

Compliance: Umgang mit dem agilen Feind!?

Philipp Diebold¹, Dr. Frank Simon²

Abstract: Dass agile Entwicklungsvorgehen signifikante Vorteile aufzeigen können, ist mittlerweile flächendeckend akzeptiert. Dass dies allerdings noch lange nicht in allen Organisationen umgesetzt ist, muss nicht zwangsläufig ein Problem des fehlenden Wollens sein: Überall finden sich Parameter, die dagegen sprechen, Agilität mittels Scrum als reine Lehre umzusetzen. Können manche dieser Parameter ggfs. noch direkt durch die Organisation verändert werden, so existieren gerade aus dem Bereich der Compliance und dort insbesondere aus dem Fokusbereich der Security viele Parameter, die manche Agilität schlichtweg verbieten. Dies führt häufig entweder zu einer grundlegenden Ablehnung, zu einer nicht umsetzbaren Agilität (nicht können) oder zu einer nicht erlaubten Agilität (nicht dürfen). Deshalb schlagen wir hier einen modularen Agilitätsansatz auf Basis von 5 Schritten vor: Zuerst werden die Ziele, die immer hinter der Einführungs idee von Agilität stehen (sollten), analysiert. Schritt 2 und 3 listen dann die Projekt- und Organisationsparameter, die wesentlich über das Können und Dürfen entscheiden. In Schritt 4 werden dann die zielführenden, möglichen und erlaubten agilen Methodenbausteine zur Zielagilität ausgewählt, deren Transition dann im letzten Schritt 5 Schritt-für-Schritt geplant wird.

Keywords: Agile Entwicklung, agile Bausteine, agile Praktiken, Scrum, Compliance, Security

1 Einleitung und Motivation

Es gibt aktuell wohl kaum ein Unternehmen, in dem nicht Ideen reifen, wie Projekte schlichtweg „anders“ zu bewältigen sind. Teilweise folgen diese Ideen allgemein bekannten und kommunizierten Trends und Benchmarks, teilweise werden sie als notwendige Vorbedingung noch höherwertiger Strategien schlichtweg gefordert, z.B. „*Agilität ist Grundvoraussetzung für Erfolg in der digitalen Welt*“ [Krah19]. Die Geschwindigkeit, mit der sich Agilität in den Unternehmen scheinbar ausbreitet, ist dabei enorm und schlägt aktuell auch auf entwicklungsfremde Bereiche wie Research & Development (25%) und digitales Marketing (21%) (vgl. [Lünen19]) über. Die Einführung von Agilität wird hier häufig zum Selbstzweck: Dieser unreflektierte Einsatz führt dabei häufig zu Problemen bei der konsequenten Umsetzung agiler Methoden:

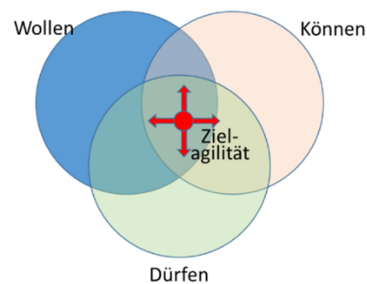
1. Teilweise sind die Ziele der Agilität in einem konkreten Projekt entweder unklar oder zumindest nicht direkt erreichbar: So steht auch heute noch hinter der Einführung von Agilität häufig das **Wollen**, die Projektkosten zu senken (25%) und verteilte Teams besser managen zu können (17%) [Vers18].

¹ Bagilstein GmbH, Elbestrasse 40, 55122 Mainz, Geschäftsführer, Philipp.Diebold@bagilstein.de

² Zurich Versicherungsgruppe Deutschland, Head of IT Security & IAM, Frank.Simon@zurich.com

2. Eine andere Klasse von Einführungsproblemen umfasst Parameter, die das Anwenden **Können** von Agilität negativ beeinflussen: Ein Beispiel ist das Outsourcing/Offshoring-Modell: „Im Gegensatz zu der agilen Vorgehensweise, möglichst räumlich nah zusammenzuarbeiten und Barrieren abzubauen, setzen 48 Prozent der Unternehmen auf mehr verteilt arbeitende Teams.“ [Lünen19]. Dieser Gegensatz begründet viele Probleme bei der Einführung agiler Methoden.
3. Noch spannender wird Agilität im Compliance-Bereich, speziell für IT-Unternehmen die IT-Compliance. Hierunter wird „die Einhaltung des Regelwerkes, das für die IT in Unternehmen und Behörden aufgestellt wurde“ verstanden [Schon17]. Denn diese Regelwerke verbieten punktuell wichtige Parameter von Agilität (**Dürfen**). So fordert z.B. die IT-Compliance über die versicherungstechnischen Anforderungen an die IT [Bafin18], „dass miteinander unvereinbare Tätigkeiten durch unterschiedliche Mitarbeiter durchgeführt werden“ und dass „nach der Produktivsetzung es einer temporär erhöhten Überwachung [bedarf]“. Beide Forderungen haben massiven Einfluss auf die Gestaltung agiler Teams sowie auf die Einführung von DevOps.

