

Urs Andelfinger · Petra Haferkorn

Agilität für IT-Governance, Prüfung & Revision

Grundlagen und Umsetzung in die Praxis

 **ISACA**
Germany Chapter

dpunkt.verlag

Inhalt

Cover

Über den Autor

Titel

Impressum

Geleitwort

Vorwort

Danksagung

Inhaltsübersicht

Inhalt

1 Einführung

- 1.1 Worum es uns geht
- 1.2 Für wen ist dieses Buch?
- 1.3 Warum noch ein Buch zur Agilität?
- 1.4 Inhalt und Struktur

Teil I – Agilität: Grundlagen und Grundmuster zur Umsetzung

2 Agilität im Überblick

- 2.1 Ursprünge der Agilität
- 2.2 Agilität in der IT
- 2.3 Agile Methoden für IT-Projekte: Beispiel Scrum
- 2.4 Gelebte Agilität = Werte + Methoden

3 Agilität: Was ist (wirklich) anders?

- 3.1 Grundhaltung: Neues als Störung oder als Chance?
 - 3.1.1 Grundhaltung Kontrollorientierung
 - 3.1.2 Grundhaltung Möglichkeitsorientierung
 - 3.1.3 Die strukturelle Dynamik zwischen den Grundhaltungen

3.2 Lernorientierung: Darf es auch etwas anderes sein?

3.2.1 Umsetzungsorientiertes Lernen

3.2.2 Reflektierendes Lernen

3.2.3 Agilität verbindet umsetzungsorientiertes und reflektierendes Lernen

3.3 Risiko: Begriff und seine Funktionen

3.3.1 Gefahr versus Risiko

3.3.2 Risiko als instrumentelle Kategorie

3.3.3 Risiko als soziale Konstruktion

3.3.4 Umgang mit Risiko in der Agilität

3.4 Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit eines Beobachters

3.4.1 Die Rolle des Beobachters bei der Erzeugung von Wirklichkeit

3.4.2 Agilität: Wirklichkeitskonstruktion durch Aushandlungsprozesse

3.5 Probleme und Rationalitäten: weniger eindeutig als gedacht

3.5.1 Von zahmen und bösen Problemen

3.5.2 Über die Zweckrationalität hinaus

3.6 Widersprüche und Paradoxien sind normal

3.6.1 Eindeutigkeit hat es schwer in der Organisationsrealität

3.6.2 Agilität: Ambiguitätstoleranz ist hilfreich

3.7 Sinn entsteht im Laufe der Zeit

3.7.1 Sensemaking nach Weick

3.7.2 Emerging Strategies nach Mintzberg

3.8 Agiles Vorgehen: Wirkung kleiner Schritte ausprobieren

3.8.1 Kompliziert und komplex sind verschiedene Qualitäten

3.8.2 Nicht triviale Systeme haben Eigensinn

3.8.3 Explorieren statt planbasierter Steuerung

4 Agile Prozesse in der IT-Governance, Prüfung & Revision

4.1 Anforderungen an agile Prozesse

4.2 Das generische Grundmuster

- 4.2.1 Herleitung des generischen Grundmusters
- 4.2.2 Schrittweise gemeinsame Exploration und Wirklichkeitskonstruktion
- 4.2.3 Handeln und Lernen auf zwei Ebenen
 - 4.3 Entscheidungsprämissen begrenzen den Handlungsspielraum
 - 4.4 Anschlussfähigkeit macht das Grundmuster wirksam

Teil II – Agile IT-Governance

- 5 Was ist (agile) IT-Governance?
 - 5.1 Entwicklungsgeschichte der IT-Governance
 - 5.2 Begriff und Zielsetzung agiler IT-Governance
 - 5.3 Der Perspektivwechsel der agilen IT-Governance
 - 5.4 Prozessmodell für eine agile IT-Governance
 - 5.4.1 Das generische Grundmuster
 - 5.4.2 Das konkrete Prozessmodell
- 6 Kontexteignung bewerten (Readiness-Check)
 - 6.1 Bewertungskriterien
 - 6.1.1 Eignung der Aufgabenstellung
 - 6.1.2 Emergente Sinnfindung und Risikoorientierung
 - 6.1.3 Anschlussfähigkeit(en) und Elastizitätsbereiche
 - 6.1.4 Ambiguitätstoleranz und Good-enough-Governance
 - 6.1.5 Nichtlinearitäten und Systeme mit Eigendynamik
 - 6.2 Selbstbewertung der Kriterien
- 7 Umsetzungsorientierter Zyklus
 - 7.1 Vorbereitung – startklar machen
 - 7.1.1 Inhaltliche Klärung: vom Möglichkeitsraum zum risikobewussten Erkundungsraum
 - 7.1.2 Anforderungen an Anschlussfähigkeiten ermitteln
 - 7.1.3 Kompetenzen prüfen und Team bilden
 - 7.1.4 Rollen, Verantwortlichkeiten und Stakeholder klären

- 7.1.5 Prozesse und Kommunikationsstrukturen vorbereiten
- 7.1.6 Geschützte Räume etablieren
- 7.1.7 Ressourcenausstattung klären
 - 7.2 Auf das Agilitätsdilemma vorbereiten
- 7.2.1 Was ist das Agilitätsdilemma?
- 7.2.2 Typische Bruchstellen
 - 7.3 Exploration und umsetzungsorientiertes Lernen
- 7.3.1 Exploration
- 7.3.2 Umsetzungsorientiertes Lernen und Validierung der (Risiko-)Erwartungen
- 8 Reflexionsorientierter Zyklus
 - 8.1 Verankerung
 - 8.1.1 Erzählungen und Heldenreisen
 - 8.1.2 Mentale und sprachliche Bilder
 - 8.1.3 Parallelorganisation(en)
 - 8.1.4 Vernetzung fördern
 - 8.2 Mit dem Agilitätsdilemma umgehen
 - 8.2.1 Innovationsrisikopoker
 - 8.2.2 Denkanstöße und Aktivitäten
 - 8.3 Reflektierendes Lernen und risikoorientierte Justierung der IT-Governance
- 9 Zusammenfassung: Agile IT-Governance kompakt

Teil III – Agile Prüfung & Revision

- 10 Was ist eigentlich eine (agile) Prüfung?
 - 10.1 Sisyphos und Unsichtbarkeit der Prüfung
 - 10.2 Kernpunkte einer agilen Prüfung
- 11 Agile Prüfung & Revision im Überblick
 - 11.1 Der Perspektivwechsel der agilen Prüfung & Revision
 - 11.1.1 Inkrementelle Exploration und Lernen

