

Diese vier Ansätze werden anschließend durch drei Vertiefungsthemen hinsichtlich besonders risikobehafteter Fragestellungen ergänzt. Zuvor wird jedoch zum gemeinsamen Verständnis einleitend ein kurzer Überblick zu bekannten Rahmenwerken zu agilen Organisationen dargestellt.

Ein Verständnis dieser Rahmenwerke setzt auch ein Grundverständnis agiler Arbeitsweisen voraus. Für interessierte Revisoren mit weiterem Informationsbedarf empfehlen wir den Artikel „Revision agiler Projekte“ (Andelfinger et al. (2016)), der als Vorgänger zu diesem Artikel Prüfern einen Überblick zu agilen Denk- und Arbeitsweisen gibt.

2. Rahmenwerke zu agilen Organisationen

Zwei bekannte Rahmenwerke für agile Organisationen sind Large Scale Scrum (LeSS) und das Scaled Agile Framework (SAFe).

2.1 Was ist LeSS

Large Scale Scrum (LeSS) bietet eine konsequente agile Lösung basierend auf Scrum, um mit mehreren Scrum Teams zusammen an einem gemeinsamen Produkt zu arbeiten - insbesondere bei Großprojekten bzw. komplexen Produkten (für mehr zu LeSS vgl. Larman/Vodde (2016)). Der Lösungsansatz von LeSS ist es, den Sprint-Zyklus von Scrum zu belassen, aber bestimmte Scrum-Events gemeinsam durchzuführen. Bei LeSS werden die Sprint Planung Eins und das Sprint Review gemeinsam durchgeführt. Jedes Team hat seine eigene Retrospektive und darüber hinaus gibt es eine gemeinsame Retrospektive mit Vertretern aller Teams. Zur horizontalen Koordination gibt es gemeinsame Product Backlog Refinements und eine Inter-Team-Koordination (z. B. Scrum of Scrums).

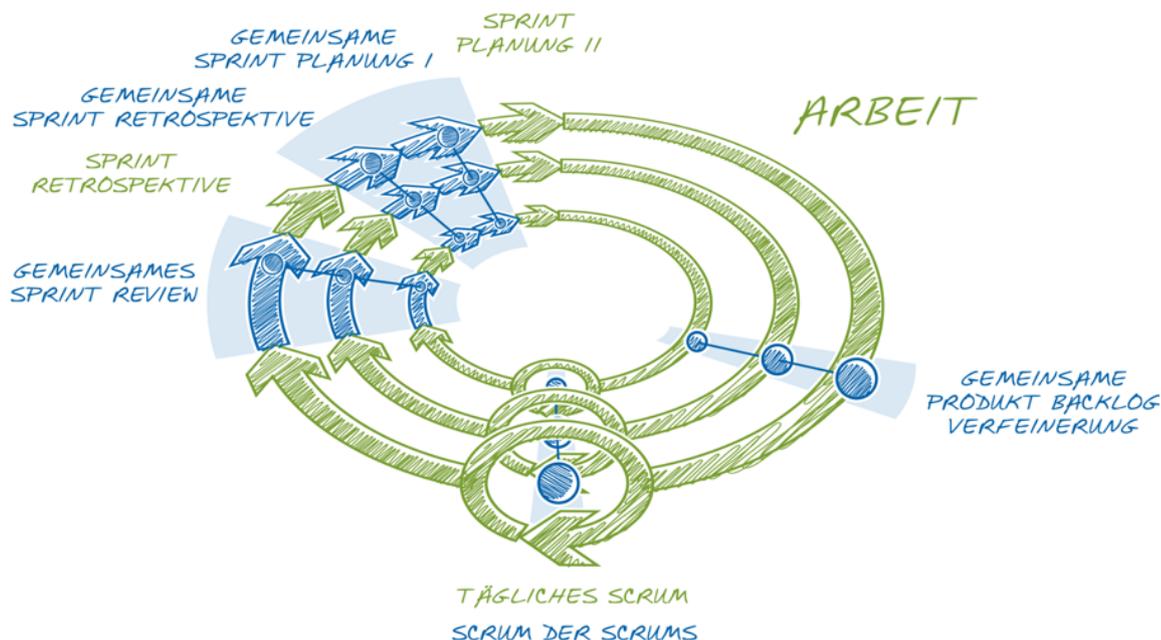


Abbildung 2: Verzahnte Scrum Teams bei Large Scaled Scrum (LeSS)

Die Prüfung von LeSS-Großprojekten basiert auf dem Vorgehen zu Scrum-Projekten. Die Ergänzungen bzw. Erweiterungen zu Scrum-Projekten sind bei der Prüfungsplanung entsprechend zu berücksichtigen. Dieses Prüfungsvorgehen bei agilen Projekten wurde bereits in Andelfinger et al. (2016) umfassend beschrieben.

2.2 Was ist SAFe?

Das **Scaled Agile Framework (SAFe)** ist - neben LeSS - eines der verbreitetsten Rahmenwerke, um agile Produktentwicklung mit vielen Teams zu skalieren (für mehr zu SAFe vgl. Knaster/Leffingwell (2020)). SAFe baut auf Lean Management auf und bietet ein agiles Framework für die Ebene der Teams, der Programme und der gesamten Organisation (Portfolio-Ebene).

Gründe für die Popularität von SAFe sind:

- Große Projektorganisationen können in einer agilen Organisation zusammengefasst werden.
- Die Programm- und Portfolio-Ebene sind darin integriert.
- Standardisierte Techniken, Rollen, Meetings und Artefakte werden zur Verfügung gestellt.

Kern des Frameworks sind die sogenannten Agile Release Trains (ART). So arbeiten mehrere Teams in einem ART zusammen und bearbeiten ein gemeinsames Produkt. Ein großes Unternehmen budgetiert typischerweise mehrere solcher Produkte in einem Portfolio, um den Mitteleinsatz bei der Entwicklung vieler komplexer Produkte über alles zu optimieren. Die Definitionen und Unterschiede von Portfolios, Programmen und Projekten sind u. a. im DIIR Standard Nr. 4 beschrieben.

Zur Skalierung agiler Teams zu einer ganzen agilen Organisation verlängert sich der Planungshorizont auf den höheren Ebenen von zwei bis vier Wochen (agiler Teams) auf mehrere Monate oder gar bis in den Bereich von Jahren.

