Agile Prüfungsdurchführung

Stand 07.05.2020

PUBLIC

Die Bedienungsanleitung

Inhalt

Im Folgenden werden Good-Practice-Beispiele zur Umsetzung von Scrum und Kanban von Commerzbank AG, Fiducia & GAD IT AG sowie SAP SE aufgeführt, wie eine agile Prüfungsdurchführung funktionieren kann. Dabei wird die Prüfungsdurchführung so verstanden, dass Team und Prüfungsauftrag bereits vorliegen.

Die agile Revision geht weit über die agile Prüfungsdurchführung hinaus. Bspw. lassen sich Jahresplanung und Scoping ebenfalls agil organisieren. Eine agile Prüfungsdurchführung ohne ein agiles Mindset ist nicht denkbar.

Für wen?

Gedacht ist diese Präsentation für alle, die sich einen Überblick über das Thema *Agilität in der Revision* verschaffen möchten. Es ist aber auch für diejenigen interessant, die bereits agil arbeiten und neue Perspektiven suchen. Agile Vorkenntnisse sind zum Verständnis hilfreich, aber nicht notwendig. Bei fehlenden agilen Vorwissen empfehlen wir, das Dokument zweimal zu lesen, da wir nicht immer alle Begriffe bei der erstmaligen Nutzung erläutern konnten.

Diese Präsentation hat jedoch nicht den Anspruch auf inhaltliche Vollständigkeit, sondern möchte nur Denkanstöße geben, um sich noch intensiver mit dem Thema Agilität auseinanderzusetzen.

Hinweis:
In dieser Präsentation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Scrum und Kanban

Inhalt

Diese Präsentation fokussiert sich auf die agilen Methoden:

- **Scrum** (Folien 5 – 38)
- **Kanban** (Folien 39 – 59)

Innerhalb der vorgestellten Stränge und Abläufe sind sicherlich noch weitere Variationen möglich, so wie auch die Revisionslandschaft vielfältig und von unterschiedlichen Größen und Prüfungsphilosophien geprägt ist.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Julia Schleicher
Corporate Audit Agile Coach

„Die Überlegung, agile Methoden in der Abteilung einzuführen, führt zwangsläufig zu der Frage nach dem passenden Framework, also „Scrum oder Kanban?“

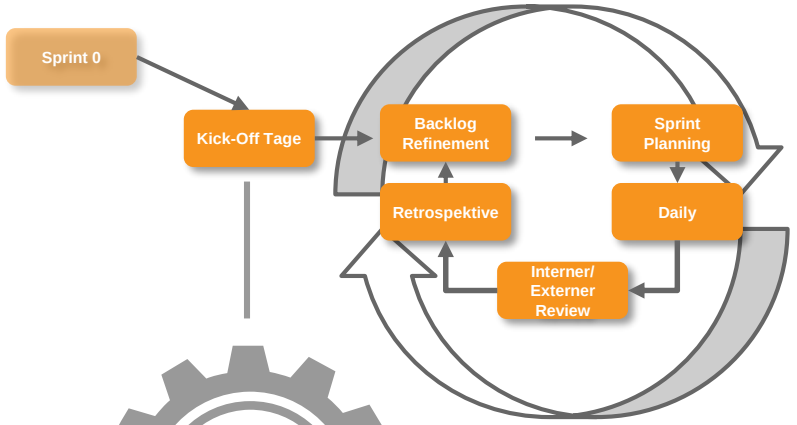
Meine Erfahrung hat gezeigt, dass es vorrangig darum geht, einen ersten Ansatz zu finden, der den Bedürfnissen der Abteilung am nächsten kommt. Es ist also nicht nur entweder Scrum oder Kanban. Hierfür ist sowohl eine Auseinandersetzung mit möglichen Methoden, aber auch organisatorischen Anforderungen an die Abteilung nötig.“

