für die IT-Governance insgesamt – von klassisch bis agil

Agile IT-Governance erweitert die Handlungsfähigkeiten der IT-Governance in Organisationen auf Bereiche, in denen eine klassische IT-Governance an Grenzen stößt. Es ist deshalb sehr wichtig, dass sie nicht als *der* neue Ansatz für die IT-Governance angesehen wird, der bisherige klassische(re) Formen der IT-Governance komplett ablöst oder überflüssig macht. Vielmehr ist sie komplementär dazu gedacht, auch wenn der oben ausführlich behandelte agile Perspektivwechsel manche Grundannahmen der klassischen IT-Governance deutlich infrage stellt. Zur Illustration der Komplementarität und zur Veranschaulichung der dadurch erweiterten Handlungsfähigkeiten skizzieren wir nachfolgend unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten von agilen und klassischen Elementen für die IT-Governance.

- **Situativer Übergang von klassischer zu agiler IT-Governance (und umgekehrt)**
Wie bereits in Abschnitt 5.3 (Perspektivwechsel der agilen IT-Governance) herausgearbeitet wurde, versteht sich die agile IT-Governance als Fortführung der IT-Governance in Bereichen,
 - für die es noch keine ausreichenden Erfahrungswerte, Risikobetrachtungen und stabiles Wissen gibt,
 - die so komplex sind, dass sie nicht vollständig in eindeutigen Problem- und Zielbeschreibungen erfasst werden können, und
 - die so veränderlich und im Fluss sind, dass längerfristige Planbarkeit an ihre Grenzen stößt.

Dabei sollen auch in der agilen IT-Governance – ganz analog zum etablierten IT-Governance-Standard COBIT – weiterhin Wertbeitrag, Wirtschaftlichkeit und Risiko- sowie Compliance-Aspekte als zentrale Orientierungspunkte berücksichtigt werden. Allerdings ist der Umgang damit aufgrund des agilen Mindset ein anderer: Bei der agilen IT-Governance kommt es vor allem auf die *Exploration* dieser drei Aspekte an. Bei der klassischen Governance hingegen geht es darum, zu diesen drei Aspekten *verbindliche* Pläne, Leistungs- und Risikoaussagen zu machen, die durch quantitative Kennzahlen und KPIs zu unterlegen sind.

Solange ein Themengebiet noch sehr neu oder sehr dynamisch in der Veränderung ist, kann man also gemäß der agilen IT-Governance vorgehen. Das erlaubt, zunächst Erfahrungen mit dem Themengebiet zu sammeln, zu lernen und dann in der Reflexion zu beschließen, was man davon übernehmen möchte. Wenn das Wissen stabiler wird, kann durchaus auf klassische(re) IT-Governance z.B. auf Basis von COBIT gewechselt werden, ohne dabei das agile Mindset zu verlassen.

Aus Sicht der Stacey-Matrix könnte man auch sagen, dass aus einer komplexen Fragestellung eine komplizierte Fragestellung geworden ist. Und das hat Folgen für die jeweils angemessene Vorgehensweise. So schlagen z. B. Wolf und Roock in ihrem Einführungsbuch zu Scrum als Entscheidungshilfe vor, für komplizierte Themenstellungen durchaus sequenziell vorzugehen (»nach dem Wasserfallmodell« [Wolf & Roock 2021, S. 14]), während für komplexe Themenstellungen ein agiler Ansatz genutzt werden sollte, der – wie Scrum – explorierend vorgeht [Wolf & Roock 2021, S., 13–14].

Diese situative, d. h. agile Reaktionsfähigkeit für die Auswahl einer angemessenen Vorgehensweise ist auch die Grundidee hinter der flexiblen situativen Wahl einer eher agilen oder eher klassischen IT-Governance. Der zentrale Unterschied zu einem unmittelbaren Vorgehen auf Basis von COBIT besteht also darin, dass der Übergang zur klassischen IT-Governance jetzt aus einem agilen Mindset heraus und aufgrund der Betrachtung der konkreten Situation erfolgt. Das agile Mindset erlaubt dann auch, den umgekehrten Weg zu gehen. Es können im Rahmen einer eher klassischen IT-Governance beispielsweise bei unklaren Aufgabenstellungen oder noch unbekanntem Themenfeldern zunächst die explorierenden Elemente der agilen IT-Governance genutzt werden.

In Abschnitt 5.3 und insbesondere in Abbildung 5–5 wird näher auf diese Komplementaritäten und die kontinuierlichen Übergänge zwischen klassischer und agiler IT-Governance eingegangen. Anhand der in Abbildung 5–5 angegebenen Parameter kann konkret eingeschätzt werden, welcher Ansatz für ein IT-Projekt oder für ein IT-gestütztes Transformationsvorhaben jeweils bevorzugt eingesetzt werden sollte. Auch ein Übergang von einem Ansatz zum anderen ist wie beschrieben möglich, je nachdem wie sich die Rahmenparameter entlang der vier Achsen entwickeln.