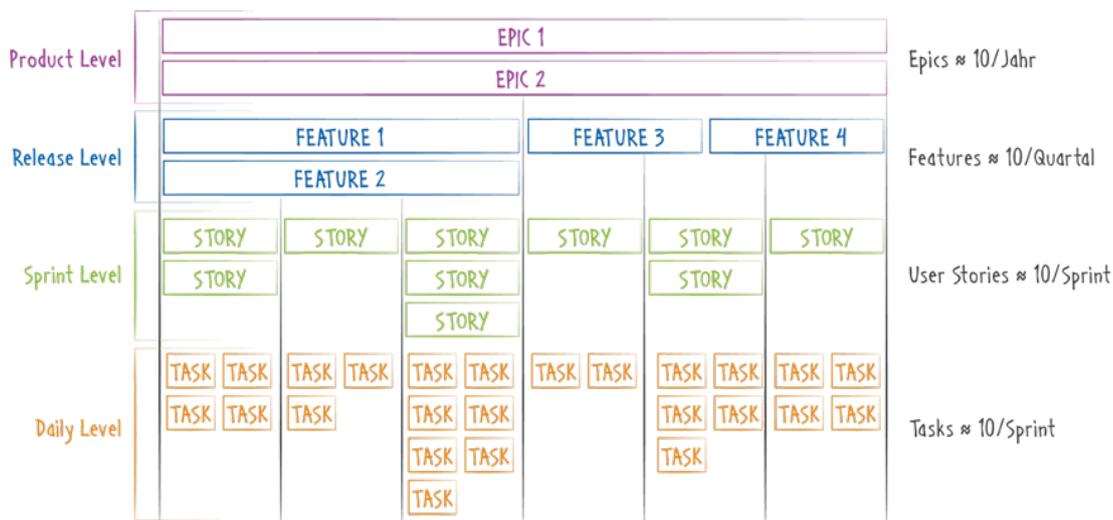


Abbildung 3: Agile Planungselemente haben unterschiedliche Planungshorizonte

Auf ART (Einheitenebene) werden dann Etappen von zwei bis drei Monaten geplant. Eine weitere Ebene darüber umfasst mehrere agile Einheiten, die in einem Portfolio Backlog mit einer Organisation von mehreren Einheiten gesteuert werden und strategisch auf ein bis zwei Jahre ausgerichtet sind. Damit wird bei der Skalierung agiler Projekte über die grundlegenden agilen Planungseinheiten - User Story und Tasks - um Features und Epics ergänzt.

Beim Framework SAFe wird die Zusammenarbeit von vielen Entwicklungsteams entsprechend in den Planungsebenen Essential (Einheiten bzw. ART), Large Solution (Lösungsentwicklung bestehend aus mehreren Einheiten bzw. ARTs) und Portfolio umgesetzt.

Die verschiedenen Elemente von SAFe werden in dem Big Picture der SAFe-Organisation dargestellt:

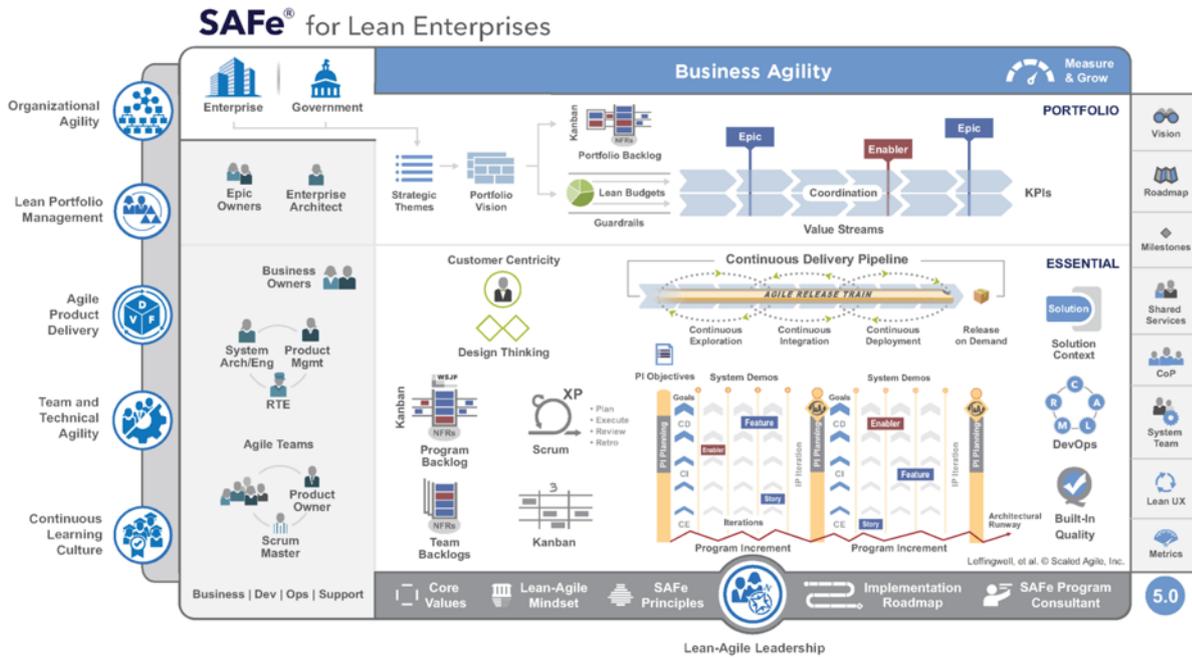


Abbildung 4: Übersichtsbild SAFe 5.0 (Quelle: <https://www.scaledagileframework.com/>)

SAFe wird stetig weiterentwickelt und bietet aktuell mit SAFe 5.0 wohl das umfassendste Framework zu agilen Organisationen. Eine große Organisation mit vielen agilen Teams stellt in seiner Komplexität prüferisch eine besondere Herausforderung dar.

3. Die Prüfung agiler Organisationen

Aufgrund der Vielzahl der Umsetzungsmöglichkeiten agiler Organisationen kann es die eine Prüfung agiler Organisationen nicht geben. Die Revision wird mit einem risikoorientierten Ansatz individuell einen Weg finden müssen, die jeweils relevanten Risiken zu identifizieren und zu prüfen. Ein solches Risiko könnte in einem Produkt existieren, das von einem einzelnen agilen Team erstellt wird, weil das Produkt eine hohe regulatorische Bedeutung hat. Es könnte aber auch das Gesamtbudget für ein Portfolio sein, weil das Investment eine hohe Bedeutung für das Unternehmen hat. Aber sicherlich wird es auch relevant sein, zu prüfen, ob agile Organisationen angemessene und wirksame Prozesse zur Umsetzung der zugrundeliegenden Vision anwenden. Im Folgenden werden vier Prüfungsansätze vorgestellt, die für die Entwicklung eigener konkreter Vorgehensweisen zur Prüfung agiler Organisationen genutzt und kombiniert werden können.