Dieser Dreiklang von Wollen (a), Können (b) und Dürfen (c) als Verhaltensmodell menschlichen Handelns ist bereits auch für Managementaufgaben verwendet worden [Rosen88]. Hier soll es auf zwei Arten verwendet werden: Erstens, um viele Probleme der Einführung von Agilität insbesondere im Bereich von Compliance zu erläutern. Und zweitens, um damit konstruktiv einen passenden agilen Methodenbaukasten aufzubauen.



Hierfür wird in Kapitel 2 noch einmal systematisch die Motivlage für die Einführung von Agilität erläutert. Im Kapitel 3 werden dann die möglichen Gegenspieler zur Agilität beschrieben. In Kapitel 4 werden dann typische Risikoszenarien aufgeführt. Kapitel 5 klassifiziert die bisher gemachten Feststellungen für ein konstruktives 5-Schritt-Verfahren, das zu einer idealen, individuellen Zielagilität führt. Kapitel 6 berichtet über erste Anwendungsergebnisse und zeigt die nächsten anstehenden Schritte auf.

2 Projekterfolg durch Agilität

Da Agilität mittlerweile schon fast 20 Jahre alt ist, liegen viele Studien dazu vor, welche Vorteile durch Agilität effektiv wirklich möglich sind. Verschiedene Studien (z.B. [Version18], [Lünen19]) haben dabei im Wesentlichen die folgenden Vorteile gezeigt:

1. Eine bessere Möglichkeit, auf sich ändernde Anforderungen oder deren Wichtigkeit im Sinne der Priorität zu reagieren. Hier spielen speziell die kurzen Iterationen oder die Optimierung auf schnellen Durchfluss eine wichtige Rolle.

2. Daneben wird die (Projekt) Transparenz verbessert, speziell aus Planungs- und Prognosesicht. Die empirische Prozesskontrolle auf Basis bisher gesammelter Daten und viele kurze Meetings zur Synchronisation sind hier der Schlüssel.
3. Eng einher mit den vorher genannten Vorteilen geht die Möglichkeit einer Risikoreduktion aufgrund der Verkleinerung des möglichen Schadens („Fail fast“).
4. Als letztes spielt auch mehr Verantwortung bei den einzelnen Mitarbeitern/Teams eine wichtige Rolle, da dies die Motivation wie auch die Teammoral steigern kann. Dies kann natürlich auch wieder Aspekte wie die Produktivität verbessern.

Die gleichen Studien zeigen auch, dass Scrum das verbreitetste und meist verwendete Rahmenwerk moderner Produktentwicklung und Projektmanagement ist. Dabei wird Scrum meist einfach nur ausgewählt, da es die verbreitetste Methode ist. Scrum selbst wirkt dabei meist sehr radikal in der Einführung und berücksichtigt viele Rahmenbedingungen wie regulative Anforderungen, die bisherige Organisationskultur und auch die vertragliche Ausgestaltung mit Zulieferern und Endkunden überhaupt nicht.

3 Agile Gegenspieler: Nicht Können und nicht Dürfen

Was bei vielen Success-Stories häufig vergessen wird, ist die Besonderheit vieler Parameter innerhalb des jeweiligen Projektes, die diesen Erfolg erst möglich gemacht haben. Viele sind im jeweiligen Kontext wie selbstverständlich vorhanden (z.B. einheitliche Sprache), bei anderen ist evtl. unbekannt, dass es auch anders gehen kann (z.B. bei öffentlichen Ausschreibungen das häufige Verbot von Zwischenfeedback).

Jedes Projekt, in dem grundsätzlich der Wille zur Einführung von Agilität existiert, muss seine Gegenspieler identifizieren und sich ihnen zuwenden, um die Gesamtinitiative ggfs. anzupassen. Im Folgenden werden einige dieser Gegenspieler exemplarisch aufgeführt und klassifiziert in die beiden Gegenspielertypen „Können“ und „Dürfen“.

3.1 Parameter, die das Können beeinflussen

Unter Können wird im Folgenden die Situation verstanden, „*aufgrund entsprechender Beschaffenheit, Umstände o.ä. die Möglichkeit zu haben, etwas zu tun*“ [Duden].

