

Inhalt

1	Einführung	1
1.1	Worum es uns geht	2
1.2	Für wen ist dieses Buch?	4
1.3	Warum noch ein Buch zur Agilität?	5
1.4	Inhalt und Struktur	6
Teil I – Agilität: Grundlagen und Grundmuster zur Umsetzung		11
2	Agilität im Überblick	15
2.1	Ursprünge der Agilität	16
2.2	Agilität in der IT	17
2.3	Agile Methoden für IT-Projekte: Beispiel Scrum	19
2.4	Gelebte Agilität = Werte + Methoden	22
3	Agilität: Was ist (wirklich) anders?	27
3.1	Grundhaltung: Neues als Störung oder als Chance?	28
3.1.1	Grundhaltung <i>Kontrollorientierung</i>	29
3.1.2	Grundhaltung <i>Möglichkeitsorientierung</i>	31
3.1.3	Die strukturelle Dynamik zwischen den Grundhaltungen	32
3.2	Lernorientierung: Darf es auch etwas anderes sein?	36
3.2.1	Umsetzungsorientiertes Lernen	36
3.2.2	Reflektierendes Lernen	38
3.2.3	Agilität verbindet umsetzungsorientiertes und reflektierendes Lernen	38
3.3	Risiko: Begriff und seine Funktionen	40
3.3.1	Gefahr versus Risiko	40
3.3.2	Risiko als instrumentelle Kategorie	43
3.3.3	Risiko als soziale Konstruktion	44
3.3.4	Umgang mit Risiko in der Agilität	45

3.4	Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit eines Beobachters	47
3.4.1	Die Rolle des Beobachters bei der Erzeugung von Wirklichkeit	47
3.4.2	Agilität: Wirklichkeitskonstruktion durch Aushandlungsprozesse	49
3.5	Probleme und Rationalitäten: weniger eindeutig als gedacht.	50
3.5.1	Von zahmen und bösen Problemen	1
3.5.2	Über die Zweckrationalität hinaus	52
3.6	Widersprüche und Paradoxien sind normal	55
3.6.1	Eindeutigkeit hat es schwer in der Organisationsrealität . . .	55
3.6.2	Agilität: Ambiguitätstoleranz ist hilfreich.	57
3.7	Sinn entsteht im Laufe der Zeit.	58
3.7.1	Sensemaking nach Weick	59
3.7.2	Emerging Strategies nach Mintzberg	61
3.8	Agiles Vorgehen: Wirkung kleiner Schritte ausprobieren	62
3.8.1	Kompliziert und komplex sind verschiedene Qualitäten. . . .	62
3.8.2	Nicht triviale Systeme haben Eigensinn	64
3.8.3	Explorieren statt planbasierter Steuerung.	66
4	Agile Prozesse in der IT-Governance, Prüfung & Revision	69
4.1	Anforderungen an agile Prozesse	72
4.2	Das generische Grundmuster	75
4.2.1	Herleitung des generischen Grundmusters	75
4.2.2	Schrittweise gemeinsame Exploration und Wirklichkeitskonstruktion	78
4.2.3	Handeln und Lernen auf zwei Ebenen	81
4.3	Entscheidungsprämissen begrenzen den Handlungsspielraum.	84
4.4	Anschlussfähigkeit macht das Grundmuster wirksam.	86
Teil II – Agile IT-Governance		89
5	Was ist (agile) IT-Governance?	95
5.1	Entwicklungsgeschichte der IT-Governance	95
5.2	Begriff und Zielsetzung agiler IT-Governance.	99
5.3	Der Perspektivwechsel der agilen IT-Governance	100
5.4	Prozessmodell für eine agile IT-Governance	107
5.4.1	Das generische Grundmuster	107
5.4.2	Das konkrete Prozessmodell.	108

6	Kontexteignung bewerten (Readiness-Check)	113
6.1	Bewertungskriterien	114
6.1.1	Eignung der Aufgabenstellung	114
6.1.2	Emergente Sinnfindung und Risikoorientierung	116
6.1.3	Anschlussfähigkeit(en) und Elastizitätsbereiche	118
6.1.4	Ambiguitätstoleranz und Good-enough-Governance	119
6.1.5	Nichtlinearitäten und Systeme mit Eigendynamik	121
6.2	Selbstbewertung der Kriterien	122
7	Umsetzungsorientierter Zyklus	127
7.1	Vorbereitung – startklar machen	129
7.1.1	Inhaltliche Klärung: vom Möglichkeitsraum zum risikobewussten Erkundungsraum ¹³⁰	
7.1.2	Anforderungen an Anschlussfähigkeiten ermitteln	131
7.1.3	Kompetenzen prüfen und Team bilden	132
7.1.4	Rollen, Verantwortlichkeiten und Stakeholder klären	135
7.1.5	Prozesse und Kommunikationsstrukturen vorbereiten	137
7.1.6	Geschützte Räume etablieren	138
7.1.7	Ressourcenausstattung klären	139
7.2	Auf das Agilitätsdilemma vorbereiten	139
7.2.1	Was ist das Agilitätsdilemma?	140
7.2.2	Typische Bruchstellen	141
7.3	Exploration und umsetzungsorientiertes Lernen	145
7.3.1	Exploration	145
7.3.2	Umsetzungsorientiertes Lernen und Validierung der (Risiko-)Erwartungen	150
8	Reflexionsorientierter Zyklus	153
8.1	Verankerung	156
8.1.1	Erzählungen und Heldenreisen	156
8.1.2	Mentale und sprachliche Bilder	157
8.1.3	Parallelorganisation(en)	158
8.1.4	Vernetzung fördern	158
8.2	Mit dem Agilitätsdilemma umgehen	159
8.2.1	Innovationsrisikopoker	159
8.2.2	Denkanstöße und Aktivitäten	162
8.3	Reflektierendes Lernen und risikoorientierte Justierung der IT-Governance	164
9	Zusammenfassung: Agile IT-Governance kompakt	167