3.1 Flightlevel nach Leopold – Blick über die Teamgrenzen & Abhängigkeiten sichtbar machen

Bereits bei einfacheren Rahmenwerken wie LeSS, aber erst recht bei der Betrachtung des Big Picture zum SAFe-Framework wird schnell die hohe Komplexität und die Vielzahl von Themen und Verantwortlichkeiten deutlich, die durch die Revision bei Prüfungen zu berücksichtigen sind.

In Anlehnung an Leopold/Kaltenecker (2018) schlagen wir deshalb als Orientierungshilfe vor, die Komplexität agiler Organisationen mit dem Modell der 3 sogenannten *Flightlevels* anschaulich zu strukturieren und so besser prüfbar zu machen. Die 3 Flightlevels sind nach Leopold ein „einfaches Denkmodell“ und Kommunikationsinstrument für Organisationen, um zu reflektieren: „Wo im Unternehmen ist der richtige Hebel, an dem wir ziehen wollen, um die Business-Agilität des Unternehmens zu verbessern und es in die gewünschte Richtung am Markt zu lenken?“ (Leopold 2019).

Die drei Flightlevels nach Leopold/Kaltenecker (2018) sind wie folgt definiert:

Flightlevel 1 - Operative Ebene:

Auf Flightlevel 1 geht es darum, dass auf der operativen Teamebene professionell gearbeitet wird. Der Fokus ist lokal und die für die Skalierung wichtigen Koordinations- und Synchronisationsthemen aus globaler (Wertschöpfungs)-Sicht werden nicht unbedingt betrachtet.

Flightlevel 2 - Koordinationsebene:

Auf Flightlevel 2 geht es darum, die Interaktion zwischen den Teams aus Sicht der gesamten Wertschöpfungskette im Blick zu behalten und zu optimieren, so dass die Teams an den richtigen Dingen zum richtigen Zeitpunkt arbeiten (Leopold, S. 26). Statt einer teambezogenen lokalen Optimierung geht es auf Flightlevel 2 darum, eine globale (wertschöpfungsorientierte) Optimierung des gesamten agilen Systems bzw. eines gesamten agilen Projektes (teamübergreifend) zu erreichen.

Flightlevel 3 - Strategisches Portfoliomanagement:

Auf Flightlevel 3 geht es darum, die Verbindung der agilen Projekte und Programme zur übergreifenden Portfoliosteuerung zu gewährleisten und eine ‚kluge Auswahl und Kombination von Projekten und strategischen Initiativen zu erreichen, sowie den Fluss durch die Wertschöpfungskette(n) angesichts der tatsächlich verfügbaren Ressourcen zu optimieren‘ (Leopold, Buch Kanban 2, S. 32).

Die Hebelwirkung für die Wertschöpfung nimmt dabei von Flightlevel zu Flightlevel zu, die Details dagegen ab. Insgesamt helfen sie dabei, drei wesentliche Erfolgsfaktoren bei agilen Organisationen im Blick zu behalten: Team-Exzellenz (Level 1), teamübergreifende Wertstromoptimierung (Level 2) und eine (markt)-strategisch ausgerichtete Portfoliosteuerung (Level 3).

Mithilfe der 3 Flightlevels lassen sich nun wichtige Anregungen für die Revision und Prüfung agiler Organisationen ableiten.

Prüfungsanregungen für Flightlevel 1 – Lokale Teamperspektive:

Der Fokus von Flightlevel 1 liegt auf der professionellen Umsetzung elementarer agiler Methoden wie SCRUM, auf Teamexzellenz und darauf, einen konstanten Arbeitsfluss im Team zu erreichen. Für Prüfung auf Flightlevel 1 empfehlen wir den bereits erwähnten Artikel „Revision agiler Projekte“ (Andelfinger et al. (2016)) sowie den DIIR-Prüfungsstandard Nr. 4 (DIIR (2019)).

Prüfungsanregungen für Flightlevel 2 – Teamübergreifende Koordination:

Die Zusammenarbeit von mehreren Teams in agilen Organisationen führt zu neuen Herausforderungen. Daher ist für einen optimalen Wertstrom eine übergreifende Koordination notwendig. Ziel dieser Koordination ist eine übergreifende Optimierung des Wertstroms. Dies wird durch entsprechende Koordinationsaufgaben, Koordinationsrollen und Interaktionsformen gewährleistet. Lokale Optimierungen einzelner Hochleistungsteams sind eher kontraproduktiv.

Prüfungsfragen und -themen können sein:

- Erfolgt eine angemessene teamübergreifende Priorisierung der Aufgaben?
- Welche Wartezeiten bzw. Engpässe gibt es an den Teamschnittstellen/bzw. im Wertstrom?
- Sind die Iterationszyklen angemessen lang, damit substantielle Inkremente erzeugt werden können, aber auch so kurz, dass angemessene Feedback- und Lernzyklen möglich sind?

- Erfolgt die laufende Optimierung des Arbeitsflusses über den gesamten Wertstrom?
- Wird der Wertstrom und die darin stattfindende Arbeit visualisiert?
- Sind Rollen für die teamübergreifende Synchronisation und Abstimmung besetzt und wirksam ausgeübt?

Prüfungsanregungen für Flightlevel 3 – Strategisches Portfoliomanagement:

Ein zentrales Ziel agiler Organisationen ist, an den jeweils aus Sicht der Gesamtorganisation richtigen Produkten zu arbeiten. Das heißt, eine Anbindung an die Strategie und Portfoliosteuerung ist wichtig – ebenso wie eine ‚agile‘ Reaktionsfähigkeit, wenn bspw. durch Markt- oder Technologieveränderungen eine neue Priorisierung des Portfolios notwendig ist. Nur so ist die laufende Optimierung der Wertschöpfung für die gesamte Organisation gewährleistet.

Prüfungsfragen und -themen können sein:

- Existiert eine angemessene Strategie? Wird diese wirksam umgesetzt?
- Welche Zielvorgaben und Erwartungen sind für strategische Vorhaben formuliert?
- Wie erfolgt das Feedback zum Umsetzungsstand und zur Erfolgsmessung?
- Wie erfolgt die Fortschreibung der Strategie und des Portfolios?
- Erfolgt eine Anpassung der Strategie bei veränderten Rahmenbedingungen?