Gegenspieler von Agilität	Beispielhafte Analyse der Behinderung
Verteilte Teams , ggfs. in unterschiedlichen Zeitzonen mit unterschiedlichen Sprachen	Agilität lebt von der direkten Kommunikation, die davon ausgeht, dass sich Menschen direkt und synchron austauschen. Zwar sind hier Hilfsmittel wie Skype denkbar, der ursprüngliche Gedanke wird jedoch hierdurch verwässert.
Verschiedene, horizontal geschnittene Abteilungen mit klaren Silo-orientierten Zielvorgaben (z.B. Frontend, Datenbank und Backend).	Agile Projekte leben von einem interdisziplinären und cross-funktionalen Ansatz, in dem möglichst alle relevanten Disziplinen gemeinsam arbeiten; nur so können alle Anforderungen (z.B. insbesondere von Operations, vgl. DevOps) ganzheitlich berücksichtigt und gemeinsam erfüllt werden.
Die Anforderungen sind in einem Werkvertrag vollständig festgezurr und damit die Abnahmekriterien bereits im Vorfeld allen präzise bekannt.	Agile Vorgehen meiden vollständige Anforderungslisten. Stattdessen liegt der Fokus auf vielen Iterationen, die auf Basis kurzfristiger Anforderungen zu einer längerfristigen Zielvorstellung mit maximalem Kundennutzen konvergieren. Diese Möglichkeit kann in Werkverträgen nicht genutzt werden, ohne den Vertrag zu gefährden.

Tabelle 1: Gegenspieler von Agilität und beispielhafte Analyse der Behinderung - Gegenspielertyp „Können“

3.2 Parameter, die das Dürfen beeinflussen

Unter Dürfen wird im Folgenden die Situation verstanden, „*die Erlaubnis zu haben, berechtigt zu sein oder autorisiert zu sein, etwas zu tun*“ [Duden]. Wichtige Parameter, die das Dürfen beeinflussen, stammen folglich aus (inter-)nationaler Gesetzgebung, branchenspezifischer Regulatorik oder firmeninterner Compliance-Vorgaben.

Gegenspieler von Agilität	Beispielhafte Analyse der Behinderung
Verortungsanforderungen an Cloud-Dienste (z.B. auf die EU) , über die eine Verarbeitung von Sozialdaten gemäß §80 Absatz 2 SGB X erfolgen soll, um darüber ein internationales Team kooperieren zu lassen.	Agilität lebt von einer hohen Automatisierung mit entsprechender Werkzeugunterstützung, die häufig aus einer Cloud bezogen werden. Für die Branche der Sozialversicherungsträger ist dies nicht erlaubt, da es hier regulativ „ <i>aufgrund des regelmäßig besonders hohen Schutzbedarfs eine räumliche Beschränkung der Verarbeitung geben soll</i> “ [BundVers17]. Viele etablierte Werkzeuge dürfen hier daher nicht eingesetzt werden.
Zwangswise organisatorische Trennung zwischen Entwicklung und Betrieb sowie weiteren Disziplinen.	Agile Projekte leben von einem interdisziplinären und cross-funktionalen Ansatz, was durch den Abbau von Organisationsstrukturen und Rollenabgrenzungen gefördert wird. Im Versicherungsbereich wird dies durch z.B. die versicherungsrechtlichen Anforderungen an die IT

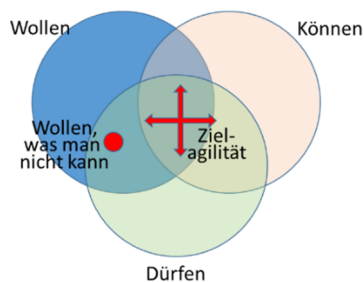
	(VAIT) erschwert, da hier „ <i>miteinander unvereinbare Tätigkeiten durch unterschiedliche Mitarbeiter durchgeführt werden [müssen...]</i> “ [BAFIN18]. Hier dürfen folglich bestimmte agile Bausteine nicht konsequent genutzt werden.
Vom Betriebsrat geforderte Maßnahmen zur Ausschaltung sämtlicher Möglichkeiten, über die eine mitarbeiterbezogene Leistungsmessung möglich wäre.	Agile Projekte leben von einem offenen Umgang mit Fehlern. Beispiele hierfür sind Dashboards, in denen von Mitarbeitern induzierte Fehler in der Continuous Deployment Pipeline zwecks zügiger Behebung sofort hervorgehoben werden. Da diese für eine Leistungsbewertung missbraucht werden können, sind solche „ <i>technischen Datenerhebungen und Datenverarbeitungen Gegenstand der Mitbestimmung in §87 Abs 1 Nr.6 BetrVG, als sie die Überwachung von Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer betreffen</i> “ [Till19]. Je nach Betriebsrat dürfen daher häufig solche agilen Bausteine nur sehr bedingt eingesetzt werden.