■ Nutzung von Elementen einer klassischen IT-Governance in der agilen IT-Governance

COBIT und verwandte Rahmenwerke (z. B. COSO) sind langjährig bewährte Sammlungen von Themen, Methoden, Techniken und Hintergrundwissen im Bereich der IT-Governance. Agile IT-Governance kann diese Inhalte ebenfalls an vielen Stellen sinnvoll einsetzen – je nachdem, was situativ gerade benötigt wird. Die Art der Verwendung sollte dabei jedoch von der explorativen Grundhaltung der agilen IT-Governance geleitet sein. Beispielsweise können die oberen Stufen der Zielkaskaden aus COBIT durchaus als wertvolle Anregungen genutzt werden, Fragestellungen und Hypothesen für die Exploration zu formulieren. Die Zielkaskade wird also nicht zur schrittweisen Ableitung eines COBIT-Prozesses genutzt, der anschließend eben umgesetzt werden soll,

sondern sie hilft bei der Eingrenzung der Aspekte, auf die in der Exploration besonders geachtet werden sollte.²

■ Nutzung von Elementen aus der agilen IT-Governance in der klassischen IT-Governance

Agile IT-Governance enthält viele praxisbewährte Elemente, die auch hilfreich sein können für eine klassischere IT-Governance. Beispielsweise können die Politikhaltigkeit, die Emotionsbelastung und damit letztlich der Konfliktgehalt eines Themas gut mit dem Innovationsrisikopoker (Abschnitt 8.2.1) ermittelt und eingeschätzt werden. Das kann auch für eine klassische IT-Governance hilfreich sein, denn man erhält wichtige Hinweise, inwieweit ein Thema eher fachlich fokussiert oder eher auch im Hinblick auf soziale und politische Aspekte angegangen und begleitet werden sollte. Die Idee des geschützten Raums kann klassischeren Organisationen helfen, Konzepte einer bimodalen IT oder einer erhöhten Ambidextrie überhaupt an den Start zu bringen. Und die Überlegungen zum Agilitätsdilemma sind generell hilfreich, wenn es um die dauerhafte Verankerung von Veränderungen in Organisationen geht, unabhängig davon, ob die Governance eher agil oder eher klassisch ist.

■ Übertragung von Elementen aus der agilen IT-Governance auf andere Themenfelder des IT-Managements

Organisationen sind heutzutage in vielen Feldern mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert wie bei der agilen IT-Governance. Ob es um mehr (und dennoch kontrollierte) Dynamik, Veränderung und Flexibilität beim Umgang mit Zulieferern geht oder beim Umgang mit Programm- und Projektportfolios: Viele Überlegungen und Elemente der agilen IT-Governance lassen sich gut – teilweise nach einer gewissen Anpassung – auf andere Anwendungsgebiete übertragen.³

So erwartet COBIT beispielsweise derzeit im Prozess APO 10 (*Lieferanten sind gemanagt*) ein sehr stringentes und möglichst kennzahlenbasiertes Management der Lieferantenbeziehungen. Wenn jedoch aufgrund neuer Geschäftsmodelle und neu zusammengestellter Wertschöpfungsketten sich diese Lieferantenbeziehungen noch gar nicht eingespielt haben, kann dieser Anspruch eigentlich nicht voll erfüllt werden. Nur wenn eine Organisation also bereit ist, für eine Weile eine explorative Grundhaltung bei der Zusam-

-
2. Die ebenfalls im Rahmen der Kaskadierung von COBIT vorgeschlagenen KPIs sind dagegen in der Regel nicht direkt anwendbar, da man ja erst in der Phase der Exploration ist.
 3. [Weiß 2020] erläutert beispielsweise sehr konkret, welche Anpassungen für ein *agiles* (Projekt-) Portfoliomanagement erforderlich sind. Er nennt als eine zentrale Anpassung das *vertikale* Schneiden von agilen Projekten, damit der agile Anspruch, stets brauchbare Projektergebnisse zu liefern, eingelöst werden kann. Die in klassischen, planbasierten Organisationen oft ebenfalls anzutreffende Vorgehensweise des *horizontalen* Schneidens ist dagegen weniger gut für Agilität geeignet.

menarbeit mit Lieferanten zu verfolgen, wird es möglich, agil(er) vorzugehen: Dann könnte man nämlich zunächst eine Phase der empirischen Exploration vorschalten, in der die Zusammenarbeit überhaupt erst aufgebaut und praktisch exploriert wird (vielleicht sogar in einem geschützten Bereich oder nur für eine ausgewählte Pilotabteilung). Je nach Ergebnissen aus der Exploration könnte dann die ebenfalls in der agilen IT-Governance beschriebene *Verankerung* erfolgen, der Regelbetrieb könnte dann anschließend wieder gemäß COBIT (APO 10) gemanagt werden.

In diesem Sinne sind also viele Elemente der agilen IT-Governance gut übertrag- und einsetzbar, wenn es um Veränderungsvorhaben und mehr Flexibilität auch in anderen Bereichen als der IT-Governance geht. Allerdings sollten immer die methodischen Elemente und die Facetten des agilen Perspektivwechsels gemeinsam betrachtet werden, die ja letztlich nur die konkrete Seite der agilen Werte sind.