Prüfungsanregungen für die Interaktion zwischen den Flightlevels:

Die drei Flightlevels helfen, die Komplexität agiler Organisationen auf drei Ebenen (operative Teamexzellenz, Koordination, Strategisches Portfoliomanagement) abzubilden. Von zentraler Bedeutung für die Wirksamkeit des Ansatzes ist aber, dass es auch eine angemessene Interaktion und Kommunikation zwischen den Flightlevels gibt. Leopold (2019) bezeichnet diese beiden Aufgaben deshalb auch als die ‚taktische Komponente‘, die unbedingt auch levelübergreifend betrachtet werden sollte. Denn nach Leopold geht es bei agilen Organisationen um die agile Steuerung der konkreten Ebenen aus Sicht der übergeordneten Strategie, um letztlich die organisationsweite Wertschöpfung zu optimieren und lokalen Optimierungen zu vermeiden. Mit anderen Worten: der outcome (im Sinne wertschaffender Ergebnisse) soll optimiert werden statt einer bloßen output-Orientierung (irgendein Ergebnis – und davon möglichst viel).

Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die drei Flightlevels in geeigneter Weise (d.h. über geeignete Prozesse, Rollen und Gremien) miteinander verbunden werden. Dazu gehören auch räumliche Strukturen (Gebäude, Räume und technische / organisatorische Einrichtungen) und Kommunikationswerkzeuge.

Prüfungsfragen und –themen können sein:

- Untersuchung der agilen Organisationen entlang der drei Flightlevels im Hinblick auf mögliche Kommunikations-, Koordinations- und Kompetenzrisiken zwischen den einzelnen Levels
- Sind die räumlichen Strukturen/Kommunikationswerkzeuge geeignet, die Kommunikationsbedürfnisse zu erfüllen?
- Bewertung von erkannten Interaktions- und Kommunikationsdefiziten und Ableitung bzw. Vereinbarung von zielgerichteten Maßnahmen zur Beseitigung.

Prüfungstipp:

Ein Risiko von agilen Organisationen ist, dass die Teams nicht crossfunktional besetzt werden und eigenständig wertstiftende Inkremente liefern, sondern weiterhin die funktionale Gliederung (klassisch) abbilden. Hier ist eine Prüfung der Abhängigkeiten der Teams und der Maßnahmen zur Reduktion dieser Abhängigkeiten ein wichtiger Beitrag zum Erfolg einer agilen Organisation.

3.2 Der Projektwürfel - agile Organisationen nach DIIR-Standard Nr. 4 prüfen

Um eine Revision eines Projektes durchzuführen, wird seitens des Berufsverbandes für interne Revisionen "Deutsches Institut für Interne Revisionen e. V." (DIIR) die Anwendung dessen Revisionsstandards Nr. 4 "Prüfung von Projekten durch die Interne Revision" (DIIR (2019)) empfohlen.

Der in diesem Standard eingeführte Projektwürfel gibt Orientierung bei der Prüfung von Projekten:



Abbildung 5: Perspektiven der Projektprüfung im Projektwürfel (Quelle: DIIR (2019), S. 9)

Dieser Würfel hilft insbesondere in der Planung einer Prüfung bei der passenden Justierung von Prüfungsumfang, Prüfungsgebiet und Prüfungsziel. Für einen strukturierten Umgang mit agilen Organisationen kann es helfen, diesen Würfel anzupassen. Hier kann das Modell der Flightlevel in die Dimension des Prüfungsumfangs integriert werden:



Abbildung 6: Positionierung der Flightlevel im DIIR-Prüfungswürfel

Sicherlich werden nicht alle Prüfungsziele zu Prüfungsgebieten in den Ebenen des Prüfungsumfanges gleich stark ausgeprägt sein. Daher ist es wichtig für die Prüfung agiler

Organisationen sicherzustellen, dass eindeutig geklärt ist, welcher Prüfungsumfang betrachtet werden soll. So kann das Thema Ordnungsmäßigkeit zur Einhaltung der Entwicklungsrichtlinien in der Regel eher auf Flightlevel 1 eine Bedeutung haben. Für die SAFe-Nutzer ist auch eine Zuordnung der SAFe-Ebenen zu den Flight-Levels möglich (s. Spalte 2).

Verständlicher wird diese Sichtweise, wenn die Dimensionen Prüfungsumfang und Prüfungsgebiet in einer Matrix zusammengefasst werden, und konkrete Prüfungsobjekte/Prüfungsgegenstände zugeordnet werden:

		Prüfgebiet			
Prüfungsumfang	Flight Level nach Leopold	Entsprechung im SAFe-Framework	Fachliche Anforderungen	Business Case	Projektmanagement
	Flight Level 1 (Team)	Teamlevel	Einzelfunktionalitäten Produktperspektive	Sprintziel lt. Product Backlog	Scrum bzw. Kanban – Fokus ist Teamebene
	Flight Level 2 Koordination und Interaktion	Essential (ART), Large Solution	Schnittstellen bzw. Ableiten der Anforderungen für die Teams	Wertstrom und Nutzen der Lösung	Koordination der Wertschöpfungsbeiträge der Einzelteams
	Flight Level 3 (Portfolio & Business Agility)	Portfolio (evtl. auch mehrstufig)	Produktvision	Ein Portfolio von Lösungen gemäß Marktanforderungen	Anbindung und Ableitung von der Strategie

Tabelle 1: Die Flight Level als eine Dimension des Prüfungswürfels (mit Beispielprüfungsgegenständen)

Prüfungstipp:

Dabei entfaltet eine koordinierte Prüfung auf allen drei Ebenen mit gezielten risikoorientierten Prüfungshandlungen sicherlich die größte Wirkung, da alle Ebenen miteinander wirken.

3.3 SAFe-Metriken und Self-Assessments – Beispiele für interne Kontrollen

Agile Organisationen sollten dadurch geprägt sein, dass es integrierte Kontrollen gibt, die sicherstellen, dass das System tut, was gewollt ist. Das SAFe-Rahmenwerk empfiehlt auf verschiedensten Ebenen dafür auch Metriken, wie Testabdeckungsgrad, Anzahl festgestellter Defects etc. Diese Metriken bieten für Prüfungen zwei Ansätze. Zum einen sollte überprüft werden, ob die Metriken richtig erhoben wurden und wirksam auf die Ergebnisse reagiert wird. Zum anderen lohnt sich im Rahmen einer Risikoanalyse durch die Revision ein Blick auf Metriken, da Schwachstellen erkannt und durch Prüfungen Ursachen transparent gemacht werden können.

Das SAFe-Rahmenwerk bietet thematische Self-Assessments an, die sich sehr gut für den Einsatz in Prüfungen eignen. Auch für Prüfungen agiler Organisationen, die sich nicht an dem SAFe-Rahmenwerk orientieren, lohnt sich ein Blick in diese Self-Assessments, weil diese eine Vielzahl von Fragen beinhalten, die als Impulse für Prüfungen dienen können.