Tabelle 2: Gegenspieler von Agilität und beispielhafte Analyse der Behinderung - Gegenspielertyp „Dürfen“

4 Resultierende Risikoszenarios

Mittels des Rosenstiel'schen Verhaltensmodell lassen sich Fehlentwicklungen bei der Einführung agiler Methoden gut erläutern; werden nämlich im Dreiklang des Wollens, Dürfens und Könnens die agilen Gegenspieler des Könnens und Dürfens (vgl. Kapitel 3) nicht entsprechend berücksichtigt, kann dies zu folgenden drei Risikoszenarien führen:

4.1 Risikoszenario 1: Wollen, was man nicht kann



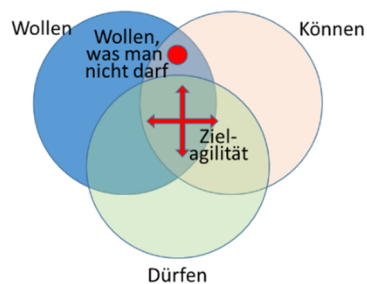
In diesem Risikoszenario wird der Gegenspieler „Nicht-Können“ nicht entsprechend berücksichtigt. Dies führt dazu, dass agile Bausteine, deren Einführung geplant (Wollen) und durch keinerlei regulative Forderungen verboten (Dürfen) ist, aufgrund fehlender Vorbedingungen dennoch nicht erfolgreich umgesetzt werden können (Können). Dies bedeutet, dass der Erfolg der „Einführung von Agilität“ risikobehaftet ist. Ein Beispiel ist im Folgenden für das daily Stand-Up aufgeführt: Kommunikation ist entlang der

agilen Denkweise fundamental, um alle Team-Mitglieder fortwährend mit den notwendigen Informationen zu versorgen. Das daily Stand-Up dient genau diesem Zweck: In max. 15 Minuten sollen von jedem die drei Fragen: *Was habe ich gestern erledigt? Was nehme*

ich mir bis morgen vor? Und Was behindert mich in meiner Arbeit? beantwortet werden. Gegenspieler in der Dimension „Nicht-Können“ sind hier:

- **Keine gemeinsame Sprache:** Eine Voraussetzung für das daily Stand-Up ist, dass sich alle Menschen verständigen können. Der aktuelle Fehlstand von IT-Experten in Deutschland führt zusammen mit Kostenvorteilen dazu, dass Experten aus dem Near-Shore oder/und Off-Shore aktiv in die Projekte eingebunden sind. Deren Sprachkenntnisse sind in Deutsch meist nicht ausreichend. Abgeschwächte Beispiele solcher Gegenkräfte sind ausgeprägte Sprachfehler sowie starke regionale Dialekte; hier spielen häufig auch die klassischen kulturellen Unterschiede mit ein, die Kommunikation deutlich erschweren kann (vgl. z.B. [Hofstede10]). In solchen Kontexten ist die Einführung von daily Stand-Ups risikobehaftet bzw. bietet nicht den gewünschten Mehrwert.
- **Keine gemeinsame Zeit:** Die Essenz der drei Fragen ist, dass für gleichzeitig durchgeführte Tätigkeiten Synergien erkannt (Frage 2) und ggfs. Probleme aus dem Weg geräumt werden (Frage 3). Ist das Team verteilt über den Globus kann dies häufig nicht realisiert werden, da ggfs. einige direkt nach dem Termin in den Feierabend gehen und Behinderungen nicht gemeinsam ausgeräumt werden können. Abgeschwächte Beispiele solcher Gegenkräfte sind arbeitsvertraglich zugesicherte Sonder-Arbeitszeiten oder auch völlige Arbeitszeitfreigaben (z.B. in New-Work-Initiativen). Auch in diesem Kontext ist die Einführung extrem risikobehaftet.
- **Kein gemeinsames Kommunikationsmedium:** Kommunikation erfolgt in agilen Projekten immer direkt und unmittelbar. Hierbei spielt Gestik und Mimik eine nicht minderwichtige Rolle. Nehmen nun einige Personen per Telefon und/oder Videotelefonie teil, so ist dieser Kanal gestört. Abgeschwächte Beispiele solcher Gegenkräfte sind fehlende Raumkontingente für solche Meetings. Auch in diesem Kontext ist die Etablierung des daily Stand-Ups risikobehaftet.