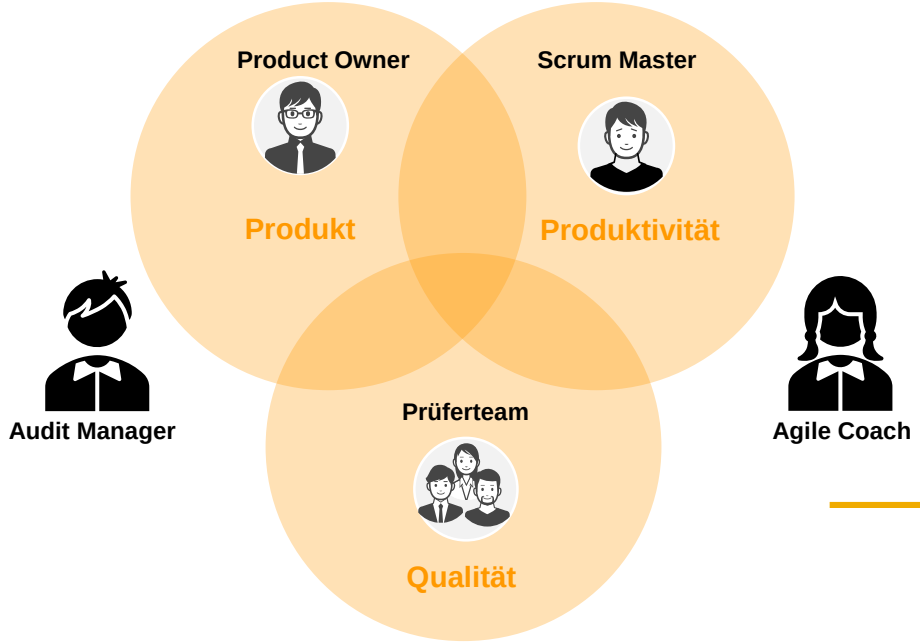
© 2020 GAAN - All rights reserved.