11.1.2 Kontinuierliche Risikokommunikation

11.2 Prozessmodell für agile Prüfung & Revision

11.2.1 Das generische Grundmuster als Vorbild

11.2.2 Das konkrete Prozessmodell

12 Spannungsfelder und Kontexteignung bewerten (Readiness-Check)

12.1 Strukturelle Spannungsfelder

12.1.1 Objektivität und Perspektivität

12.1.2 Unabhängigkeit und Abhängigkeit

12.1.3 Unabhängigkeit und Objektivität

12.2 Spannungsfelder zum Prüfungsergebnis

12.2.1 Zurückschauende Kontrolle und vorausschauende Prüfung

12.2.2 Bestätigungshoffnung und Veränderungsauftrag

12.2.3 Final dokumentierte und kontinuierliche mündliche Berichterstattung

12.2.4 Denken in Ambiguitäten

12.2.5 Selbstbewertung der Spannungsfelder

12.3 Spannungsfelder zum Prüfungsprozess

12.3.1 Prüfungszeit, Prüfungsressourcen und Prüfungsqualität

12.3.2 Additives versus vernetztes Zusammenfügen der einzelnen Ergebnisse

12.3.3 Steuerung und Unsteuerbarkeit der Prüfung

12.3.4 Selbstbewertung der Spannungsfelder

13 Prüfungsvorbereitung

13.1 Inhaltliche Vorbereitung

13.1.1 Vom Prüfungsauftrag zum Audit-Board

13.1.2 Vom Audit-Board zum Sprint-Board

13.2 Das Prüferteam

14 Agile Prüfung vor Ort

14.1 Bearbeitung des Sprint-Boards

14.2 Regelmäßige Reflexion des Fortschritts

14.3 Nützliche Prüfungstechniken

14.3.1 Trichterförmige Befragung

14.3.2 Verkettete Gespräche

14.3.3 Störungen aufdecken und Ebenenwechsel nutzen

15 Konsolidierung der Prüfungsergebnisse

15.1 Wichtige Aktivitäten

15.1.1 Integration der Beobachtungen zu einem sinnhaften (statt: wahren) Gesamtbild

15.1.2 Anschlussfähigkeit des Prüfungsergebnisses

16 Retrospektiven und reflektierendes Lernen

16.1 Wichtige Aktivitäten

16.1.1 Grundform für Retrospektiven

16.1.2 Retrospektiven auf die Inhalte

16.1.3 Retrospektiven auf die Arbeitsweisen

16.2 Hilfreiche Techniken zur Unterstützung von Retrospektiven

16.2.1 Hypothetische Fragen

16.2.2 Gewaltfreie Kommunikation

16.2.3 Reflexionspoker

17 Zusammenfassung: Agile Prüfung & Revision kompakt

Teil IV – Prüfung agiler Projekte

18 Prüfung agiler Einzelprojekte

18.1 Prüfung der agilen Methodik

18.2 Prüfung der gelebten Agilität

18.3 Gesetzliche Anforderungen in agilen Projekten

18.4 Mythen rund um die Prüfung agiler Projekte

19 Prüfung skalierter agiler Projektorganisationen

19.1 Von agilen Einzelteams zu skalierten agilen Projektorganisationen

19.2 Denkanstöße zur Prüfung

19.2.1 Produktarchitektur und Organisationsstrukturen

19.2.2 Nutzung von Metriken und KPIs auf Gesamtproduktebene

19.2.3 Weitere Denkanstöße

Anhang

Literatur

Index

4 Agile Prozesse in der IT-Governance, Prüfung & Revision

Dieses Kapitel schließt den konzeptionellen Teil I – Grundlagen ab und bildet zugleich den Übergang zu den umsetzungsorientierten Teilen II – IV. Es stellt das *generische Grundmuster* für agile Prozesse in der IT-Governance, Prüfung & Revision vor und zeigt auf, wie man mithilfe von *Entscheidungsprämissen* Impulse für einen evolutionären Prozessverlauf setzen kann (ohne den Prozess jedoch kausal zu steuern). Außerdem wird auf die Bedeutung der *Anschlussfähigkeit* der Ergebnisse des Prozesses eingegangen, d.h., ob und was der Prozess und die Ergebnisse im Kontext einer Organisation bewirken, denn darauf kommt es letztlich in der agilen IT-Governance und in der agilen Prüfung & Revision an. Das Kapitel ist nach dieser Einführung wie folgt aufgebaut:

Zu Beginn (Abschnitt 4.1) werden die in den vorigen Kapiteln beschriebenen besonderen Eigenschaften der Agilität und die Facetten des agilen Perspektivwechsels zusammengefasst zu konkreten *Anforderungen*, die ein agiler Prozess erfüllen muss.

Aus diesen Anforderungen wird das evolutionäre *generische Grundmuster* für agile Prozesse hergeleitet und im Überblick beschrieben (Abschnitt 4.2). Es beruht auf den drei Säulen der empirischen Prozesssteuerung und entwickelt dieses Verfahren weiter. Das generische Grundmuster dient im weiteren Verlauf des Buches als Orientierungshilfe für den schrittweisen Evolutions- und Lernprozess, der der agilen IT-Governance und der agilen Prüfung & Revision insgesamt zugrunde liegt.

Anschließend (Abschnitt 4.3) wird das Thema der *Entscheidungsprämissen* behandelt. Entscheidungsprämissen grenzen durch Rahmenbedingungen ein und schaffen Voraussetzungen, innerhalb derer sich ein agiles IT-Governance-Vorhaben oder eine agile Prüfung bewegen kann. Wichtige Entscheidungsprämissen sind beispielsweise thematische Eingrenzungen sowie Entscheidungen über die zu beteiligenden Personen. Entscheidungsprämissen

schaffen also Startbedingungen, begrenzen Handlungsspielräume und setzen Aufmerksamkeitsschwerpunkte, ohne den Verlauf von Prozessen kausal zu determinieren (siehe auch die Beispiele im hervorgehobenen Kasten). Sie wirken ähnlich wie Leitplanken entlang einer Straße. Leitplanken begrenzen zwar eine Straße, aber erlauben innerhalb dieser Begrenzungen dennoch individuelle Variationen beispielsweise beim Fahrstil.

Beispiele für die Entscheidungsprämisse *Personen*

Entscheidungen über Personen schaffen stets Rahmenbedingungen für ein Projekt oder ein Vorhaben, ohne dass der genaue Verlauf des Projekts oder des Vorhabens damit bereits kausal determiniert werden kann. Zwei wichtige Beispiele sind Entscheidungen über die *Teamzusammensetzung* und die Bestimmung der zu beteiligenden *Stakeholder*.

Die Besetzung eines Projektteams mit Berufsanfängern macht es wahrscheinlich, dass die Projektergebnisse nicht so gut sein werden, als wenn das Projektteam mit langjährig aufeinander eingespielten Experten besetzt wird. Aber das genaue Ergebnis kann man nicht deterministisch vorhersagen. Das Anfängerteam kann sich überraschend gut entwickeln, genauso wie das Expertenteam überraschend enttäuschen kann. Wie sich das Team tatsächlich im Verlauf bewährt, hängt nämlich stark von der dynamischen Entwicklung der Zusammenarbeit im Team selbst ab und nur teilweise von der Entscheidung über die Teamzusammensetzung.

Auch Entscheidungen über die Berücksichtigung oder den Ausschluss bestimmter Stakeholder in einem IT-Governance-Vorhaben oder in einer agilen Prüfung machen zwar einen gewissen Prozessverlauf wahrscheinlicher und schließen andere Verläufe der Tendenz nach aus, aber der konkrete Verlauf bleibt immer ungewiss. In diesem Sinne ist die Entscheidung über Berücksichtigung oder Ausschluss von Interessengruppen eine bewährte Beeinflussungsmöglichkeit, ohne den Verlauf damit vollständig beherrschen zu können.

Zum Abschluss des Kapitels wird in das Thema der *Anschlussfähigkeit* eingeführt (Abschnitt 4.4). Bei der Anschlussfähigkeit geht es darum, ob ein Impuls oder eine Intervention, die im Rahmen der agilen IT-Governance oder Prüfung & Revision erfolgt, für eine Organisation verständlich ist und etwas in einer Organisation bewirkt.

Zusammenfassend beschreibt das Kapitel also ein dynamisches Zusammenspiel von Wirkungszusammenhängen (siehe auch das nachstehende Beispiel im hervorgehobenen Kasten): Das *generische Grundmuster* ist der grundlegende Evolutionsprozess von agiler IT-Governance, Prüfung & Revision. Mithilfe von *Entscheidungsprämissen* werden Rahmenbedingungen und Aufmerksamkeitsschwerpunkte gesetzt, die bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten für den Prozessverlauf favorisieren und andere Entwicklungen eher unwahrscheinlich machen. Für eine gute Wirksamkeit der Ergebnisse des Prozesses ist schließlich auf ein hohes Maß an *Anschlussfähigkeit* zu achten.

Beispiel für das dynamische Zusammenspiel von evolutionärem generischem Grundmodell, Entscheidungsprämissen und Anschlussfähigkeit

Am ersten Schultag bekommt die neue Schulklasse einer Grundschule die Verkehrsregeln, die unmittelbar vor ihrem Schulgebäude gelten, erklärt: Vor der Schule steht eine Fußgängerampel und die Schüler erfahren, dass sie bei Rot zu warten haben und bei Grün die Straße zum Schulgebäude überqueren dürfen. Solche Regelungen gehören zu dem, was wir später als *Entscheidungsprämissen* bezeichnen.

An diese Verkehrsregeln halten sich die Schüler ein paar Tage und sie richten ihr Handeln danach aus. Die Regeln und die Erklärung haben also ihre Wirkung erreicht, sie sind *anschlussfähig* für die Schüler.

Nach der ersten Schulwoche zeigt eine Beobachtung jedoch, dass immer mehr Schüler einfach so über die Straße rennen. Ein direkter Grund ist dabei für die Lehrer nicht ersichtlich. Deshalb setzen die Lehrer nun ohne große Planung, aber nicht ohne nachzudenken, das evolutionäre *generische Grundmuster* (Beobachtung, Erklärung, Bewertung und Intervention) ein:

Aufgrund der *Beobachtung* suchen sie nach *Erklärungen* für das neue Verhalten der Schüler. Dazu kommen sie auch mit den Schülern ins Gespräch, denn sie möchten verstehen, was das veränderte Verhalten an der Fußgängerampel ausgelöst hat. Die Schüler sagen, dass sie durch die kurzen Grünphasen oft nicht mit der ganzen Gruppe über die Ampel gehen können. Da sie aber bei ihren Freunden bleiben möchten, gehen sie einfach als ganze Gruppe über die Straße. Die Wirkung der Verkehrsregeln vom ersten Schultag ist also durch Veränderungen im Handlungskontext geringer geworden. Den Schülern ist inzwischen auch der Zusammenhalt mit der Freundesgruppe sehr wichtig geworden.

Die *Beobachtungen* und die *Erklärungen* führen die Lehrer schließlich zur *Bewertung*, dass die Ampelphasen alleine als Entscheidungsprämissen dem Handlungskontext der Schüler nicht mehr angemessen entsprechen. Das führt die Lehrer zu der Idee, die Verkehrsregeln mit der Ampel mit Schülerlotsen zu ergänzen (bzw. für eine begrenzte Zeit zu ersetzen). Das wird sogleich umgesetzt, d. h., es wird eine *Intervention* durchgeführt. Ergänzend wird den Schülern erklärt, dass Schülerlotsen jetzt sicherstellen, dass ganze Schülergruppen sicher über die Straße gehen können und nicht mehr auseinandergerissen werden, auch wenn zwischenzeitlich die Ampel auf Rot springen sollte. Die Entscheidungsprämissen werden also dynamisch angepasst, um wieder eine stärkere Wirkung zu erreichen.