4.2 Risikoszenario 2: Wollen, was man nicht darf



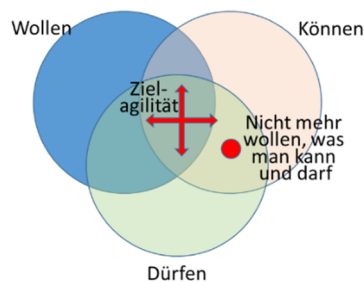
In diesem Risikoszenario wird der Gegenspieler „Nicht-Dürfen“ nicht entsprechend berücksichtigt. Dies führt dazu, dass einige agile Bausteine, deren Einführung geplant (Wollen) und auch prinzipiell möglich ist (Können), aufgrund einiger regulatoriver Forderungen verboten (Dürfen) sind. Dies bedeutet, dass der Erfolg der „Einführung von Agilität“ vielleicht punktuell sogar erfolgreich ist, in jedem Fall aber nicht erlaubt ist und spätestens beim nächsten internen oder externen Audit abgestraft wird. Ein

Beispiel ist im Folgenden für das Continuous Delivery aufgeführt: Hierunter wird meist *„eine Sammlung von Techniken, Prozessen und Werkzeugen [verstanden], mit deren Hilfe kurze Entwicklungszyklen und die schnelle Auslieferung von Software-Updates oder produktiven Endsystemen ermöglicht werden.“* ([Augsten17]). Häufig geht dies sehr eng mit einem anderen Baustein einher, dem Arbeiten in cross-funktionalen Teams, da dies nur

möglich ist, wenn alle notwendigen Stakeholder sehr eng in einem Team arbeiten. Typische Gegenspieler in der Dimension „Dürfen“ sind hier:

- **Verbotene Vermischung unterschiedlicher Rollen:** Die für Continuous Delivery notwendige Kompromissbereitschaft – schließlich müssen alle einem Release zustimmen – wird von einigen regulativen Anforderungen kritisch gesehen. So wird z.B. für alle Versicherungen in der VAIT (s.o.) gefordert: *„Bei der Ausgestaltung der IT-Aufbau- und IT-Ablauforganisation ist sicherzustellen, dass miteinander unvereinbare Tätigkeiten durch unterschiedliche Mitarbeiter durchgeführt werden.“*, insbesondere für *„Interessenkonflikte zwischen Aktivitäten, die bspw. im Zusammenhang mit der Anwendungsentwicklung und den Aufgaben des IT-Betriebs stehen“* [BaFin18]. Solche Vorgaben behindern eine nachhaltige Etablierung von Continuous Delivery.
- **Interne Compliance-Anforderungen:** Gerade etablierte Unternehmen haben ausgeprägte Compliance und Governance-Abteilungen, deren Vorgaben sich über die letzten Jahrzehnte entwickelt haben. Typische Gegenspieler hieraus sind notwendigerweise manuell durchzuführende Schritte, wie etwa ein *„bei jedem neuen Release ist ein extern zu beauftragender Penetration-Test durchzuführen und dem Vorstand vorzulegen“* oder auch nur *„jedes neue Release muss im Kontext des Change Managements von allen Beteiligten schriftlich freigegeben werden“*. Die dadurch erzeugte Entschleunigung behindert in jedem Fall ein Continuous Delivery.
- **Ausgelagerter Betrieb:** In Organisationen mit einem ausgelagerten IT-Betrieb besteht meist keine Möglichkeit, direkt eine Änderung eines Systems einzuspielen, da dies nur über Aufträge gefolgt von formalen Prüfungen durch den Dienstleister erfolgen kann. Hier ist es kaum möglich, wöchentlich ein neues Release zu veröffentlichen.

4.3 Risikoszenario 3: Nicht wollen, was man kann und darf



In diesem Risikoszenario wird der gemeinsame Gegenspieler des Könnens und Dürfens, das „Nichtwollen“, nicht entsprechend berücksichtigt; diese eher seltener anzutreffende Situation besagt nichts weniger, als dass eine grundsätzlich erlaubte und gekonnte Möglichkeit nicht genutzt wird: D.h. obwohl alles darauf hindeutet, dass die im Kapitel 2 aufgeführten Verbesserungen einer Agilisierung grundsätzlich eingefahren werden könnten und dürften, bleibt es beim Status-Quo. Im Ergebnis be-

deutet dies vermutlich den geringsten Schaden, da lediglich eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung nicht genutzt wird. Ein Beispiel ist im Folgenden für das Konzept von Personas aufgeführt: Hierbei handelt es sich um ein möglichst repräsentatives Modell einer besonderen Zielgruppe, häufig die möglichen Konsumenten einer Lösung: Dieses Modell ist keineswegs trivial, sondern sammelt *„Daten über Menschen [...] die in irgendeiner Weise beobachtet und erforscht wurden“* und wird letztlich auf eine konkrete aber fiktive