Beispiel: Team-Self-Assessment

In der nachfolgenden Radardiagramm ist beispielhaft eine Bewertung der Teampraktiken dargestellt. Damit werden die relativen Stärken und Schwächen eines Teams hervorgehoben.

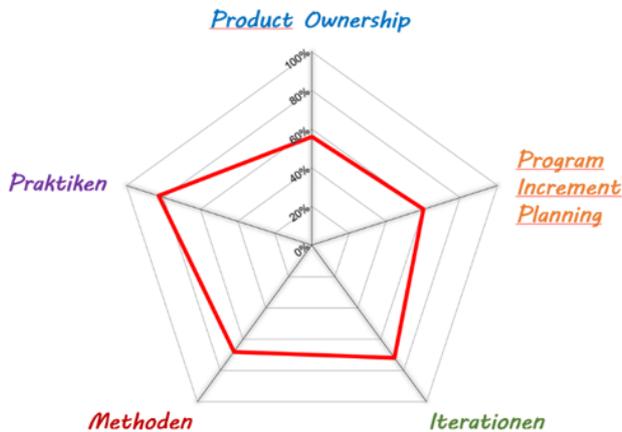


Abbildung 7: Radardiagramm eines Team-(Self)-Assessments

Das abgebildete Radardiagramm wird automatisch auf Basis der jeweiligen Einschätzungen (Wertung: 0 = Nie, 1 = selten, 2 = gelegentlich, 3 = oft, 4 = sehr oft, 5 = Immer) zu den Fragen generiert und kann damit einfach in einen Revisionsbericht exportiert werden.

Bereich / Frage	Ergebnis	Referenz	Kommentare
Product Ownership			
Erleichtert der Product Owner die Entwicklung von User Storys, deren Priorisierung und Verhandlung?	2,0		Die Kompetenz des Teams wird vom Product Owner bei der Verhandlung und Priorisierung der User Storys selten berücksichtigt.
Arbeitet der Product Owner proaktiv mit dem Produktmanagement und anderen Stakeholdern zusammen?	1,0	Notiz zum Interview	Soweit das vom Team beurteilt werden kann: Nein, weil im Ergebnis aus Sicht des Teams nicht an den wichtigsten Dingen gearbeitet wird.
Sind die User Storys angemessen (nicht zu klein und nicht zu groß), also gut eingeschätzt, funktional, vertikal und passen in eine Iteration?	5,0		Analog zu Frage 1
Erschwert der Product Owner die Entwicklung von Akzeptanzkriterien, die bei der Planung, Überprüfung und Story-Akzeptanz verwendet werden (definition of done)?	1,0		Es erscheint zu leicht für das Team zu sein, weil es (auch) im Interesse des des Product Owner liegt, gute Projektergebnisse darzustellen.
Verfeinert das Team den Teambacklog bei jeder Iteration?	5,0		Das Team hat sich kontinuierlich weiterentwickelt und hat dadurch auch nach jeder Iteration das Teambacklog verfeinert
Wertung der Product Ownership	14,0	56%	
Program Increment Planning			
Ist das Team in die Verfahren PI Planning, Inspect und Adapt wirksam integriert?	3,0		PI-Planning wurde entsprechend der Muster-Agenda aus dem Scaled Agile Framework durchgeführt. Besonderheiten: - Programmriskiken, die die Teams in ihren vorherigen Teammeetings gefunden haben, wurden adressiert. - Das von SAFe vorgeschlagene ROAM-Verfahren kommt in Ermangelung unternehmensspezifischer Vorgaben für das Projekt-, Programm- und Portfoliorisikomanagement zur Anwendung. - Keine Akzeptanz der Planung vom Team und aus Zeitgründen wurde nicht erneut verhandelt. => Als "gemeinsamer Nenner" wurde sich daher nur auf ein gemeinsames Verständnis geeinigt.
Interagiert das Team proaktiv mit anderen Teams auf ART-Ebene (dem "Agile Release Train"), wenn dies erforderlich ist, um Hindernisse zu lösen?	4,0		Die Teams tauschen sich auf ART-Ebene rege aus, um Impediments zu beseitigen.
Werden Fortschritte und Defizite zur Zielerreichung regelmäßig transparent gemacht?	4,0		Das Team nimmt alle zwei Wochen an der Systemdemo teil und veranschaulicht dessen Fortschritte bei der Erreichung der Ziele. Defizite werden dadurch transparent.
Erfüllt das Team zuverlässig die vereinbarte Vorgabe von 80-100% des geschäftlichen Werts der Planungsziele?	1,0		Bislang erreichte das Team die PI-Planungsziele nicht, weil aus "Sicht des Teams" es nicht mit den richtigen Dingen beauftragt wurde.
Wertung der Planung	12,0	60%	

Tabelle 2: Checkliste zu zwei Themen des Team-Self-Assessments mit fiktiven Einschätzungen

Bei konsequenter Anwendung der Team-Assessments je Iteration (Sprint), lassen sich damit auch die Wirksamkeit der jeweils getroffenen Verbesserungsmaßnahmen bewerten und bei wiederkehrendem Einsatz über die Zeit verfolgen.

Die Checklisten zum Team-Assessment und zu weiteren Themen, wie z. B.:

- Agile-Product-Delivery-Assessment
- Enterprise-Solution-Delivery-Assessment
- Lean-Portfolio-Management-Assessment
- Lean-Agile-Leadership-Assessment
- Organizational-Agility-Assessment

werden von der Organisation "Scaled Agile Inc." auf deren Homepage (in englischer Sprache) mit Formeln zur Auswertung und grafischer Darstellung der Radardiagramme zum Download unter der Adresse <https://www.scaledagileframework.com/measure-and-grow/> zur Verfügung gestellt.

Prüfungstipp:

Bei der Prüfung von Organisationen, die sich an dem SAFe-Rahmenwerk orientieren ist zu prüfen, ob diese Assessments von der Revision vorgenommen oder bewertet werden. Alternativ ist zu bewerten, ob die Self-Assessments durch die Teams oder die 2nd Line innerhalb des Projektes bereits genutzt wurden. Sollten diese Assessments als Self-Assessments durchgeführt worden sein, ist zu berücksichtigen, dass die Beteiligten sich regelmäßig besser einschätzen, als dies ein unbeteiligter Dritter tun würde. Hier kann eine Überprüfung durch die Revision helfen, dieses System der Selbstüberprüfung zu kalibrieren.