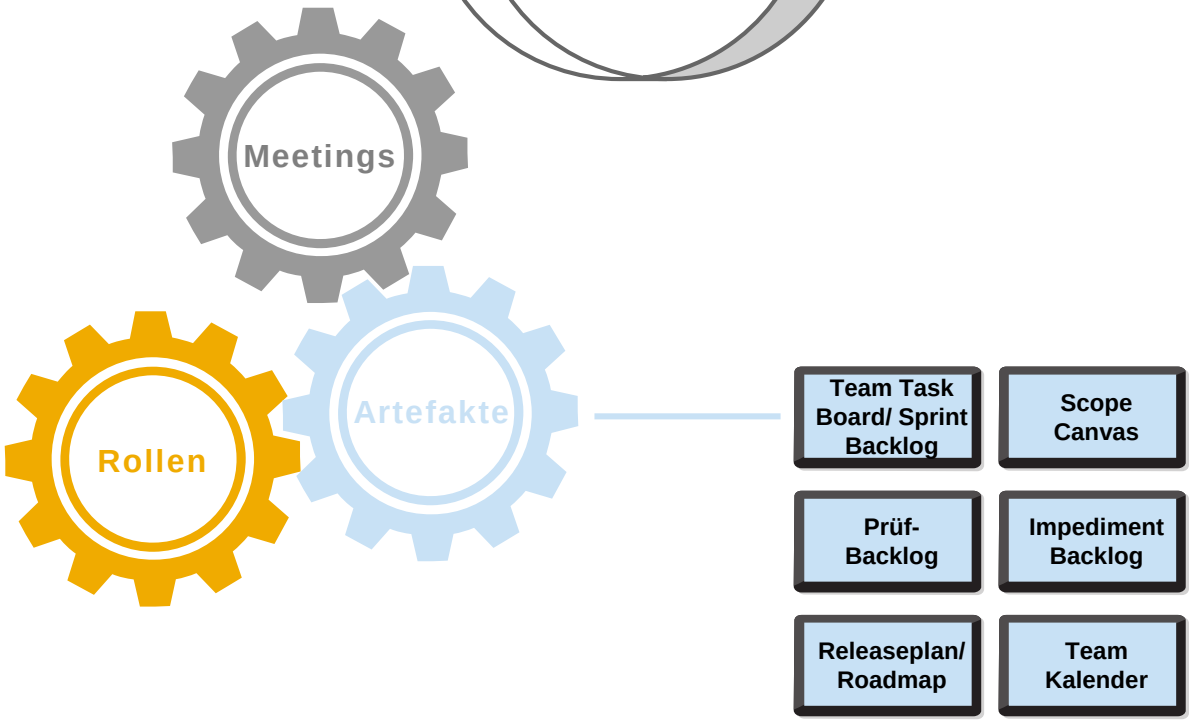
Public

Nutzung von Scrum in der agilen Revision

Überblick





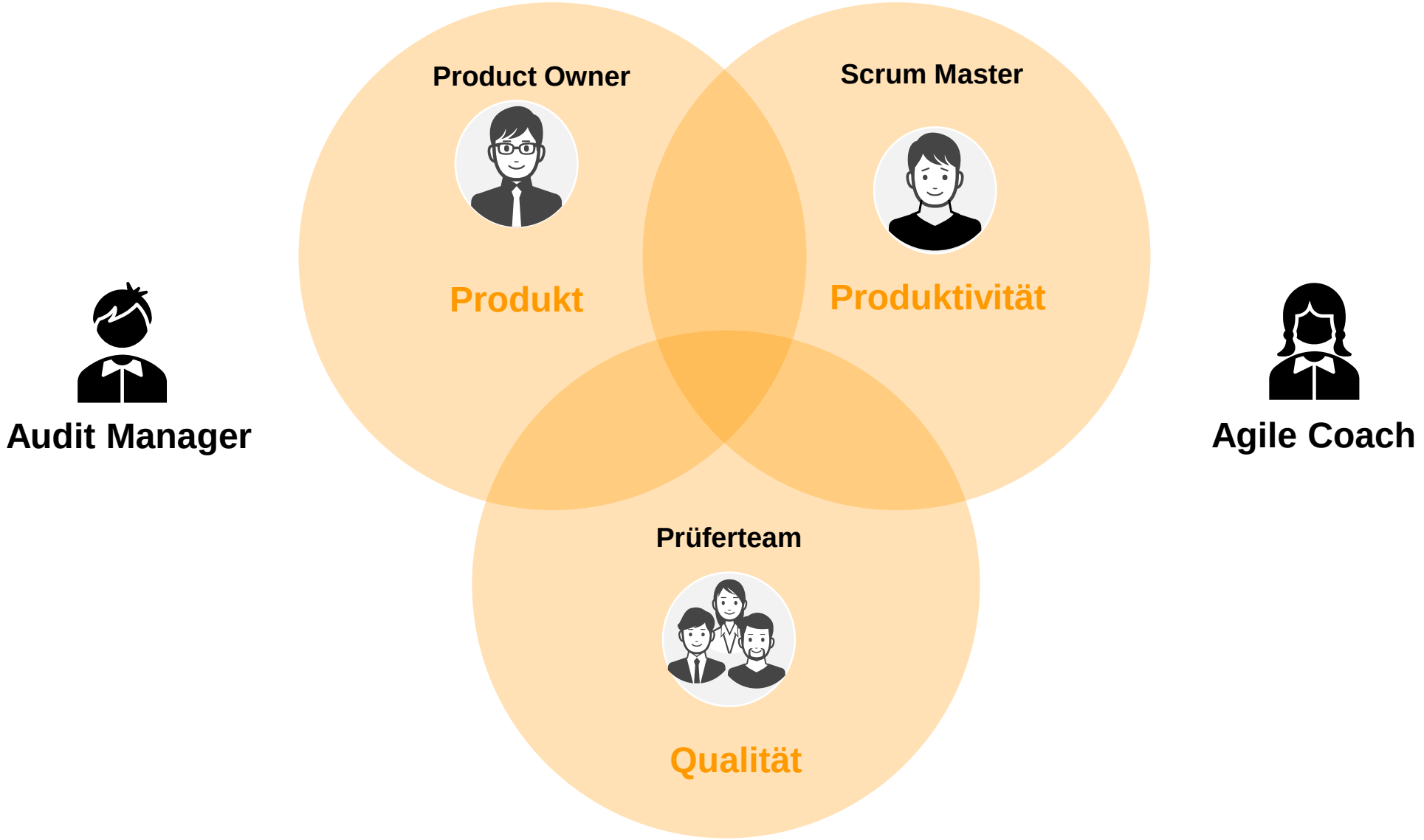


Tipp:
Erfahrungen zeigen, dass man sich eng am SCRUM-Framework orientieren sollte. Der Einsatz von Teil-Elementen birgt erhebliche Nutzenverluste.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Rollen