Eine erneute Beobachtung in der kommenden Woche bestätigt, dass sich das Verhalten der Schüler tatsächlich an den Einsatz der Schülerlotsen angepasst hat. Kaum ein Schüler rennt jetzt noch einfach so über die Straße.

Und auch für das Gespräch mit den wenigen Schülern, die immer noch über die Straße rennen, kann das generische Grundmuster genutzt werden. Damit kann dann näher eingegrenzt werden, ob sie absichtlich gegen die Regeln verstoßen (in diesem Falle ist die Anschlussfähigkeit gegeben, aber die Schüler haben sich bewusst dagegen entschieden) oder ob sie die Regeln selbst nicht verstehen (in diesem Falle ist keine Anschlussfähigkeit gegeben und muss auf andere Weise hergestellt werden).

4.1 Anforderungen an agile Prozesse

Dieser Abschnitt benennt Anforderungen an agile Prozesse, wie sie sich aus den im vorigen Kapitel beschriebenen Facetten des agilen Perspektivwechsels ergeben. Die Anforderungen dienen im weiteren Verlauf dieses Kapitels zur Ableitung des generischen Grundmusters für agile Prozesse.

Anforderung: Explorative Grundhaltung und Komplexität akzeptieren

Im vorigen Kapitel wurden die beiden Grundmuster der *Kontrollorientierung* und der *Möglichkeitsorientierung* dargestellt. Schon in Alltagssituationen der IT-Governance und der Prüfung & Revision können Problemstellungen jedoch oft gar nicht so erschöpfend, vollständig und konsistent eingegrenzt und beschrieben werden, wie es die Kontrollorientierung im Idealfall wünscht. Komplexe Zusammenhänge, wie sie zunehmend in der IT-Governance und in der Prüfung & Revision vorkommen, kann man sogar nur noch teilweise analytisch verstehen und in der Regel auch nur unvollständig beschreiben.

Um angesichts dieser Situation handlungsfähig zu bleiben, benötigen agile Prozesse einen substanziellen Freiheitsgrad zur praktischen Erkundung einer Themenstellung oder Problembeschreibung. Anhand der konkreten Erfahrungen und Reaktionen, die sich aus der Auseinandersetzung mit dem Problem ergeben, werden dann wiederum Rückschlüsse gezogen, die zur Validierung oder Anpassung der zugrunde liegenden Problembeschreibung genutzt werden können. Daraus ergibt sich als Anforderung, dass für agile Prozesse ein Mindestmaß an explorativer Grundhaltung vorhanden sein sollte und dass auch das Nichterreichen ursprünglicher Zielsetzungen situativ als Erfolg gelten darf.

Anforderung: Lernorientierung auf zwei Stufen

Agilität unterscheidet zwei Stufen von Lernen, umsetzungsorientiertes und reflektierendes Lernen. Agile Prozesse sollten beide Stufen des Lernens unterstützen und das reflektierende Lernen sollte sich sowohl auf Inhaltsaspekte (WAS?) wie auch auf arbeitsprozessbezogene Aspekte (WIE?) beziehen.

Anforderung: Risiko als Folge von Entscheidungen

Bei der Unterscheidung von Risiko und Gefahr wurde herausgearbeitet, dass der Risikobegriff untrennbar mit Entscheidungen verbunden ist. Mit anderen Worten: Risiken beschreiben die Möglichkeit des Eintretens zukünftiger Schäden

als Folge eigener Entscheidungen. In agilen Prozessen sollte es daher möglich sein, die Entscheidungsabhängigkeit von Risiken, die inhaltliche Bestimmung und Abgrenzung sowie auch die (qualitative oder quantitative) Bewertung von Risiken immer wieder zu thematisieren. Auch die Gültigkeit oder Unangemessenheit der Annahmen, die zu einer bestimmten Risikoeinschätzung geführt haben, sollte zur Sprache kommen dürfen.

Anforderung: Über Rationalitäten und Wirklichkeitswahrnehmungen in Austausch kommen

Für die Wirksamkeit der IT-Governance und für die Wertschätzung der Ergebnisse der Prüfung & Revision kommt es neben der Erfüllung der zweckrationalen Anteile zunehmend darauf an, dass auch psychosoziale Aspekte und Bedürfnisse der Akteure angemessen berücksichtigt werden. Diese unterschiedlichen Rationalitäten können am besten durch verschiedene Akteursgruppen eingebracht werden. Agile Prozesse sollten entsprechende Austausch- und Beteiligungsmöglichkeiten bieten. Das fördert zugleich die Möglichkeit, dass die individuellen Weltwahrnehmungen der einzelnen Beobachter in Austausch kommen, um so zu *geteilten* und immer wieder zu durchlaufenden *gemeinsamen* Wirklichkeitskonstruktionen zu gelangen.

Das unterstützt insgesamt die Anschlussfähigkeit und Wirksamkeit der in den Governance- und Prüfungsprozessen erarbeiteten Ergebnisse.

Anforderung: Berücksichtigung von laufender Sinnfindung

Während der Umsetzung eines Vorhabens werden oft neue Erkenntnisse erzielt, die durch die Akteure in einen sich laufend weiterentwickelnden Sinnzusammenhang gebracht werden. Wichtig für agile Prozesse ist deshalb, dass der Zeithorizont für die Erarbeitung von Ergebnissen nicht zu lange ist, damit die laufende Sinnfindung damit Schritt halten kann. Was ein geeigneter Zeithorizont ist, muss dabei situativ beurteilt werden.

Anforderung: Widersprüche und Zielkonflikte auch mal stehen lassen

In Organisationen gibt es eine *Gleichzeitigkeit von Verschiedenheiten*, beispielsweise Zielkonflikte für IT-Governance-Vorhaben zwischen zweckrationaler Machbarkeit und psychosozialen und organisatorischen Akzeptanzproblemen. Da Widersprüche, Zielkonflikte und Mehrdeutigkeiten zum Organisationsalltag gehören, sollten agile Prozesse eine angemessene Ambiguitätstoleranz aufweisen, diese Unbestimmtheitsbereiche als solche nebeneinander bestehen zu lassen. Das kann prozesshaft unterstützt werden,

indem beispielsweise widersprüchliche Hypothesen oder Fragestellungen parallel formuliert und bearbeitet werden dürfen. Auch der Verzicht auf eine für alle gültige Zielformulierung und stattdessen die offene Kommunikation der Widersprüchlichkeiten bei einer zu bearbeitenden Aufgabe kann dabei unterstützen.

Anforderung: Rahmenbedingungen und Impulse setzen statt direkter Anweisungen

In der IT-Governance sowie der Prüfung & Revision haben wir es im Regelfall mit nicht trivialen Systemen zu tun, die gemäß ihrer eigenen internen Logik auf Impulse von außen reagieren. Nicht triviale Systeme sollten deshalb nicht als Objekte behandelt und betrachtet werden, sondern als Gegenüber mit eigenen Potenzialen. Um diese Potenziale zu nutzen, sollte der Prozess vorrangig auf die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen fokussieren – im Vertrauen darauf, dass das nicht triviale System sich dann im Sinne der Rahmenbedingungen oder im Sinne der vorgenommenen »Irritationen« verhält. Und wo nicht, wird es schon (s)einen Sinn haben. Hilfreich ist hier, wenn man über interne Verhaltensmuster und Wertevorstellungen des Gegenübers Informationen hat. Das erhöht die Chance, dass die Irritation entsprechend vom (nicht trivialen) Gegenüber aufgegriffen wird.

Tabelle 4-1 fasst die Anforderungen an agile Prozesse der IT-Governance, Prüfung & Revision zusammen.

Anforderung	Kurzbeschreibung
Explorative Grundhaltung und Komplexität akzeptieren	Verzicht auf eine vollständige A-priori-Beschreibung komplexer Aufgaben und komplexer Systeme Einbeziehung von praktischen Abschnitten in den Prozess, aus denen Rückschlüsse auf das System gezogen werden Aufträge der IT-Governance, Prüfung & Revision als Experiment und Hypothesenerprobung verstehen
Lernorientierung auf zwei Stufen	Zwei Ebenen des Lernens verfolgen: konkrete Implementierungen (1. Ordnung) und Reflexionsprozess darüber (2. Ordnung); in der Reflexion sowohl inhaltliche (WAS?) als auch prozessbezogene Aspekte behandeln (WIE?)
Risiko als Folge von Entscheidungen	Risiko ist sozial ausgehandelt und nicht objektiv gegeben

	<p>Güte der Risikoprognose ist abhängig vom Prognosehorizont</p> <p>Psychische und soziale Einschätzungen des Risikos ändern sich mit zunehmender Erfahrung bzgl. des einzuschätzenden Sachverhalts</p>
Über Rationalitäten und Wirklichkeitswahrnehmungen in Austausch kommen	<p>Wirklichkeit ist beobachterabhängig</p> <p>Es gibt nicht nur die technisch-ökonomische Rationalität (selbst diese ist beobachterabhängig), sondern ein vielfältiges Spektrum von Perspektiven</p> <p>Beteiligung verschiedener Akteursgruppen und viel Austausch zur gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion; sichert auch Anschlussfähigkeit und Wirksamkeit</p>
Berücksichtigung von laufender Sinnfindung	Laufende Fortschreibung der Sinnggebung je nach Erkenntnisfortschritt
Widersprüche und Zielkonflikte auch mal stehen lassen	Respektieren von Widersprüchlichkeiten und Unsicherheit aushalten
Rahmenbedingungen und Impulse setzen statt direkter Anweisungen	Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen statt direkter Einflussnahme, Nutzen der eigenständigen Reaktionsfähigkeit nicht trivialer Systeme als Ressource