3.4 SAFe-Prinzipien – Agile Prinzipien als Hilfsmittel in der Prüfung

Seit Veröffentlichung des agilen Manifests haben Prinzipien in agilen Rahmenwerken eine hohe Bedeutung. Sie stellen eine Art Richtschnur zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit und Anpassung der Rahmenwerke auf den Unternehmensbedarfe dar. Daher ist es wichtig für Prüfer, diese Prinzipien zu kennen. Die Prinzipien können auch als Prüfungsgrundlage herangezogen werden. Über Interviews zu erfragen, wie die Prinzipien konkret umgesetzt werden, kann helfen, Schwachstellen zu identifizieren. Beispielsweise formuliert SAFe 5.0 zehn Prinzipien, die in dem Rahmenwerk ausführlich erläutert werden:

1. Eine wirtschaftliche Sichtweise einnehmen
2. Systems-Thinking anwenden
3. Variabilität annehmen; Alternativen bereithalten
4. Inkrementelle Vorgehensweise mit schnellen, integrierten Lernzyklen
5. Meilensteine auf Basis objektiver Auswertung funktionierender Systeme setzen
6. Work in Progress visualisieren, limitieren und Batch-Größen reduzieren, sowie Warteschlangenlängen verwalten
7. Kadenzen einsetzen und mit Cross-Domain-Planung synchronisieren
8. Die intrinsische Motivation von Wissensarbeitern entfachen
9. Entscheidungen dezentralisieren
10. Organisiere mit dem Wert als Zentrum

Prüfungstipp:

Diese Prinzipien sind schwer durch einzelne Sätze oder Schlagworte zu vermitteln. Prüfer sollten ein tiefes Verständnis entwickeln, was genau gemeint ist. Neben dem Studium von frei verfügbaren Texten (z. B. <https://www.scaledagileframework.com/safe-lean-agile-principles/>) zu diesen Prinzipien empfiehlt sich durchaus eine Schulung, um über entsprechende Übungen und Diskussionen die zugrundeliegende Denkweise zu verinnerlichen.

4. Vertiefungsthemen zur Prüfung agiler Organisationen

Ergänzend zu den vorgenannten vier Prüfungsansätzen werden im Folgenden noch drei Vertiefungsthemen näher beleuchtet.

4.1 Projektrisikomanagement – Prüfung dessen Effektivität im Unternehmensrisikomanagement

Wurden in der Vergangenheit (zu Beginn der "Agilität") zunächst nur kleine Projekte (zumeist IT-Projekte) mit agilen Vorgehensweisen durchgeführt, so hat sich die Anwendung schnell zu immer größeren agilen Organisationen (Projekten, Programmen, Portfolios und schließlich zu ganzen Unternehmen) weiterentwickelt. Die Risiken in diesen Organisationen werden immer bedeutender, so dass eine Berücksichtigung im Unternehmensrisikomanagement (z. B. gem. MaRisk, KonTraG etc.) sichergestellt werden muss.

Agile Rahmenwerke wie Scrum oder auch SAFe sehen vor, dass bei der Priorisierung von Aufgaben Risiken zu berücksichtigen sind und somit implizit ein Management der Risiken in diesen Vorgehensweisen enthalten ist. Expliziter greift SAFe das Thema Risiken im Program Increment Planning (PI-Planning) auf, indem Werkzeuge (z. B. das ROAM Board) zur Identifikation und zum Umgang mit Risiken genutzt werden.

Prüfungstipp:

Kritischer Erfolgsfaktor ist und bleibt auch bei agilen Organisationen ein angemessenes und wirksames Risikomanagement. Dabei ist insbesondere die Beachtung der unternehmensinternen oder branchenspezifischen Regularien sicherzustellen. Dies ist auch aus der Perspektive des 3 Lines of Defense Modells bedeutend. Ein fehlendes oder unzureichendes Risikomanagement in einer agilen Organisation muss zwangsläufig zu stärkeren Aktivitäten der Revision führen.

4.2 Business Cases – Ein Beispiel zur Prüfung von unterstützenden Funktionen in agilen Organisationen

Das Prüfgebiet des Business Cases in agilen Organisationen unterscheidet sich zum klassischen Projektsteuerungssystem dadurch, dass beim klassischen Projektmanagement typischerweise der zu liefernde Projektumfang bereits zu Anfang klar vereinbart wird und auf dieser Basis jeweils Budget und Zeit festgeschrieben sind. Später im Projekt erfolgt die Steuerung vor allem über die Stellschrauben Ressourcen und/oder Termin um Defizite auszugleichen. Im agilen Projektmanagement wird das traditionelle Projektmanagementdreieck auf den Kopf gestellt.

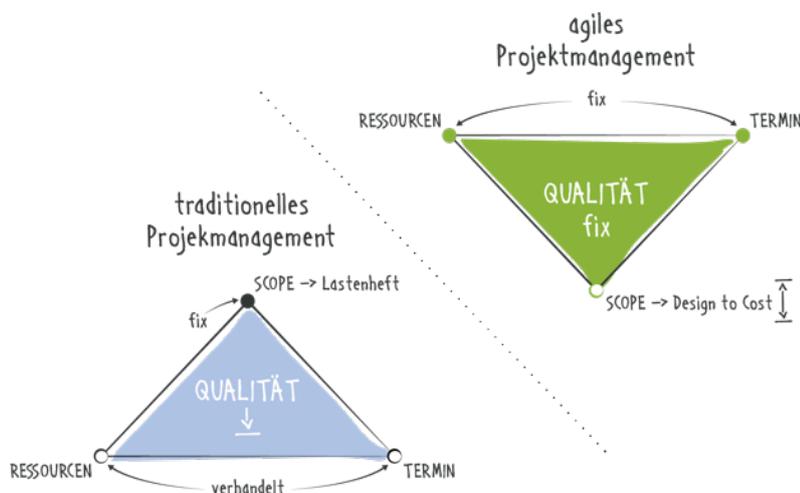


Abbildung 8: Umgedrehtes Projektmanagementdreieck

Bei agilen Vorgehensweisen hingegen sind das Team (Ressourcen) und die zeitliche Struktur (Sprintlänge) fix. Für jeden Sprint oder jede Iteration bei Programmen und Portfolios wird auf Basis des Feedbacks des jeweils entwickelten Produktes erneut gemeinsam priorisiert, welche Anforderungen als nächstes umgesetzt werden. Damit wird der Scope (Design to Cost) regelmäßig vereinbart und ist die Stellschraube für die Steuerung von agilen Organisationen. Dies erfolgt innerhalb eines agilen Portfolios im Rahmen eines vereinbarten Budgets entsprechend der Strategieplanung eines Unternehmens. Während im klassischen Projektmanagement die Entscheidung für ein Projekt anhand des lange vorab geplanten Business Cases getroffen wurde, wird insbesondere bei agilen Organisationen die Entscheidung mehr auf die aktuellen Bedürfnisse des Marktes ausgerichtet.