Übersicht der Rollen bei Scrum



© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Allgemeine Rollen für Scrum

Rollerr	Beschreibung
Audit Manager	• Ausgestaltung abhängig von der unternehmensindividuellen Revisionsorganisation • Ist für die übergeordnete Prüfungsplanung verantwortlich • Stellt die Rahmenbedingungen für die Findung der Prüferteams sicher • Ist in Zusammenarbeit mit dem Product Owner aktiv involviert in die Qualitätssicherung (**Quality Gates**) • Ist nicht aktiv als Prüfer in Prüfungen involviert • Steht dem PO als Sparringspartner zur Seite
Agile Coach	• Unterstützt die Organisation bei der Einführung agiler Methoden • Experte in agilen Methoden • Unterstützt Prüferteams dabei, Scrum / Kanban zu erlernen und anzuwenden • Coacht das Management inklusive sonstiger Beteiligter beim Übergang zum agilen Prüfen • Setzt seine Kenntnisse und Erfahrungen dazu ein, um Teams zu selbstorganisierten Hochleistungsteams zu transformieren • Gibt den Mitarbeitern in agilen Revisionen Rückmeldung über ihre Arbeit und hilft ihnen, sich stetig zu verbessern • Ist Ansprech- und Sparringspartner für Prüferteams • Führt Trainings und Einzel- bzw. Team-Coachings im Fachbereich durch • Sorgt dafür, dass agile Rollen verstanden und etabliert werden • Identifiziert Hindernisse in der Organisation (**Impediments**) und beseitigt sie • Ist nicht aktiv als Prüfer in Prüfungen involviert

Tipp:
Die Rollen „Audit Manager“ und „Agile Coach“ sind optional und abhängig von den individuellen Bedingungen der Prüfung.

Tipp:
Die Aufgaben des Agile Coach überschneiden sich stark mit denen des Scrum Masters. Trotzdem kann insbesondere bei neuen Teams oder bei der Transformation zur agilen Revision ein Agile Coach hilfreich sein, um die agilen Strukturen aufzubauen.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Rollen in Agilen Audits – Standard Scrum vs. Audit Scrum (1/2)

Standard Scrum (s. Scrum Guide Stand Nov. 2017)		
Rolle		**Beschreibung**
Product Owner		Der Product Owner (PO) ist dafür verantwortlich, den Wert des Produktes zu maximieren, das aus der Arbeit des Entwicklungsteams entsteht. Wie dies geschieht, kann je nach Organisation, Scrum Team und Einzelpersonen stark variieren. Der PO ist die einzige Person, die für die Priorisierung des Product Backlogs verantwortlich ist.
Scrum Master		Der Scrum Master (SM) ist dafür verantwortlich, Scrum entsprechend des Scrum Guides zu fördern und zu unterstützen. Dazu hilft er allen Beteiligten, die Scrum Theorie, Praktiken, Regeln und Werte zu verstehen.
Entwickler-Team		Das Entwicklungsteam besteht aus Profis, die am Ende eines jeden Sprints ein fertiges („**Done**“) Inkrement übergeben, welches potenziell auslieferbar ist. Im Sprint Review muss ein fertiges Inkrement vorhanden sein. Nur Mitglieder der Entwicklungsteams erstellen das Produktinkrement. Die Größe des Teams ist auf 3-9 Mitglieder begrenzt.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Rollen in Agilen Audits – Standard Scrum vs. Audit Scrum (2/2)