Person projiziert, die umso geeigneter ist, „*je detaillierter sie ausgearbeitet wurde*“ ([Roming18]). Dieses Werkzeug kann bereits früh helfen, den Erfolg einer Idee oder ersten Prototypen zu evaluieren, in dem man die Persona das angedachte Produkt verproben lässt. Wenn diese Methode möglich (sind z.B. die späteren Nutzer bekannt) und erlaubt ist, aber dennoch nicht gewollt wird, so nutzt das Projekt diese Möglichkeit schlichtweg nicht und vertut damit eine Chance. Die typischen Gegenspieler des Könnens und Dürfens sind demnach:

- **Prozess-Unwissenheit:** Auch heute kann noch nicht vorausgesetzt werden, dass jedes IT-Projekt von den grundlegenden Möglichkeiten der Anwendung agiler Bausteine überhaupt weiß; so kommt das 2017 veröffentlichte Agilitätsbarometer noch zu dem Schluss, dass viele „*agile Methoden weitgehend unbekannt [sind]. Scrum, Swarming oder Holokratie kennen 80% der Mitarbeiter nicht.*“ [Weck17].
- **Änderungsresistenz:** Gerade in großen, gewachsenen Unternehmen haben sich häufig Bereiche mit einer ausgeprägten Komfortzone entwickelt: Jede Änderung – wie die Einführung von Personas – wird hier kritisch beäugt und meist nicht gewollt. Da jede Änderung nicht nur Chancen, sondern auch Risiken birgt, kann diese Verteidigungshaltung managementtauglich als Risikominimierung getarnt werden.
- **Fehlendes IT-Wissen:** Der Expertenmangel führt dazu, dass „*immer häufiger Fachabteilungen über IT-Projekte [entscheiden und] Verantwortung übernehmen*“. Hier fehlt dann häufig ein Verständnis für IT-Projekte, wobei „*die Verschiebung der IT-Kompetenz in die Fachbereiche noch ihre Tücken hat*“ ([Dose18]). Wenn die IT insgesamt schon um ihren Stellenwert kämpfen muss, bleibt fraglich, ob das Vorgehen überhaupt systematisch verbessert wird. Auch hier würden viele Bausteine helfen, die aufgrund einer fehlenden IT-Sensibilisierung nicht gewollt werden.

5 Fünf Schritte zum zielführenden, möglichen und erlaubten Agilitätskanon

Auf Basis der verschiedenen Risikoszenarien, die nun das Feld des Wollens, Könnens und Dürfens für das Thema Agilität weiter geklärt haben, ist es jetzt möglich, einen Weg zur passenden Agilität, die genau diese Risikoszenarien konstruktiv vermeiden hilft, aufzuzeigen sowie dessen Einführung systematisch zu beschreiben.

Schritt 1 – Wollen: Der Wunsch nach Agilität (das Wollen) beginnt mit der Frage nach dem Warum: Welche Ziele/Probleme sollen mit Agilität adressiert werden, denn ohne solche wäre eine Agilisierung offenbar nur Selbstzweck. Schritt 1 kann mehrere Ziele liefern; dann ist es eine wichtige Übung zu verstehen, wie diese untereinander priorisiert werden. Auf Basis dieses Inputs und einer umfangreichen Datenbasis mit Evidenzen, welche agilen Bausteine welche Effekte auf welche Zielsetzungen haben [Diebold16], lassen sich die agilen Bausteine identifizieren, die mind. eines der priorisierten Ziele unterstützen. Die so entstehende Liste an Bausteinen dient als Input für die nächsten Schritte. So sind die Bausteine „Backlog“ und „Sprint Review“ hilfreich, wenn es um eine objektivere, klarere Projekttransparenz entlang des magischen Projektmanagement Dreiecks geht.

Schritt 2 – Können: Im “Können“ Schritt werden die aufgrund des erwarteten Effekts selektierten Bausteine bzgl. ihrer Einsetzbarkeit im Sinne des Könnens überprüft. Hierfür analysieren Stakeholder der Organisation den aktuellen Kontext, z.B. dass über verschiedene Standorte hinweg verteilt gearbeitet wird. Diese Kontextanforderungen werden anschließend an den agilen Bausteinen gespiegelt. Ziel ist das Entfernen solcher Bausteine, die aufgrund des Kontextes nicht umgesetzt werden können. Das bedeutet insbesondere, dass der Baustein auch nicht kontextbezogen variiert werden kann, um das Nicht-Können zu überwinden. Ein Beispiel sind z.B. daily Stand-Ups nur alle zwei Tage. Zusätzlich zum Entfernen potentieller Bausteine ist beim Können noch der Sonderfall zu betrachten, dass ein Baustein ggf. andere Bausteine als Vorbedingung hat. Auch wenn diese nicht die gewünschten Ziele erfüllen, werden sie hier in die Liste mit aufgenommen.