Tab. 4-1 Anforderungen an agile Prozesse im Überblick

4.2 Das generische Grundmuster

Dieser Abschnitt erläutert das generische Grundmuster für agile Prozesse, wie es sich aus den beschriebenen Anforderungen ergibt. Es verbindet die drei Säulen der empirischen Prozesssteuerung mit Überlegungen zur Veränderung lebender Systeme, deren Reaktionen auf eine bestimmte Intervention eben nicht eindeutig vorhersehbar sind. Veränderungsprozesse lebender Systeme folgen nämlich keiner simplen Wenn-dann-Logik. Stattdessen folgen sie immer einer internen Eigenlogik, die von außen nur begrenzt zugänglich ist. Daher werden kleine Veränderungen angeregt und erst die darauffolgenden Reaktionen des Systems genau beobachtet und interpretiert, bevor über weitere Anregungen zur Veränderung des Systems entschieden wird. Im Fokus steht also nicht mehr die »richtige« Entscheidung, sondern ein laufender Entscheidungs- und Reaktionsprozess, der stets die jeweilige Systemreaktion berücksichtigt.

In den folgenden Abschnitten wird zunächst das generische Grundmuster hergeleitet und ein Gesamtbild dargestellt. Danach werden die zentralen vier Schritte beschrieben. Abschließend gibt es eine prägnante Beschreibung der beiden Ebenen des Lernens, die im Grundmuster unterschieden werden, die aber eng miteinander verbunden sind. In den weiteren Teilen des Buches erfolgt dann eine ausführliche Erläuterung der Anwendung des Grundmusters auf die agile IT-Governance (Teil II) und auf die agile Prüfung & Revision (Teil III).

4.2.1 Herleitung des generischen Grundmusters

Den Ausgangspunkt für das generische Grundmuster bilden die in Abschnitt 2.3 beschriebenen drei Säulen der empirischen, d.h. erfahrungsgeleiteten (und nicht rein plangetriebenen) Prozesssteuerung:

- *Transparenz* über den Arbeitsstand
- Empirische *Überprüfung* der Ergebnisse
- Laufende (situative) *Anpassung* des Prozesses (WIE) und der Inhalte (WAS)

Diese drei Säulen bilden den Kern jeder agilen Methode. Sie beschreiben jedoch nicht näher, wie man (systematisch) von der *Transparenz* und *Überprüfung* zu den jeweils nächsten *Anpassungen* kommt.¹ Daher sieht das generische Grundmuster vor, die *Überprüfung* in drei explizite Zwischenschritte zu verfeinern²:

- Beobachten und Informationen aufnehmen
- Erklärung und Hypothesenbildung
- Bewertung und Entscheidung über die zukünftige Stoßrichtung

Die drei Schritte verfeinern also die *Überprüfung* aus der empirischen Prozesssteuerung. Durch eine Kette vieler kleiner Entscheidungen und der Beobachtung der Reaktion der Organisation können mithilfe dieser Zwischenschritte die eigenen Annahmen systematisch überprüft und schrittweise (gemeinsam) erlernt werden, wie eine Organisation oder generell ein nicht triviales System *tickt*, mit anderen Worten: wie seine Eigenlogik funktioniert. Dadurch können die jeweils nächsten Schritte immer mehr darauf ausgerichtet werden, dass sie auch tatsächlich Wirkung in den beteiligten Systemen entfalten. Das generische Grundmuster für agile Prozesse besteht also zusammenfassend aus den folgenden vier zyklisch rückgekoppelten Schritten:

- Beobachten

- Erklären
- Bewerten
- Intervention

Es genügt also den drei Säulen der empirischen Prozesssteuerung und berücksichtigt zugleich ausdrücklich die jeweilige Eigenlogik der betroffenen Systeme. Jede neue Anpassung bzw. Intervention erfolgt nämlich erst auf der Basis von Beobachtungen, reflektierenden Erklärungsschritten, Hypothesenbildungen und Bewertungsschritten. Für die Praxis der IT-Governance, Prüfung & Revision empfiehlt es sich dabei ganz besonders, Vertreterinnen der beteiligten Organisation intensiv einzubeziehen. Das erlaubt, dass in den Zwischenschritten auch die Selbstbeschreibungen der Organisation gehört werden. Dann sind auch die jeweiligen Erklärungen, Hypothesen, Bewertungen und nächsten Interventionen anschlussfähiger, da die Kommunikation mit den Betroffenen insgesamt die Erfolgswahrscheinlichkeit der nächsten Schritte erhöht.

Eine weitere Verfeinerung und Differenzierung im Vergleich zur Grundform der empirischen Prozesssteuerung nimmt das generische Grundmuster für das *Lernen* vor. Man kann die empirische Prozesssteuerung generell als erfahrungsgeleiteten Lernprozess verstehen. Aber in der Grundform wird nicht weiter zwischen den beiden Ebenen des Lernens unterschieden, die in Abschnitt 3.2 (Lernorientierung) eingeführt wurden: das umsetzungsorientierte Lernen und das reflektierende Lernen.

Beim umsetzungsorientierten Lernen werden vor allem die unmittelbar beobachteten Wirkungen einer Intervention betrachtet und die Gültigkeit der aktuellen Erklärungsansätze sowie Hypothesen validiert. Lernen auf dieser Ebene kann mit einem einfachen Regelkreis verglichen werden mit weitgehend feststehenden Regelungsparametern. Beim reflektierenden Lernen wird dagegen eine übergeordnete Perspektive eingenommen und beispielsweise statt einer schrittweisen Optimierung einer Hypothese gegebenenfalls über grundlegend andere Hypothesen nachgedacht.

Beide Formen des Lernens sind zu unterschiedlichen Zeitpunkten und für unterschiedliche Situationen angebracht. Das generische Grundmuster sollte deshalb zwischen beiden Ebenen unterscheiden, und es sollte auch möglich sein, einen schnellen Wechsel zwischen beiden Ebenen vorzunehmen. Abbildung 4-1 zeigt das sich insgesamt ergebende generische Grundmuster für agile Prozesse im Zusammenhang.³

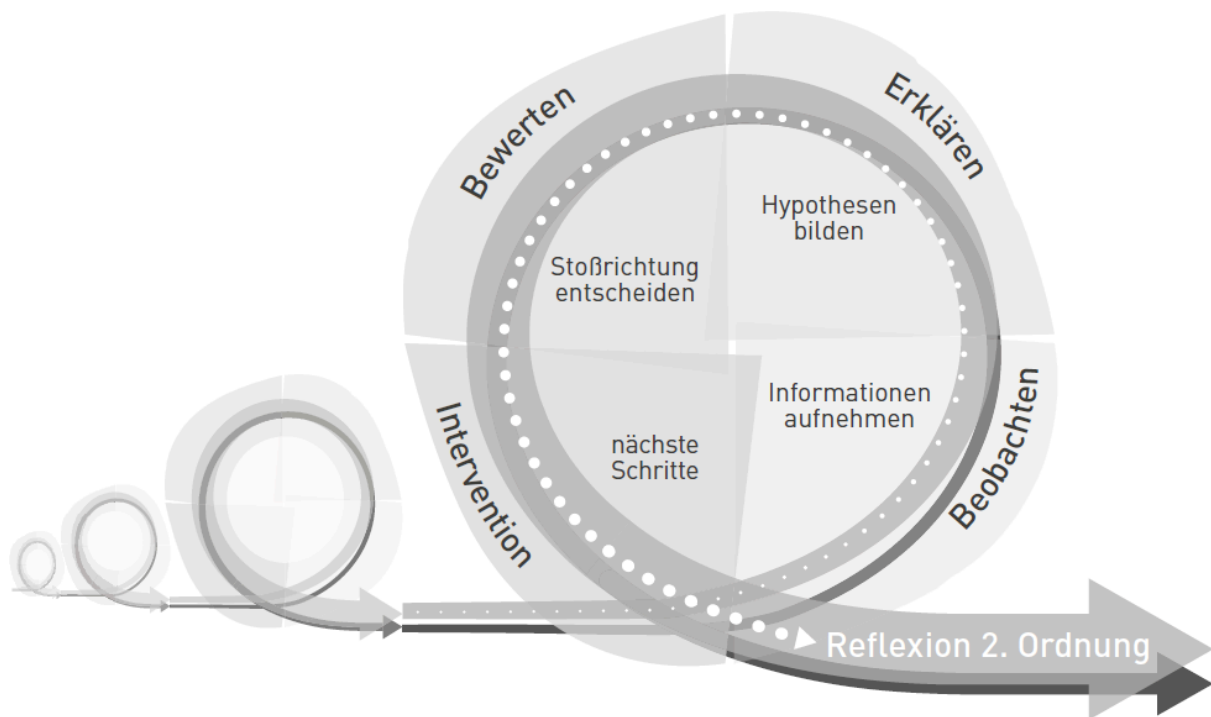


Abb. 4-1 Das generische Grundmuster für agile Prozesse (Überblick)

Das generische Grundmuster beruht auf folgenden zwei zentralen Eigenschaften:

- Schrittweise (gemeinsame) Exploration und erfahrungsgeleitete Ableitung von Interventionen
- Handeln und Reflexion auf zwei eigenständigen, aber kontinuierlich miteinander im Austausch stehenden Ebenen: *operativ-umsetzungsorientiert* und *reflektierend* (2. Ordnung)

In den beiden folgenden Abschnitten werden nun diese beiden Eigenschaften des generischen Grundmusters näher erläutert.