Audit Scrum	
Rolle	**Beschreibung**
Product Owner **(im weiteren Dokument: PO)**	Verantwortung: **Produkt (Prüfungsergebnisse / Bericht)** • Ist die Schnittstelle zur Gesamtplanung/Linienorganisation der Revision • Verantwortet das Scoping der Prüfung und die damit verbundene iterative, risikoorientierte Priorisierung der User Stories (US) (**Prüfungsbacklog**) • Definiert die Sprint-Inhalte (**Sprint-Backlog**) • Nimmt Arbeitsergebnisse (bspw. Berichtsteile und Gesamtbericht) des Audit Teams ab • Ist in Zusammenarbeit mit dem Audit Manager aktiv involviert in die Qualitätssicherung (**Quality Gates**) • Schafft eine prüfungsunterstützende Zusammenarbeit mit der/den geprüften Einheit(en) • Ist nicht aktiv in die Prüfungshandlungen involviert • Alternative Bezeichnungen sind u.a.: Audit Owner
Scrum Master **(im weiteren Dokument: SM)**	Verantwortung: **Produktivität** • Stellt eine korrekte Anwendung von Scrum sicher • Kümmert sich um die Teamatmosphäre • Verantwortet die Beseitigung von Hindernissen in der Prüfung (**Impediments**) • Ist nicht aktiv in die Prüfungshandlungen involviert • Alternative Bezeichnungen sind u.a.: Agile Master
Prüferteam (entspricht Auditoren/ Prüfern) 	Verantwortung: **Qualität** • Stellt sicher, dass Aufgaben in hoher Qualität ausgeführt werden. Dies gilt für Prüfungshandlungen und sonstige Aufgaben, die in der Prüfung anfallen • Liefert wertvolles Feedback zur kontinuierlichen Verbesserung • Alternative Bezeichnungen sind u.a.: Audit Team

Tipp:
Die Involvierung des Scrum Masters in die Prüfungshandlung ist abhängig von der unternehmensindividuellen Ausgestaltung der Revisionsorganisation.

Tipp:
Es hat sich bewährt, bei der Besetzung der Rollen Product Owner und Scrum Master auf Führungskräfte zu verzichten, da es zu Rollenkonflikten kommen kann.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Arndt Hackenholt
zertifizierter Scrum Master und IT-Prüfer

FIDUCIA GAD
ZUKUNFTSERFAHREN

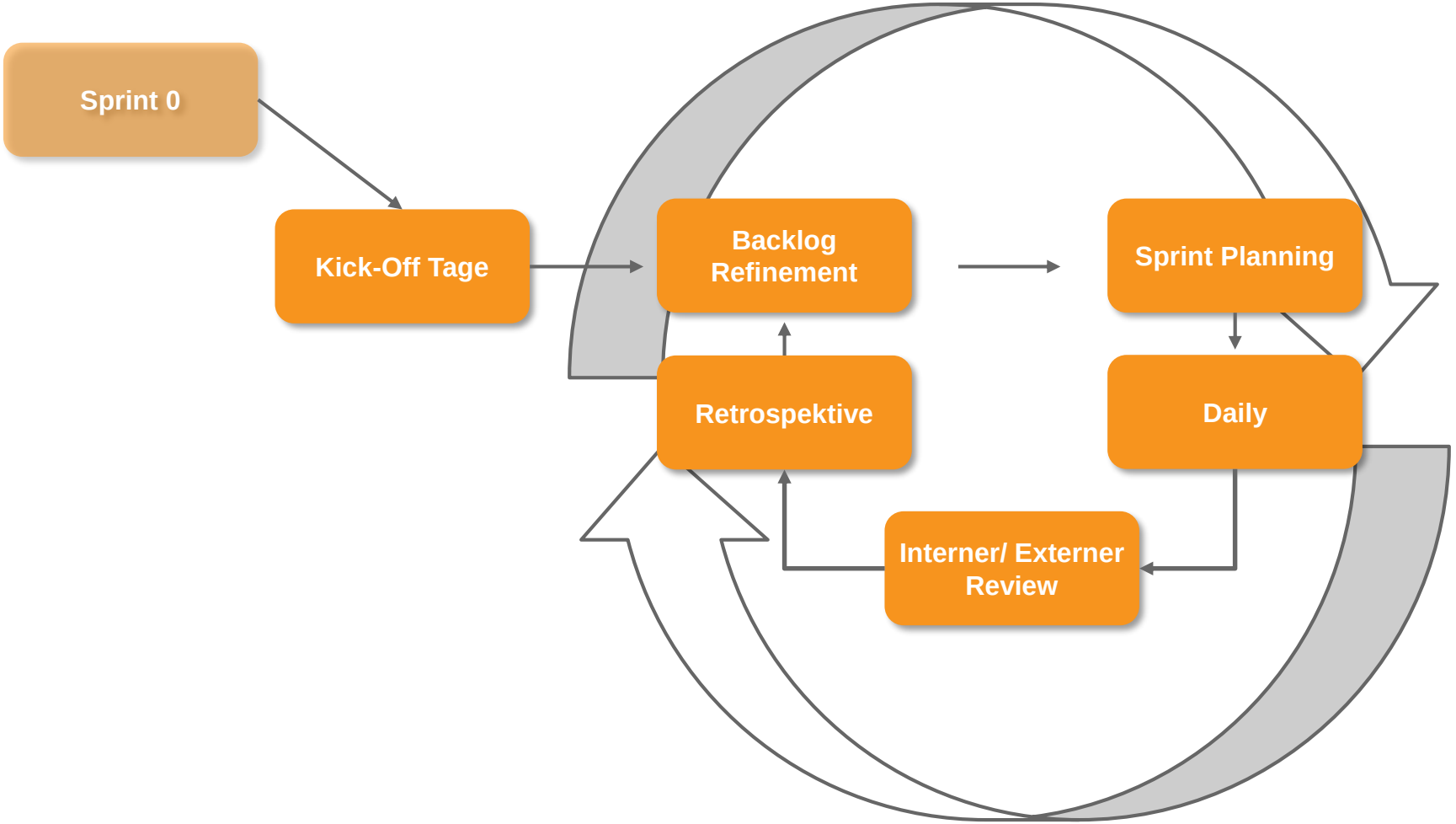
„Gerade bei der Einführung von Agilität wird versucht die klassischen Rollen in den agilen Rollen wiederzufinden. Übersetzungen sind jedoch nicht hilfreich. Der klassische Prüfungsleiter ist bspw. weder der Product Owner noch der Scrum Master.“