Teil III – Agile Prüfung & Revision	175
10 Was ist eigentlich eine (agile) Prüfung?	179
10.1 Sisypchos und Unsichtbarkeit der Prüfung	180
10.2 Kernpunkte einer agilen Prüfung	182
11 Agile Prüfung & Revision im Überblick	185
11.1 Der Perspektivwechsel der agilen Prüfung & Revision	185
11.1.1 Inkrementelle Exploration und Lernen	185
11.1.2 Kontinuierliche Risikokommunikation	188
11.2 Prozessmodell für agile Prüfung & Revision	189
11.2.1 Das generische Grundmuster als Vorbild	189
11.2.2 Das konkrete Prozessmodell	190
12 Spannungsfelder und Kontexteignung bewerten (Readiness-Check)	197
12.1 Strukturelle Spannungsfelder	199
12.1.1 Objektivität und Perspektivität	199
12.1.2 Unabhängigkeit und Abhängigkeit	201
12.1.3 Unabhängigkeit und Objektivität	203
12.2 Spannungsfelder zum Prüfungsergebnis	206
12.2.1 Zurückschauende Kontrolle und vorausschauende Prüfung	206
12.2.2 Bestätigungshoffnung und Veränderungsauftrag	208
12.2.3 Final dokumentierte und kontinuierliche mündliche Berichterstattung	210
12.2.4 Denken in Ambiguitäten	211
12.2.5 Selbstbewertung der Spannungsfelder	213
12.3 Spannungsfelder zum Prüfungsprozess	216
12.3.1 Prüfungszeit, Prüfungsressourcen und Prüfungsqualität	216
12.3.2 Additives versus vernetztes Zusammenfügen der einzelnen Ergebnisse	218
12.3.3 Steuerung und Unsteuerbarkeit der Prüfung	219
12.3.4 Selbstbewertung der Spannungsfelder	221
13 Prüfungsvorbereitung	225
13.1 Inhaltliche Vorbereitung	227
13.1.1 Vom Prüfungsauftrag zum Audit-Board	228
13.1.2 Vom Audit-Board zum Sprint-Board	232
13.2 Das Prüferteam	234

14	Agile Prüfung vor Ort	241
14.1	Bearbeitung des Sprint-Boards	242
14.2	Regelmäßige Reflexion des Fortschritts	243
14.3	Nützliche Prüfungstechniken	245
14.3.1	Trichterförmige Befragung	245
14.3.2	Verkettete Gespräche	247
14.3.3	Störungen aufdecken und Ebenenwechsel nutzen	248
15	Konsolidierung der Prüfungsergebnisse	251
15.1	Wichtige Aktivitäten	253
15.1.1	Integration der Beobachtungen zu einem sinnhaften (statt: wahren) Gesamtbild ²⁵⁴	
15.1.2	Anschlussfähigkeit des Prüfungsergebnisses.	255
16	Retrospektiven und reflektierendes Lernen	259
16.1	Wichtige Aktivitäten	261
16.1.1	Grundform für Retrospektiven	261
16.1.2	Retrospektiven auf die Inhalte.	264
16.1.3	Retrospektiven auf die Arbeitsweisen	265
16.2	Hilfreiche Techniken zur Unterstützung von Retrospektiven.	268
16.2.1	Hypothetische Fragen	268
16.2.2	Gewaltfreie Kommunikation.	269
16.2.3	Reflexionspoker	270
17	Zusammenfassung: Agile Prüfung & Revision kompakt	273
Teil IV – Prüfung agiler Projekte		279
<hr/>		
18	Prüfung agiler Einzelprojekte	285
18.1	Prüfung der agilen Methodik.	288
18.2	Prüfung der gelebten Agilität.	291
18.3	Gesetzliche Anforderungen in agilen Projekten	297
18.4	Mythen rund um die Prüfung agiler Projekte.	299
19	Prüfung skalierter agiler Projektorganisationen	301
19.1	Von agilen Einzelteams zu skalierten agilen Projektorganisationen	301
19.2	Denkanstöße zur Prüfung	303
19.2.1	Produktarchitektur und Organisationsstrukturen	304
19.2.2	Nutzung von Metriken und KPIs auf Gesamtproduktebene ³⁰⁷	
19.2.3	Weitere Denkanstöße	308

Anhang	311
Literatur	313
Index	323