Schritt 3 – Dürfen: Die Dürfen-Analyse entfernt untaugliche Bausteine, dieses Mal allerdings entlang des „Dürfen“-Kriteriums. Im Gegensatz zu Schritt 2 werden die Bausteine hier von externen Stakeholdern (Gesetzgeber, Aufsichtsbehörden) ausgeschlossen. Hierunter fällt auch eine organisationsinterne Governance, da diese aus Sicht einer Entwicklung ebenfalls als extern zu sehen ist. Sollten dadurch Bausteine nicht erlaubt sein, werden diese ausgeschlossen und können im Normalfall auch nicht über Variationen verwendet werden. Wichtig ist hier ein nachgelagerter zweiter Können Prozess: Werden im Dürfen-Schritt potentielle Bausteine entfernt, können hierdurch andere ggfs. wieder unmöglich werden: Der Schritt „Können“ muss folglich zweimal durchlaufen werden.

Schritt 4 – Zielagilität festlegen: Die im Schritt 1 identifizierten und priorisierten agilen Bausteine wurden im Schritt 2 und 3 durch das Können bzw. Dürfen ausgeschlossen oder variiert. Die Priorisierung selbst berücksichtigt den Grad eines Bausteins, der zum Erreichen der Zielsetzung beiträgt ebenso wie logische Abhängigkeiten in Form von „Baustein A benötigt Baustein B als Vorbedingung“. Ein Beispiel einer solchen Vorbedingung ist der Baustein Continuous Integration als Vorbedingung eines Continuous Delivery.

Schritt 5 – Transition begleiten: Auf Basis der abgeleiteten Zielagilität mit den einzelnen agilen Bausteinen und ihren notwendigen und sinnvollen Anpassungen wird in diesem Schritt die Transition vorbereitet und gestartet. Auch wenn die Priorisierung der Bausteine schon eine Ordnung vorgibt, muss die konkrete Transitions-Reihenfolge noch einmal verfeinert werden: So kann jede Einführung auch aus einer Risikosicht betrachtet werden: So könnten agile Bausteine mit dem größten Risikofaktor zuerst oder eben zuletzt eingeführt werden. Während dieses Schrittes wird die richtige und nachhaltige Einführung der Zielagilität vorangetrieben. Die hohe Modularität dieses Ansatzes unterstützt zugleich die Philosophie des „Learn Fast“: Jede Bausteineinführung wird anschließend reflektiert und für Folgebausteine werden Lessons Learned erarbeitet. Grundlage dieser Transition ist demnach, die einzelnen Bausteine schrittweise nach und nach einzuführen und über die empirische Prozesskontrolle die Transition zu begleiten.

6 Erfahrungen, Zusammenfassung und nächste Schritte

Dieses Papier beschäftigt sich mit den potentiellen Gegenspielern von Agilität und projiziert dies über das Rosenstiel'sche Verhaltensmodell auf den Dreiklang „Wollen-Können-

Dürfen“, der insbesondere für den kritischen Bereich der Compliance hilfreich ist. Hierzu wurde das grundsätzlich mit Agilität mögliche Potential aufgezeigt, bevor einige typische Gegenspieler der Agilität aufgelistet wurden. Deren Abbildung auf das Rosenstiel-Modell diente dann zur Identifikation von Risikoszenarien als typische Gegenbeispiele agiler Transitionen. Hierauf aufbauend wurde dann ein systematisches, risikoreduziertes und zielführendes 5-Schritt Vorgehen zur Erkennung und Etablierung eines individuellen Agilitätskanons erarbeitet.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass dieses Vorgehen insbesondere im stark regulierten Umfeld sehr hilfreich ist, agiler zu arbeiten, ohne hierbei das Feld des Erlaubten zu verlassen. Es ist in solchen Kontexten tatsächlich häufig unmöglich, auf komplette Methoden wie Scrum oder SAFe zu setzen. In einigen Fällen hat dieses Vorgehen auch ex-Post-Analysen gescheiterter Agilitätsinitiativen unterstützt und somit konkrete Ursachen für das Scheitern aufgezeigt.