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Meetings

Übersicht der Meetings



© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Sprint 0

Inhalt

Gerade in Organisationen, die noch keinen hohen Reifegrad bei der Initialisierung von agilen Prüfungen haben, kann ein *Sprint 0* hilfreich sein. Hier kann ein Kernteam bspw. Scrum Master, Product Owner, Audit Manager oder der Agile Coach die Prüfung vorbereiten.

Ziel

Ziel von Sprint 0 ist es, notwendige Vorbereitungen zu treffen, durch die das Prüferteam schnell mit der Prüfungsdurchführung beginnen kann.

Ergebnisse von Sprint 0 können sein: Team/Rollen sind besetzt, administrative Prüfungsvorbereitungen (bspw. Prüfungsankündigung) sind erfolgt, erste Abstimmungen mit Stakeholder sind durchgeführt, eine Scope Canvas ist erstellt und das interne Kick-Off vorbereitet.

Tipp:
In der Scrum-Welt ist der Sprint 0 umstritten. Unabhängig von der Bezeichnung, ist im Vorfeld zu überlegen, welche Vorbereitungen für eine Prüfung getroffen werden müssen.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Kick-Off (intern)

Inhalt

Sobald eine Prüfung beginnt, setzt sich das Prüferteam in einem Team-internen Kick-Off zusammen, um das weitere Vorgehen, sowohl auf methodischer als auch inhaltlicher Ebene, auszuarbeiten.

Mit Kick-Off ist **nicht** das Eröffnungsgespräch mit der geprüften Einheit gemeint.

Ziel

Die Kick-Off Tage dienen dem gemeinsamen Commitment auf die zwei Themen.

- **Was wollen wir als Prüferteam erreichen?**
- **Wie wollen wir es erreichen?**

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Kick-Off (intern)

Struktur der Kick-off Tage

Kick-off Themen

WIE wollen wir es erreichen?

WAS wollen wir erreichen?

1. Tag
„Wie?“

- Gemeinsames Commitment auf ein agiles Arbeitsmodell

Arbeitsmodell im Team

Ziele	Rituale
Ablauf	Teammitglieder
Artefakte	Regeln der Zusammenarbeit

Vision

Prüfobjekt/ -auftrag

Theme

Epic

User Story
User Story
User Story
User Story

2. Tag
Intro Prüfthema & individuelle Einarbeitung

- Vorstellung des Prüfthemas und der Scope Canvas durch PO
- Zeit zur individuellen Einarbeitung (Prüfer kommen alle gleichzeitig auf die Prüfung)

3. Tag
„Was?“

- Gemeinsame Risikoanalyse
- Gemeinsame Erarbeitung & einheitliches Verständnis des Scopes der Prüfung im Prüferteam