4.2.2 Schrittweise gemeinsame Exploration und Wirklichkeitskonstruktion

Eine wichtige Facette des agilen Perspektivwechsels besteht darin, dass nicht von *einer* objektiven Wahrnehmung und Wirklichkeitsauffassung ausgegangen wird, sondern diese als beobachterabhängig erkannt wird. Was in einer konkreten Situation beispielsweise als Wirklichkeit, als Risiko, als (Non-)Compliance oder auch als sinnvolles Handeln gilt, ist deshalb oft beobachterabhängig.

Agile Prozesse in der IT-Governance, Prüfung & Revision müssen deshalb ganz besonders den Austausch und Abgleich verschiedener Wirklichkeitswahrnehmungen, die Erarbeitung von gemeinsamen Sichtweisen und von geteilten Sinnzusammenhängen systematisch unterstützen. Das generische Grundmuster schlägt einen hierfür geeigneten Zyklus der explorativen (und durchaus gemeinsamen) Wirklichkeitskonstruktion in vier Schritten vor, bei dem (1) Informationen aufgenommen werden, die dann (2) erklärt, interpretiert und in einen (Sinn-) Zusammenhang auf der Grundlage von Hypothesen gestellt werden, bevor (3) die Situation bewertet und eine Stoßrichtung (Zielsetzung) entschieden wird und (4) überlegt wird, welche Intervention, also welche nächsten Schritte, für die Stoßrichtung sinnvoll sind. Danach beginnt dieser Zyklus je nach Bedarf erneut. Im Folgenden werden die vier Schritte der gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion kurz charakterisiert.

Schritt 1: Beobachten – Beschreiben – Information aufnehmen

Zunächst sollte durch die Beobachter und Akteure eine möglichst interpretations- und bewertungsfreie Bezeichnung eines Sachverhaltes oder Ereignisses vorgenommen werden. Bereits hier geschehen in der Praxis oft vielfältige Selektionen, Verzerrungen, Auslassungen sowie (gewollte wie ungewollte) Schwerpunktsetzungen, wenn beispielsweise bestimmte Aspekte besonders ausführlich berücksichtigt oder auch ignoriert werden.

Schritt 2: Erklären – Verstehen – Hypothesen bilden

Auf der Grundlage der Ergebnisse von Schritt 1 werden jetzt Kausalketten, Erklärungsansätze und Hypothesen gebildet, die die Beobachtungen in einen Sinnzusammenhang einzuordnen versuchen.

An diesem Schritt zeigt sich nach unserer Erfahrung in der Praxis besonders deutlich, dass das, was gemeinhin als Wirklichkeit angesehen wird, oft kontingente, d.h. situations- und beobachterabhängige Zuschreibungen sind. Auf der Grundlage identischer Beschreibungen von Schritt 1 ergeben sich nämlich oft ganz unterschiedliche, gleichermaßen plausible Erklärungen und Hypothesen, je nach Perspektive, Vorerfahrungen, Interessen und weiteren Einflussfaktoren der beteiligten Akteure.

Gerade in den Bereichen von IT-Governance, Prüfung & Revision sind die aus einer identischen Beobachtungsgrundlage entwickelten Erklärungen und Hypothesen also nur selten zwingend, eindeutig und objektiv allgemeingültig. Die sich hieraus ergebenden multiplen und manchmal auch widersprüchlichen Sichtweisen haben jedoch einen großen Vorteil, gerade für die Exploration

komplexer Themenstellungen: Man kommt durch vielfältige Erklärungsansätze und unterschiedliche Hypothesen oft auf ungeahnte tief(er)gehende Einsichten, die durch eine schnelle Festlegung auf einen Erklärungsstrang unentdeckt geblieben wären.

Schritt 3: Bewerten – Stoßrichtung entscheiden – Nächste Schritte bestimmen

In Schritt 3 werden die verschiedenen Erklärungsansätze und Hypothesen miteinander verglichen und gemeinsam bewertet, sodass möglichst *sinnvoll* (und nicht nur zweckrational) über das weitere Vorgehen entschieden werden kann. Dabei werden die in Schritt 2 erarbeiteten Erklärungen, Einsichten und Hypothesen zu den vermuteten Wirkungszusammenhängen herangezogen. Am Ende stehen Auswahlvorschläge und konkrete Entscheidungen über die weitere Stoßrichtung.

Schritt 4: Durchführung der nächsten Schritte – Intervention setzen

In Schritt 4 wird überlegt, wie die Stoßrichtung konkret durch Handlungen umgesetzt werden könnte. Die beschlossenen Interventionen werden dann angestoßen. Aufgrund der Tatsache, dass wir vielfach mit nicht trivialen Systemen arbeiten, ist dabei die Autonomie der adressierten Gruppen oder Organisationseinheiten zu respektieren und zu berücksichtigen.⁴ Welcher Impuls aus der Umsetzung einer Maßnahme oder aus der Durchführung einer Intervention letztlich Wirksamkeit entfaltet, ist daher nicht vollständig kontrollierbar. Allerdings dienen die Schritte 1 bis 3 der Wirklichkeitskonstruktion gerade dazu, *gemeinsam* herauszufinden, in welche Richtung nach Meinung der Beteiligten am *sinnvollsten* die Intervention erfolgen sollte. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Wirkung im angestrebten Sinne.

Beispiel der vier Grundschritte: IT-Governance

In der IT-Governance geht es beispielsweise darum, eine neue Technologie mit ihren Potenzialen auszuprobieren. Da man deren Wirkungen noch nicht genau kennt, geht man explorativ und in kleinen Veränderungsschritten vor. Damit möchte man das (noch nicht genau bekannte) Risiko bei jedem einzelnen Schritt begrenzt halten und trotzdem mit der Exploration der neuen Technologie vorankommen.

In Schritt 1 geht es dann zunächst darum, sowohl Informationen über diese Technologie wie auch über mögliche Einsatzgebiete, Nutzen und Kosten, Chancen und Risiken zusammenzutragen.

In Schritt 2 würden dann Kausalketten und Hypothesen entwickelt, wie der Einsatz dieser Technologie vermutlich wirken könnte und welche Randbedingungen und Annahmen dazu erforderlich sind.

In Schritt 3 würde eine Entscheidung erfolgen, ob und wie unter Zugrundelegung der Hypothesen die weitere Stoßrichtung aussehen sollte.

Schritt 4 setzt die Intervention praktisch um, die erforderlich ist, um die zuvor formulierten Hypothesen zu überprüfen und die gewünschte Veränderung anzustreben.

Danach würde man den Zyklus erneut mit Schritt 1 beginnen und zunächst die Erfahrungen und Wirkungen aus der Umsetzung der Intervention beobachten und zusammentragen.

In analoger Weise könnte ein Prüfungsauftrag ebenfalls mithilfe dieser Grundschrirte durchgeführt werden, insbesondere wenn das Prüfungsfeld oder die Prüfungsfragen neuartig sind und deshalb ein exploratives Vorgehen angeraten ist.

4.2.3 Handeln und Lernen auf zwei Ebenen

Agilität verbindet zwei Ebenen von Handeln und Lernen, nämlich die konkrete Handlungsebene und eine dazu übergeordnete Ebene, die auch den Handlungskontext insgesamt in den Blick nimmt. Das damit jeweils mögliche Lernen haben wir oben als umsetzungsorientiertes und reflektierendes Lernen bezeichnet. Deshalb sieht auch das generische Grundmuster für agile Prozesse zwei eigenständige, aber durch einen kontinuierlichen Austausch verbundene Ebenen vor. Auf jeder der beiden Ebenen finden die im vorigen Abschnitt 4.2.2 beschriebenen vier Schritte der gemeinsamen Exploration und Wirklichkeitskonstruktion statt.

Außerdem gibt es einen systematischen Austausch zwischen beiden Ebenen. Wenn beispielsweise auf der *Umsetzungsebene* nach verschiedenen erfolglosen Versuchen, ein Thema zu bearbeiten, der Eindruck entsteht, dass noch ein weiterer Versuch nach dem Prinzip *mehr desselben* nicht mehr weiterhilft, kann durch einen Wechsel auf die *reflektierende Ebene* dieses Thema grundsätzlicher hinterfragt und behandelt werden. Damit kann dann wiederum häufig die Blockade auf der operativen Umsetzungsebene wirksam aufgelöst werden.