Risiko:

Gerade in der Produktentwicklung verbreitet sich agiles Arbeiten auf Teamebene bereits seit vielen Jahren. Für viele andere beteiligte unterstützende Funktionen innerhalb von agilen Organisationen ist agiles Arbeiten jedoch sehr neu. Das kann bspw. bei Finanzbereichen dazu führen, dass versucht wird mit klassischen Werkzeugen agile Entwicklungen zu begleiten. Das führt über kurz oder lang zu Konflikten.

Prüfungstipp:

Das Gesamtsystem kann nur funktionieren, wenn alle beteiligten Einheiten an einem Strang ziehen. Und wurde für ein System die Entscheidung getroffen agil zu arbeiten, müssen auch unterstützende Funktionen mitziehen. Wer sich an den o.g. Prinzipien (Kap. 3.4) orientieren möchte, wird schnell erkennen, dass hier u.a. das Prinzip des System Thinking zum Tragen kommen.

Häufig ist die Angst, mit neuen agilen Arbeitsweisen Regularien oder prüferische Anforderungen nicht zu erfüllen, ein Grund, sich diesen neuen Arbeitsweisen zu verschließen. Schafft es die Revision hier Sicherheit zu geben und Alternativen aufzuzeigen, kann die Revision einen bedeutenden Beitrag zu funktionierenden agilen Organisationen leisten.

4.3 Wertströme – Eine Orientierungshilfe für die Revision

Agile Organisationen sollten sich an Wertströmen ausrichten und organisieren. Dabei können operative und Entwicklungswertströme unterschieden werden.



Abbildung 9: Entwicklungswertströme optimieren den operativen Wertstrom

Operative Wertströme beschreiben die Erzeugung von Nutzen für den Kunden. Für die Organisation sind dies in der Regel die Einnahmequellen. Das Portfolio budgetiert einen Entwicklungswertstrom, der eine Verbesserung des operativen Wertstrom liefert. Jedem Entwicklungswertstrom wird ein Budget zugeordnet. Eine Reihe von Leitplanken definieren hierzu zwar Richtlinien zu deren Verwendung, ermöglichen jedoch auch eine größere Autonomie, weil der Aufwand für traditionelle projektbasierte Budgetierung entfällt. Damit soll erreicht werden, dass schneller auf Bedürfnisse des Marktes reagiert werden kann (den Wertstrom für die Zukunft zu sichern) und trotzdem verantwortungsvoll die Ausgaben gesteuert werden.

Prüfungstipp:

Die Revision sollte prüfen, ob die agile Organisation sich an ihren Wertströmen orientiert hat.

Für wertstromorganisierte Organisationen ist eine Prüfungsplanung der Revision entlang dieser Wertströme sinnvoll. Denn die Aktivitäten in den Wertströmen haben hohe Abhängigkeiten untereinander. Eine rein projektbezogene Prüfung deckt nicht alle relevanten Risiken ab.

5. Welche Anforderungen bestehen an die Organisation der Prüfung in agilen Organisationen?

Agile Organisationen werden erforderlich, sobald mehrere Teams zusammen an einem gemeinsamen Produkt arbeiten. Die Komplexität wird größer, wenn zusätzlich an mehreren Produkten gearbeitet wird. Um diesen Prüfungsobjekten gerecht zu werden, ist auch Prüfungsdurchführung anzupassen, da:

- 1) die Revision mit herkömmlichen Jahresplanungen nicht zeitgerecht der Agilität (dem Fortschritt der Projekte) folgen kann.
- 2) ein einzelner Prüfer die Gesamtheit eines komplexen agilen skalierten Systems nur schwerlich überblicken kann.
- 3) Prüfern evtl. noch die Erfahrung für agiles MindSet und agile Methoden fehlt.

Hier empfehlen die Autoren die agile Prüfung oder auch die Transformation hin zur agilen Revision. Denn agiles Prüfen ermöglicht:

- 1) Iteratives Annähern an die relevanten Risiken durch kurze Prüfzyklen (Sprints) und inhärente Anpassungen von Prüfungsplänen (Reviews)
- 2) Crossfunktionale agile Revisionsteams und agile Prüfungsmethoden
- 3) Prüfer mit agiler Kompetenz hinsichtlich agiler Methoden und agiles Mindset werden von agil arbeitenden Geprüften als Partner wahrgenommen.

6. Die skalierte agile Revision – Impulse für die Weiterentwicklung der Revisionsarbeit

Wenn in der Revision Prüfungsteams agil arbeiten, kommt schnell die Überlegung auf, agile Methoden und Gedanken auch für die komplette Revisionsabteilung nutzbar zu machen. Dann entstehen agile Organisationen in der Revision, d.h. mehrere Teams müssen koordiniert werden. Hier möchten die Autoren noch einige kurze Impulse aus den o.g. Prinzipien (s. Kap. 3.3) mitgeben.

1. Eine wirtschaftliche Sichtweise einnehmen
Für die Revision bedeutet das vor allem dort die Prüfungsressourcen einzusetzen, wo sie den größten Nutzen bringen. Dieses Prinzip wird mit dem risikoorientierten Ansatz bereits seit vielen Jahren intensiv in der Revisionsarbeit genutzt.
2. Systems-Thinking anwenden
Dieses Prinzip könnte eine Bedeutung für die Prüfungsplanung haben. Während oft in der Jahresplanung versucht wird Komplexität zu beherrschen in dem die risikobehaftesten Einzelelemente geprüft werden, um dadurch eine Verbesserung für das Gesamtsystem zu erreichen, ist doch eher zu überlegen, in großen Einheiten zu denken und zusammenhängende Systeme von Ende zu Ende zu prüfen (vgl. auch Kap. 4.3 zu den Wertströmen). Das könnte bedeuten, nicht jedes Jahr Teilelemente eines Systems zu prüfen, sondern einmal in einem mehrjährigen Prüfungsrhythmus das Gesamtsystem in

den Fokus zu nehmen.