Mit einer so erarbeiteten passenden Agilität kann die Transition begonnen werden. Diese ist hoch modular und unterstützt selbst wiederum agile Prinzipien. So angewendet kann Agilität auch im hoch-regulierten Umfeld gut funktionieren. Dies haben auch unsere verschiedenen Erfahrungen in Projekten bei (großen) Kunden gezeigt.

Leider ist das Feld des Dürfens im regulierten Umfeld häufig höchst kritisch angesehen: Neuere Ansätze wie diese, die das maximal mögliche innerhalb des Dürfen-Rahmen propagieren, unterliegen im Einsatz meist höchster Vertraulichkeit. Bis heute steht daher kein Referenzanwender namentlich zur Verfügung: Es dominiert die Angst, dass entweder der Mitbewerber zu viele Detailkenntnisse bekommt, oder das Regulativ selbst dann kommunizierte Beurteilungen des „Dürfens“ aktiv hinterfragt.

Als nächste Schritte stellen wir uns vor, dieses Vorgehen durch ein entsprechendes Werkzeug unterstützen zu lassen. Während der Bausteinkatalog selbst sowie deren Effekte bereits strukturiert und maschinell verarbeitbar vorhanden sind, müssen insbesondere noch viele weitere Compliance-Aspekte integriert werden. Des Weiteren ist uns bewusst, dass der beschriebene Ansatz sehr technokratisch ist und wie jeder Change-Prozess auch unter kulturellen Einflüssen steht.

Literaturverzeichnis

- [Augsten17] Augsten, S.;; „Was ist Continuous Delivery“, in DevInsider, vom 8.12.2017, online verfügbar unter: <https://www.dev-insider.de/was-ist-continuous-delivery-a-664429/> .
- [BaFin18] Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: „Rundschreiben 10/2018: Versicherungsaufsichtliche Anforderungen an die IT“, online verfügbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2018/meldung_180702_VAIT.html.
- [BundVers19] Bundesversicherungsamt: Rundschreiben an Bundesministerium für Arbeit und Soziales, an Bundesministerium für Gesundheit sowie den GKV-Spitzenverband der Ersatzkassen: „Anforderungen an Cloud-basierte IT-Lösungen in der

-
- Sozialversicherung“, online verfügbar unter: https://www.bundesversicherungsamt.de/fileadmin/redaktion/Datenschutz_Datensicherheit/20190322Cloud-Computing-in-der-SV.pdf .
- [Diebold16] Diebold, P.; Zehler, R.: „The Right Degree of Agility in Rich Processes“ In “Managing Software Process Evolution”. 2015. Springer
- [Dose18] Dose, J.: “Warum IT-Projekte scheitern”, in CIO Magazin, vom 16.10.2018, online verfügbar unter: <https://www.cio.de/a/warum-it-projekte-scheitern,3545836>
- [Hofstede10] Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M.: „Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival“, McGraw-Hill Education Ltd; 3. Auflage, 2010
- [Krah19] Krah, E.: „Agilität ist Grundvoraussetzung für Erfolg in der digitalen Welt“, Online-Artikel bei Springer-Professional, Marketingstrategie, vom 11.3.2019, verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/marketingstrategie/marketingkommunikation/data-driven-marketing/16529254>
- [Lünen19] Lünenonk Studie 2019: „Scalable Agility: Von der agilen zur digitalen Transformation“, eine Studie der Lünenonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit bridgingIT, online verfügbar unter: <https://www.luenendonk.de/download/9566/>
- [Roming18] Roming J.: „Ratgeber: Personae – so nutzt du sie richtig fürs UX-Design“, in t3n, Entwicklung und Design vom 27.8.2018, online verfügbar unter: <https://t3n.de/news/personae-richtig-nutzen-ux-design-1103062/>
- [Rosen88] von Rosenstiel, L.: „Motivationsmanagement“, in Lutz von Rosenstiel, Michael Hofmann (Herausgeber): “Funktionale Managementlehre“, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1988
- [Schon17] Schonschek, O.; Schmitz, P.: „Was bedeutet Compliance für Unternehmen“, in Security-Insider, 31.1.2017, online verfügbar unter: <https://www.security-insider.de/was-bedeutet-compliance-fuer-unternehmen-a-578464/>
- [Till19] Tillmanns, C.: „BR-Mitbestimmung: Technische Einrichtungen“, online verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/br-mitbestimmung-technische-einrichtungen_idesk_P142323_H13548243.html
- [Vers18] Version one: „12th annual State of Agile report“, 2018 ,online verfügbar unter: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>
- [Weck17] Weckmüller, H.: ” Studie Agilitätsbarometer 2017“, eine von TNS Infratest durchgeführte Befragung, online verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaetsbarometer-2017-agilitaet-kommt-langsam-voran_80_422664.html