Wie eine Umsetzung dieser zwei getrennten und doch verbundenen Ebenen in der Praxis erfolgen kann, beschreiben wir anhand des folgenden stark vereinfachten Szenarios: Eine Geschäftsbank beobachtet, dass in der letzten Zeit weniger Kundinnen in die Geschäftsstelle kommen. Sie vermutet deshalb, dass viele Kundinnen in dieser Zeit zu anderen Banken abgewandert sind. Dazu passen die schon länger auf Vorstandsebene laufenden Flurgespräche, dass die letzte Renovierung der Räumlichkeiten schon mehr als zehn Jahre zurückliegt und dass viele Wettbewerber mittlerweile mit aufwendigen Investitionen ein moderneres Schalterkonzept eingeführt haben. Daher wird entschieden, dass die Geschäftsstelle noch im laufenden Geschäftsjahr nach dem Vorbild der Konkurrenten renoviert wird, um so wieder mehr Kundenbesuche anzuziehen.

Aus Sicht des generischen Grundmusters lassen sich hier alle vier Schritte der gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion erkennen, auch wenn sie in der Praxis oft nahtlos ineinander übergehen dürften:

- Beobachtungen: Die *Anzahl der Kundenbesuche pro Tag* nimmt in der letzten Zeit ab. Die Wettbewerber haben ihre Geschäftsstellen in dieser Zeit modernisiert.
- Erklärungen und Hypothesen: Es kommen nicht mehr so viele Kunden zu uns, weil wir im Vergleich zum Wettbewerb langweilig eingerichtet sind. Sie wechseln deshalb gerne zu Wettbewerbern mit moderneren Geschäftsstellen.
- Entscheidung über Stoßrichtung: Die Geschäftsstelle moderner machen.
- Intervention: Renovierung und Überarbeitung des Schalterkonzepts.

Nach der feierlichen Wiedereröffnung der renovierten Geschäftsstelle folgt jedoch bald die Ernüchterung: Der als Auslöser für das Vorhaben herangezogene Key Performance Indicator (KPI) *Anzahl Kundenbesuche pro Tag* hat sich – außer für den Eröffnungstag – nicht verändert.

Solange man auf der Ebene des umsetzungsorientierten Lernens verbleibt, könnte sich das Szenario beispielsweise in folgender Weise weiterentwickeln: Zunächst bestätigt man sich angesichts der hohen Investitionssumme, dass die Renovierung ein guter erster Schritt war in Richtung Rückgewinnung der Attraktivität. Man vermutet, dass einfach noch nicht genug moderne Gestaltungselemente eingesetzt wurden. Es wird beschlossen, nun auch noch eine poppigere Beleuchtung zu installieren. Die Hoffnung ist weiterhin, dass dadurch bisherige Kundinnen erhalten bleiben und jüngere Kundinnen als Neukunden dazugewonnen werden können. Ein Erfolg der Investition müsste sich dann entsprechend auch in steigenden Besuchszahlen in der Geschäftsstelle widerspiegeln. Gesagt – getan, man investiert jetzt noch in eine moderne Beleuchtung für die Geschäftsstelle. Der Fortgang der Dinge dürfte vorhersehbar sein, daher beenden wir die Darstellung an dieser Stelle.

Durch einen Ebenenwechsel auf die reflektierende Ebene könnte das Szenario ganz anders weitergehen: Eher beiläufig äußert der Geschäftsstellenleiter nach der ersten Ernüchterung über den ausgebliebenen Effekt die Vermutung, dass das Bankgeschäft sich vielleicht generell mehr in den Vertriebskanal des Internets verlagert hat. Attraktive Geschäftsstellen würden zwar aus Repräsentationsgründen immer noch erwartet, aber das eigentliche Geschäft fände vermehrt nicht mehr in den Geschäftsstellen statt. Er entwickelt eine neue Hypothese, wonach viele Bestandskundinnen zwar weiterhin Kundinnen bei der Bank bleiben würden, nur eben nicht mehr in die

Geschäftsstelle kämen. Daher, so seine weiteren Überlegungen, wäre vielleicht auch die KPI *Anzahl Kundenbesuche pro Tag* nicht so ganz passend gewesen. Er schlägt vor, als neue KPI die Anzahl der Bestandskundinnen anhand der Datenbank mit den Kundenstammdaten zu analysieren. Er empfiehlt aufgrund seiner neuen Hypothese auch, statt eines Vergleichs der Attraktivität der Geschäftsstellen einen Vergleich der Attraktivität des jeweiligen Internetangebots vorzunehmen. Auf dieser Grundlage könnte dann in eine andere Stoßrichtung investiert werden. Beispielsweise durch mehr Präsenz in sozialen Netzwerken, um auf diese Weise auch jüngere Kundinnen zu gewinnen.

Der beschriebene Ebenenwechsel zum reflektierenden Lernen öffnet für die Geschäftsbank ganz neue Perspektiven. Durch das (zunächst gedankliche) Loslassen bisheriger Überzeugungen werden in allen vier Schritten neue Themen und Sichtweisen angestoßen:

- *Beobachtungen:* Die Bedeutung des stationären Vertriebskanals für die Kundenbeziehung im Banking hat sich verringert, der Internetkanal gewinnt an Bedeutung. Unser Bestand an Kundinnen ist insgesamt ungefähr gleichbleibend. Wir gewinnen in der letzten Zeit nur wenige neue junge Kundinnen.
- *Erklärungen und Hypothesen:* Für Bestandskundinnen haben wir ein angemessenes Internetangebot. Aber junge Kundinnen tun sich schwer, uns in den sozialen Netzwerken zu finden.
- *Entscheidung über Stoßrichtung:* Verstärkung der Präsenz in den sozialen Netzwerken.
- *Intervention:* Auswahl eines ersten sozialen Netzwerks und Aufbau einer Pilotpräsenz.

Spätestens bei der Entscheidung, eine Pilotpräsenz aufzubauen, erfolgt dann schließlich wieder ein Wechsel auf die operative Ebene und zum umsetzungsorientierten Lernen.

Verallgemeinernd kann man also sagen, dass beide Ebenen des Handelns und der Reflexion eine eigenständige Funktion haben und doch eng miteinander verbunden sind.

Die operativ ausgerichtete Ebene 1 bringt konkrete Ergebnisse hervor und zielt auf Lernen innerhalb der gesetzten Rahmenvorgaben, Zielsetzungen und Annahmen.

Die reflektierende Ebene 2 beobachtet und reflektiert, ob Ebene 1 an den richtigen Ergebnissen und Inhalten arbeitet. Dadurch hilft Ebene 2, blinde Flecken, Betriebsblindheit, Überoptimierung und das Ansetzen an den falschen

Stellen zu erkennen und Alternativen aufzuzeigen. Typische Fragestellungen der Ebene 2 sind beispielsweise: Moment mal, könnte es sich nicht auch ganz anders verhalten? Kann es ein, dass wir ganz andere Indikatoren brauchen? Braucht es nicht einen anderen Ansatz?

Viele Organisationen sind es inzwischen gewohnt, Handeln und umsetzungsorientiertes Lernen auf der Ebene 1 umzusetzen. Bekannte Muster dafür sind neben dem Scrum-Flow auch regelkreisartige Muster nach dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) und dem Deming-Zyklus.

Schwieriger ist hingegen für viele Organisationen der Wechsel auf die Ebene 2 des reflektierenden Lernens.⁵ So zeigt bereits das einfache Szenario mit der Renovierung der Geschäftsstelle, dass es überhaupt erst einmal ein Klima des Vertrauens geben muss. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um ergebnisoffen über eine gegebene Fragestellung und über eine einmal getroffene Zielsetzung diskutieren zu können. Für viele Organisationen ist es auch anstrengend zu ertragen, dass *eine* gemeinsame Beobachtung (*Rückgang der Anzahl der Kundenbesuche pro Tag*) verschieden gedeutet werden kann.⁶

Das generische Grundmuster schreibt schließlich nicht vor, wann welche Ebene eingesetzt werden sollte. Es ist einfach hilfreich, beide Ebenen des Handelns und Lernens zu kennen und zu beherrschen. Wenn man beispielsweise mit den momentanen Arbeitstechniken nicht weiterkommt oder man mit Überraschungen und nicht vorhergesehenen Wirkungen zu tun bekommt, dann ist ein Wechsel auf die Ebene 2 des Lernens empfehlenswert. Dann wird aus dem generischen Grundmuster ein mächtiges Werkzeug für situativ angemessenes und empirisch wirksames, d.h. agiles Handeln und Lernen.

4.3 Entscheidungsprämissen begrenzen den Handlungsspielraum

Entscheidungsprämissen sind Entscheidungen über die Rahmenbedingungen für ein Vorhaben. Sie begrenzen wie Leitplanken den Korridor für die konkrete Durchführung.⁷ Sie werden typischerweise gleich am Anfang vereinbart, sie können aber auch immer wieder während eines Vorhabens bestätigt oder verändert werden. Beispielsweise sind die Entscheidungen über das Themengebiet, die einzuhaltenden internen Richtlinien, das Gesamtbudget, die Personalstärke, die Auswahl des Personals, die Erwartungshaltungen der Interessengruppen und über die Kommunikationswege und Kommunikationsstrukturen Entscheidungsprämissen. *Innerhalb* des dadurch jeweils gesetzten Rahmens werden die Detailentscheidungen eines Vorhabens

getroffen und die Durchführung muss sich daran orientieren: Was wird am Ende genau als Ergebnis erwartet? Wann wird welcher Teil des Budgets eingesetzt? Wie viele Ergebnisse können mit der bereitgestellten Personalstärke erarbeitet werden? Welche Kommunikationswege gibt es? Wer muss wie an wen berichten?