3. Variabilität annehmen; Alternativen bereithalten
Dieses Prinzip kann für die Revision bedeuten, dass gerade zu Beginn der Prüfung eine Vielzahl von Ideen zu möglichen Risiken und Prüfungshandlungen gesammelt werden sollten. Im Prüfungsverlauf lernt man stetig über das Prüfungsobjekt und kann diese Ideen dann gezielter einsetzen.
4. Inkrementelle Vorgehensweise mit schnellen, integrierten Lernzyklen
Hier geht es darum, den klassischen Plan-Do-Check-Adjust Zyklus in möglichst kleinen Zeiträumen zu nutzen. Dazu bietet es sich an, dass eine Prüfung in mehreren Zyklen unterteilt wird, in der Risiken und Prüfungshandlungen jeweils geplant, durchgeführt, überprüft und angepasst werden. Dies kann auf mehreren Ebenen geschehen, bspw. auf Ebene einzelner Prüfungshandlungen, auf Ebene der gesamten Prüfung und auch auf Ebene der gesamten Revision.
5. Meilensteine auf Basis objektiver Auswertung funktionierender Systeme setzen
Wie in der Wasserfall-Softwareentwicklung neigt auch die Revision, Meilensteine für Prüfungen wie Erstellung Prüfprogramm, Beginn der Prüfungshandlungen, Berichtsschreibung, Abstimmung, Veröffentlichung etc. vor Beginn der Aktivitäten festzulegen. Aber zu diesem Zeitpunkt liegen noch nicht alle Informationen vor, folglich werden häufig Meilensteine gerissen. Die Lösung liegt in der Festlegung von Meilensteinen zu denen objektive Bewertungen für die nächsten Schritte festgelegt werden. D. h. zu wöchentlichen Meilensteinen werden die Ergebnisse überprüft und die nächsten Schritte für die Prüfung festgelegt. Diese Logik sollte auf allen Ebenen der Revision eingesetzt werden, d. h. auch dass ein Jahresprüfungsplan in regelmäßigen Meilensteinen, bspw. alle zwei Monate, überprüft werden sollte.
6. Work in Progress visualisieren, limitieren und Batch-Größen reduzieren, sowie Warteschlangenlängen verwalten
Hier geht es darum, Kanban-Boards zu nutzen, um allen Beteiligten klar zu machen, wo welche Aufgabe steht. Und es steckt noch etwas anderes in diesem Prinzip: Häufig arbeiten Prüfer parallel an mehrere Prüfungshandlungen. Aufgrund der Rüstzeiten, wenn von einem Thema auf das nächste gewechselt wird, ist es nach diesem Prinzip deutlich sinnvoller, dass Prüfer nur an wenigen Themen gleichzeitig arbeiten. Auch hier können verschiedene Ebenen relevant sein, d.h. Boards können auf Prüfungsebene, aber auch prüfungsübergreifend für Jahrespläne genutzt werden.
7. Kadenzen einsetzen und mit Cross-Domain-Planung synchronisieren
Hier geht es darum Rhythmus zu schaffen. Im Flightlevel 1 heißt dies, die Prüfer sollten zu gleichen Zeiten Prüfungshandlungen abgeschlossen haben (bspw. zweiwöchentlich). Für Flightlevel 2 wiederum sollten die Teams zu bestimmten Synchronisationspunkten fertig sein (bspw. alle 2 Monate).
8. Die intrinsische Motivation von Wissensarbeitern entfachen
Prüfer sind inzwischen hochspezialisierte Wissensarbeiter. Auch arbeiten Prüfer häufig in langen Prüfungen, deren Sinn von den Geprüften und manchmal auch vom Prüfer in Zweifel gezogen werden. Eine intrinsische Motivation, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter entfalten zu lassen, kann am besten erreicht werden, wenn die Prüfer vom Sinn und Nutzen der Arbeit überzeugt sind.
9. Entscheidungsfindung dezentralisieren
Jede Entscheidung, die auf eine höhere Autoritätsebene ausgeweitet werden muss, führt zu einer Verzögerung. Für Prüfungen hat das zwei Seiten: Der Prüfer sollte im Prüfungsprozess, bei der Berichtsschreibung und bei der Berichtsabstimmung im höchst möglichen Maße eigene Entscheidungen treffen können. Aber auch auf Seiten der Geprüften hat dieses Prinzip Bedeutung. Berichtsabstimmungen die dadurch verzögert

werden, dass verschiedene Hierarchieebenen durchlaufen werden müssen, in denen unterschiedliche Positionen vertreten werden, behindern eine schnelle Behebung von festgestellten Missständen. Um Missverständnissen entgegenzuwirken: Die Zentralisierung strategischer Entscheidung gehört genauso zu diesem Prinzip. Klare Kriterien, welche Entscheidungen zentral bzw. dezentral getroffen werden sollen, sind zu implementieren.

10. Wertstromorientierung

So wie sich agile Organisationen an Wertströme organisiert, um sich schneller an die Markt- und Kundenanforderungen anpassen zu können, sollte sich das Prüfungsprogramm im gleichen Schritt - idealer Weise zum frühestmöglichen Zeitpunkt - an diesen neuen Werteflüssen orientieren.

7. Fazit und Ausblick

Die Arbeitswelt verändert sich. In einigen Wirtschaftsbereichen mehr, in anderen weniger. Doch jede Revisionsorganisation, die diesen Wandel miterlebt, wird schnell erkennen, dass neue Wege erforderlich sind. Hier können die dargestellten Ansätze aus dem vorliegenden Artikel helfen, die interne Revision in agilen Organisationen neu zu denken:

- Die Flughöhen nach Leopold geben Prüfern den notwendigen Überblick.
- Der agile Projektwürfel gibt Struktur in der Prüfungsplanung.
- SAFe Metriken unterstützen in der Prüfungsdurchführung.
- Die agilen Prinzipien geben einer Revision Orientierung im agilen Umfeld.

Die Agilität wird in vielen Bereichen der Wirtschaft noch an Bedeutung gewinnen. Sowohl in der Prüfung als auch im Revisionsmanagement bietet dies viele Chancen. Jede Revision muss für sich entscheiden, wie sie diese Chancen wahrnehmen möchte.

Literaturverzeichnis:

Andelfinger, U./Battenfeld, J./Binder, J./Hackenholt, A. (2016): Revision von agilen Projekten, Agile Projekte - Verstehen und Prüfen. In: ZIR, 5/2016, S. 220–231.

DIIR (2019): DIIR-Revisionsstandard 4 - Prüfung von Projekten. V3.0 - 2019. Online verfügbar unter https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/DIIR_Revisionsstandard__Nr._4_V_3.0_Sept_2019.pdf, zuletzt geprüft am 06.01.2020.

Leopold, K./Kaltenecker, S. (2018): Kanban in der IT. Carl Hanser Verlag München, 2018.

Knaster, R./Leffingwell, D.: SAFe 5.0 Distilled. Addison-Wesley 2020.

Larman, C./Vodde, B.: Large-Scale Scrum – more with LeSS. Addison-Wesley 2016.

Leopold, K. (2019): Es war einmal ein Flight Level. Online: <https://www.leanability.com/de/tag/flight-levels>. Letzter Abruf: 29.09.2020.