Entscheidungsprämissen engen also ein, ohne kausal zu determinieren. Eine Entscheidungsprämisse sorgt dafür, dass bestimmte Optionen in den Fokus gelangen und andere ausgeschlossen werden. Da Entscheidungsprämissen die großen Weichen stellen bezüglich der Richtung und der Handlungsspielräume für ein Vorhaben, ist es also wichtig, dass man sich bei agilen Vorhaben von vornherein an der Gestaltung der Entscheidungsprämissen beteiligt. Durch eine geschickte Kombination und Ausgestaltung der folgenden Entscheidungsprämissen kann die Anschlussfähigkeit und Wirksamkeit eines (agilen) Prozesses stark beeinflusst werden.

Programme und Inhalte

Mit der Entscheidungsprämisse über Programme und Inhalte, wie z.B. interne Richtlinien oder Projektbeschreibungen, wird der thematische Rahmen abgesteckt, der in einem Vorhaben betrachtet, bearbeitet, gestaltet oder geprüft werden soll. Es wird damit auch eingegrenzt, welche Rationalitäten und Anschlussfähigkeiten vor allem einbezogen werden dürfen und welche eher nicht. In der agilen IT-Governance, Prüfung & Revision sollte darauf geachtet werden, dass die Entscheidungsprämisse zu den Programmen und Inhalten genügend Spielraum bietet, dass möglichst viele Anschlussfähigkeiten bei der Erarbeitung der Inhalte berücksichtigt werden können.

Personen

Mit der Entscheidungsprämisse über die zu berücksichtigenden und zu beteiligenden Personen wird maßgeblich beeinflusst, welche Sichtweisen, Werte, Einstellungen und Erwartungen in einem Prozess vertreten sein werden. Zugleich werden hier die Weichen gestellt zu ausgegrenzten Personen(gruppen).

In der agilen IT-Governance, Prüfung & Revision sollte darauf geachtet werden, dass die Entscheidungsprämisse zu den Personen eine ausreichend vielseitige Auswahl erlaubt, sodass insbesondere eine möglichst hohe soziale Anschlussfähigkeit für die Ergebnisse gewährleistet werden kann. Aber auch die sachliche Anschlussfähigkeit kann durch eine geschickte Personenbeteiligung deutlich gesteigert werden.

Kommunikation (Prozesse und Strukturen)

Die Entscheidungsprämisse über die Kommunikation, sowohl hinsichtlich der *Kommunikationsprozesse* als auch der *Kommunikationsstrukturen*, schlagen sich z.B. in Gremienstrukturen oder hierarchischen Strukturen der Aufbauorganisation nieder. Die diesbezüglichen Prämissen sind sehr wichtig für den Ansatz der gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion. In der agilen IT-Governance, Prüfung & Revision sollte darauf geachtet werden, dass die Entscheidungsprämisse zur Kommunikation ausreichend Spielraum lässt für die gemeinsame Exploration und schrittweise Wirklichkeitskonstruktion sowie für umsetzungsorientiertes *und* reflektierendes Lernen. Das unterstützt die Erreichung einer möglichst breiten Anschlussfähigkeit der Ergebnisse.

Die rechtzeitige Beteiligung an der Ausgestaltung der beschriebenen Entscheidungsprämissen entscheidet wesentlich darüber, welche Handlungsspielräume man später bei der agilen IT-Governance, Prüfung & Revision hat. Die Kunst besteht darin, schon bei der Vorbereitung die Rahmenbedingungen so geschickt zu gestalten, dass eine agile Exploration der Aufgabenstellung überhaupt möglich wird. Das erleichtert es, am Ende auch eine hohe Anschlussfähigkeit der Ergebnisse zu erreichen.

4.4 Anschlussfähigkeit macht das Grundmuster wirksam

Anschlussfähigkeit meint ganz allgemein das Ausmaß, in dem Menschen und Organisationen etwas mit einer (neuen) Sache, mit einer Anweisung oder mit einer Unterhaltung anfangen können. Wenn jemand beispielsweise in einem Land, dessen Sprache er nicht spricht, versucht, sich in seiner Muttersprache zu verständigen, ist vermutlich die Reaktion der Passanten auf der Straße auf diese Ansprache, also die *Anschlussfähigkeit*, sehr gering. Wenn ein IT-Spezialist sich mit Juristen über einen Sachverhalt austauscht, ist es auch oft fraglich, wie groß die Anschlussfähigkeit ist für das, was das Gegenüber jeweils sagt. Alles, was dabei zwar gesagt wird, aber für das Gegenüber nicht anschlussfähig ist, ist verlorene Kommunikationsanstrengung. Es wird nämlich einfach keine Reaktion beim Gegenüber hervorrufen (vgl. näher hierzu z.B. [Boos & Mitterer 2014, S. 44 – 48]).

Für eine möglichst hohe Anschlussfähigkeit spielen nicht nur sachliche Aspekte, sondern auch z.B. psychosoziale Aspekte eine große Rolle. In der IT-Governance sollte man beispielsweise darauf achten, dass der Sinn und Nutzen neuer IT-gestützter Arbeitsprozesse auch für die Endanwender unmittelbar aus

ihrer Perspektive *als Endanwender* ersichtlich sind. Ein aus ihrer Perspektive umständlicher Prozess wird dagegen nicht unbedingt seine optimale Wirksamkeit entfalten können, selbst wenn er beispielsweise aus einer rein technischen Sicht besser ist als der bisherige Prozess. Damit agile Prozesse möglichst gut wirksam bzw. anschlussfähig werden können, haben sich folgende Dimensionen der Anschlussfähigkeit besonders bewährt. Auf sie sollte daher besonders geachtet werden.

Sachliche Anschlussfähigkeit und inhaltliche Qualität

Die Themen, Problemstellungen und Fragestellungen, die bearbeitet werden, sollten fachlich angemessen, richtig und mit ausreichenden Kompetenzen bearbeitet werden. Hier geht es um die Sachebene, um die Erfüllung der Zweckrationalität und um fachliche Funktionsfähigkeit.

Zeitliche Anschlussfähigkeit

Für die Erarbeitung von Themen und Fragestellungen gibt es oft so etwas wie ein passendes Zeitfenster. Wenn man zwar fachlich gute Arbeit macht, aber der Zeitpunkt für das Thema in der Organisation ist beispielsweise ungünstig gewählt, führt das oft dazu, dass das Ergebnis nicht angemessen gewürdigt wird und beinahe wörtlich im *allgemeinen* Rauschen untergeht.

Ein anderer Aspekt der zeitlichen Anschlussfähigkeit ist, inwieweit das aktuelle Thema sich einreicht in ähnliche Vorhaben, die *davor* durchgeführt wurden. Es macht beispielsweise einen Unterschied, ob das aktuelle Thema der wiederholte Versuch in kurzen zeitlichen Abständen ist, es endlich zum Laufen zu kriegen – oder ob die Organisation mit frischem Schwung, Neugierde und Tatendrang erstmalig an ein Thema herangeht.

Soziale Anschlussfähigkeit:

IT-gestützte Innovationen in Organisationen können Qualifikationsbedarfe nach sich ziehen, Arbeitsplatzeffekte auslösen und Rollen- sowie Hierarchiestrukturen verändern. Prüfungsberichte können zu Folgefragen der Verantwortung führen. Alle diese Aspekte können dazu führen, dass Ergebnisse, die eine hohe sachliche Anschlussfähigkeit aufweisen, dennoch am Ende wirkungslos verpuffen, weil die daraus resultierenden psychosozialen und emotionalen Wirkungen und Befindlichkeiten so stark sind, dass sich zum Schluss eine Abwehrhaltung gegenüber den Ergebnissen durchsetzen konnte. In agilen Prozessen sollte der sozialen Anschlussfähigkeit rechtzeitig und kontinuierlich eine besonders hohe

Aufmerksamkeit gewidmet werden, beispielsweise durch aktives und rechtzeitiges Stakeholder-Management.

Räumliche Anschlussfähigkeit

Die Wahl der Räumlichkeiten bzw. die räumliche Anschlussfähigkeit hat großen Einfluss darauf, wie gut die Bearbeitung eines Themas gelingt. Die räumliche Anschlussfähigkeit kann sich in vielen Formen äußern: Die Sitzordnung und die Ausstattung eines Raums bei einer kreativen Planungssitzung für ein Innovationsprojekt sollte beispielsweise kreativitätsförderlich sein. Die räumliche Situation und Sitzordnung für eine Prüfung sollte wiederum eine vertraulich-konstruktive Gesprächsatmosphäre unterstützen und nicht zu sehr eine angstbesetzte Atmosphäre vermitteln.

Symbolisch-politische Anschlussfähigkeit

Für eine möglichst hohe Anschlussfähigkeit einer Themenstellung oder einer Aufgabe ist es hilfreich, wenn das Thema in seinem symbolischen oder politischen Wert als besonders bedeutsam herausgestellt werden kann.

Beispielsweise ist es nützlich, wenn man sich bei einer Themenstellung die Aufmerksamkeit von Führungskräften oder den Rückenwind eines Modethemas sichern und auf ihrer Agenda »mitsegeln« kann. Das verleiht einer Innovation oder einem Prüfungsvorhaben eine vom Fachlichen durchaus unabhängige Anschlussfähigkeit. Allerdings kann dieser Effekt auch ganz schnell umgekehrt wirken: Er steht und fällt mit dem politischen Image der Entscheidungsträger und des Modethemas, mit denen das aktuelle Vorhaben eben identifiziert wird. So manches sachlich und auch sozial anschlussfähige Thema entfaltet in der Praxis nur deshalb keine Wirkung, weil die symbolisch-politische Anschlussfähigkeit nicht gegeben ist. Und das kann mit dem Wechsel einer wichtigen Führungskraft oder mit dem Abflauen der Begeisterung für ein Modethema ganz schnell eintreten.

Ist die IT-gestützte Innovation beispielsweise eine faszinierende Sache, weil die Organisation damit einen besonderen Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz erarbeitet hat? Oder hat die IT-gestützte Innovation oder das Prüfungsergebnis geholfen, in einer dramatischen Situation noch einmal das Überleben der Organisation gesichert zu haben? Dann kann die symbolische Anschlussfähigkeit darin gesehen werden, dass man sich in einer Situation mit dem Rücken zur Wand erfolgreich gewehrt hat. In beiden Fällen kann eine hohe symbolische Anschlussfähigkeit sogar Schwächen bei anderen Aspekten der Anschlussfähigkeit kompensieren helfen.

Die Anschlussfähigkeit mit ihren verschiedenen Ausprägungen entscheidet also wesentlich darüber, wie wirksam agile Prozesse am Ende sind. Die Kernfrage dabei ist, ob und wie die Organisation auf eine konkrete Intervention reagiert. Die Kunst besteht darin, über die Erfüllung der sachlichen Anschlussfähigkeit hinauszudenken und ein Gespür zu entwickeln, welche bewussten und unbewussten Spielregeln eine Organisation insgesamt verfolgt. Die verschiedenen Aspekte der Anschlussfähigkeit geben eine gute Orientierung, in welche Richtungen man dabei schauen sollte, damit die Reaktion der Organisation auf eine Intervention möglichst groß wird.

Index

A

- Abhängigkeit 201, 202, 238, 255
- Additives Zusammenfügen der Prüfungsergebnisse 218
- Agile IT-Governance 95
 - Komplementarität 100, 106
 - Kontexteignung 113
 - Prozessmodell 108
 - Risikoorientierung 116
- Agile Prozesse 72
- Agiles Theater 23
- Agiles Vorgehen 62, 66
- Agile-Werte-Spiel 295
- Agilität
 - Facetten 28
 - gelebte 22
 - Lernorientierung 36
 - Risikoorientierung 45
- Agilitätsdilemma 139, 159
- Ambidextrie 8, 14, 92, 106, 158, 172
- Ambiguitäten in Organisationen 57, 212, 277
- Ambiguitätstoleranz 58, 119
- Anschlussfähigkeit 86
 - agile IT-Governance 118, 131
 - Prüfung 188, 193, 251, 253
 - Prüfungsergebnisse 243, 255, 264
- Audit-Board 227, 228, 230, 232

Audit-Prozess-Master 236, 237, 244, 274

Auftraggeber einer Prüfung 235

Außensicht 180, 273

B

Beobachter 47

Berufsbild von Prüfern 277

Bestätigungshoffnung 208

Bimodale IT 8, 92, 158

Bruchstelle 141

C

Cargo-Kult 291

Checklisten 177, 275

COBIT 101

Compliance-Orientierung 186

Control Self Assessment 275

D

Daily Scrum 242, 243, 244, 248, 252, 255

Delegation Poker 293

Dimensionen der Anschlussfähigkeit 266

Dokumentierte Berichterstattung 210

Duales Betriebssystem 158

E

Ebenenwechsel 248

Eigensinn 64

Elastizitätsbereiche

 agile IT-Governance 118

 Organisationen 53

Empirische Prozesssteuerung 20

Entscheidungsprämissen 70, 71, 84, 238, 241

Exploitation versus Exploration 1

Explorieren statt planbasierter Steuerung 66

F

Fragen

 direkte 247

geschlossene 246

hypothetische 268

kompatible 246

offene 246

Framing 157

Fremdbild 195, 226, 239, 241, 253, 256

G

Generisches Grundmuster

agile IT-Governance 108

agile Prozesse 75, 78

Herleitung 75

Prüfungen 190, 191, 230, 255, 274

Gesamtbild Organisation 251, 254

Geschützte Räume 138, 140, 172

Gewaltfreie Kommunikation 269

H

Hausarbeit 181

Hypothesen 46, 76, 79, 187, 193, 227, 230, 232, 242, 247

I

Inkrementelle Exploration 66, 185

Innensicht 273

Innovationsrisikopoker 160

Interne Revision 179, 288

IT der zwei Geschwindigkeiten 158

IT-Governance 95

J

Jahresabschluss 179, 182, 197, 208, 275

K

Konsolidierung 218, 251

Kontext einer Prüfung 197

Kontrollorientierung 29, 182

Künstlerarbeit 182

L

Lern- und Entscheidungsprozess 185, 195, 273

Lernen

reflektierend 38, 111, 164, 259

umsetzungsorientiert 36, 109, 185, 243

M

Magisches Dreieck Projektmanagement 217, 237, 276

Manifest für agile Softwareentwicklung 18

Maßnahmen 181, 187, 205, 239, 275

Mehr-vom-Selben 64

Möglichkeitsorientierung 31

Mündliche Berichterstattung 210

Mythen von agilen Projekten 299

O

Objektivität 199, 203, 214, 238, 276

Organisationen

drei Seiten 56

Gesamtbild 251, 254

Paradoxien 55, 212

P

Parkplatz 244, 255

Perspektivität 188, 195, 199

Perspektivwechsel

agile IT-Governance 100, 105

agile Prüfung & Revision 185

Agilität 27

Problem 51

Product Owner 235, 237, 274

Prüfung 179

agile 182, 274

agile Methodik 288

agile Projekte 279, 285

gelebte Agilität 291

gesetzliche Anforderungen in agilen Projekten 297

Kontext 197

- normative 177, 274
- skalierte agile Projektorganisationen 301
- Standortbestimmung 275
- Steuerung 219, 237
- Unsteuerbarkeit 219
- vorausschauende 206
- Prüfung vor Ort 241
- Prüfungsaspekt 227, 229
- Prüfungsauftrag 181, 227, 228, 232
- Prüfungsbericht 181, 188, 210, 251
- Prüfungsergebnis 188, 189, 198, 212, 214, 251, 257, 275
- Prüfungsfeststellung 178, 189, 198, 208, 210, 212, 254
- Prüfungsgegenstand 178
- Prüfungsinhalt 227, 241, 276
- Prüfungsleiter 237
- Prüfungsobjekt 178
- Prüfungsplanung 195, 198, 218, 225, 274, 276
- Prüfungsqualität 216
- Prüfungsressourcen 216
- Prüfungstechnik 245
- Prüfungsthema 227
- Prüfungsurteil 199, 251
- Prüfungsvorbereitung 198, 225
 - inhaltliche Vorbereitung 227
 - Prüferteam 234
- Prüfungszeit 216

Q

- Qualitätskriterien 213, 229

R

- Rationalität 52
- Readiness-Check
 - agile IT-Governance 113
 - Prüfung 197
- Reflexion des Lernfortschritts 243
- Reflexionspoker 270

Retrospektive

Prüfungen 259, 262, 264, 265

Revision 179, 275, 288

Risiko 40

instrumentelle Kategorie 43

soziale Konstruktion 44

versus Gefahr 40

Risikokommunikation 46, 188

S

Scrum

Akzeptanzkriterien 298

Definition of Done 150, 298

Flow 20

Methode 19

Sprint-Retrospektive 21

Sprint-Review 21

Werte 20

Selbstbild 195, 226, 239, 241, 253, 256

Selbstorganisation 17, 22, 138, 142, 163, 238, 285, 293

Self-Assessment 239

Sensemaking 59

SOLL-IST-Vergleich 186, 274

Spannungsfelder

Organisation 55, 57, 212, 277

Prüfung 197, 274, 276

Prüfungsergebnis 206

Prüfungsprozess 216

strukturell 199

Sprint-Board 227, 232, 234, 242, 244

Stacey-Matrix 62, 171

Standortbestimmung einer Prüfung 275

Steuerung der Prüfung 219, 237

Störungen 248

T

Tetralemma 130

Trichterförmige Befragung 245

Trivial versus nicht trivial 64

U

Unabhängigkeit 201, 203, 214, 238, 255, 276

Unsteuerbarkeit der Prüfung 219

Ursachenanalyse 187

User Story 131, 227, 228, 229

V

Veränderungsauftrag 208

Verkettetes Gespräch 247

Vernetztes Zusammenfügen der Prüfungsergebnisse 218

Vorausschauende Prüfung 206

W

Wirklichkeit 47

Wirklichkeitskonstruktion

 Aushandlungsprozesse 49

 Prüfungen 253

 vier Schritte 78

Z

Zurückschauende Kontrolle 206