Tipp:

Um eine agile Prüfung erfolgreich zu starten, sollten alle Prüfer gleichzeitig starten und unbedingt bei den Kick-Off Tagen dabei sein.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Kick-Off (intern)

Ablauf der Kick-Off Tage

	Tag 1	Tag 2	Tag 3
Ziel	Commitment auf Arbeitsmodell im Team	Grundverständnis für Thema im Team herstellen	Herausarbeiten eines initialen Backlogs
Teilnehmer	Product Owner, Scrum Master, Prüferteam (opt.: Management gegen Ende des Tages)	Product Owner, Scrum Master, Prüferteam (opt.: Management)	Product Owner, Scrum Master, Prüferteam (opt.: Management)
Dauer	Ca. 8h (abhängig vom Reifegrad des Teams)	Ca. 8h (abhängig vom Reifegrad des Teams)	Ca. 8h (abhängig vom Reifegrad des Teams)
Vorbereitung/ Ablauf	Vorbereitung • SM verantwortet die Vorbereitung und Moderation • Einigung SM & PO über Verantwortlichkeiten (Führungsteam) und inhaltliche Abstimmung Kick-Off Tage • SM stellt Team Infos aus Basisworkshop Agilität zur Verfügung	Vorbereitung • PO verantwortet die inhaltliche Vorbereitung (Intro zu Thema am Anfang des Tages) • SM und PO strukturieren die individuelle Einarbeitung • Team liest bisherige Prüfberichte • Team beschafft sich weitere verfügbare Infos	Ablauf • Team führt Brainstorming zu Inhalten (aufbauend auf individueller Vorbereitung) durch • Erste Risikobewertung • Priorisierung der Themen
Ergebnisse	• Commitment zu agilen Werten/ Prinzipien & Rollen • Festlegen der Faktoren des Gelingens • Einsatzplanung erstellen • Wochenplanung der Scrum-Meetings • Entwicklung des Taskboards • Kurzer Workshop „User Story und Task schreiben“ • Erster Entwurf Definition of Done (DoD)	• Team hat ein einheitliches Verständnis über das Prüfthema	• Team hat ein einheitliches Verständnis über den Scope der Prüfung • Team hat alle notwendigen Informationen geteilt • Das Backlog kann aufgebaut werden

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Daily

Ziel Planung und Koordination der täglichen Aufgaben und Arbeitsprozesse innerhalb des Teams. Identifizierung von neuen Herausforderungen, die das Team an der schnellen Lieferung hindern.

Wie:

Folgende Fragen werden pro Teammitglied beantwortet:

- Was wurde seit gestern erreicht?
- Was wurde seit gestern gelernt?
- Was wird bis zum nächsten Daily geplant?
- Braucht jemand Unterstützung oder soll eine Aufgabe mit mehreren Teammitgliedern erfüllt werden?
- Welche Herausforderungen (Impediments) gibt es, die von der Fertigstellung der Aufgabe abhalten?

Tipps:

Um die Dauer von 15 Minuten nicht zu überschreiten, bietet es sich an, das Daily wenn möglich stehend vor dem Taskboard abzuhalten und konsequentes Timeboxing zu betreiben. D.h. jeder Teilnehmer beschränkt sich auf das Wesentliche und fasst sich kurz.

Das Daily vor oder nach die Mittagspause legen – so hat jeder im Team einen halben Tag Zeit zum arbeiten. Sowohl vor als auch nach dem Daily.

Teilnehmer

- Prüferteam
- Scrum Master
- Product Owner *(optional)*

Anforderungen/Voraussetzung

- Gepflegtes Taskboard
- Dauer: 15 Minuten
- Regeltermin: findet immer zur gleichen Zeit statt

Verbundene Artefakte/Methoden

- Task-Board/ Sprint-Backlog
- Impediment-Backlog

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Backlog Refinement

Ziel Überprüfung des Backlogs vom PO, um es zu ergänzen bzw. neu zu priorisieren.

Wie:

- Die Projektvision, das Scoping und weitere zwischenzeitlich gesammelte Ideen werden visualisiert (z.B. Whiteboard, Wand)
- User Stories, die unklar oder zu groß sind, werden diskutiert, abgegrenzt und kleiner geschnitten
- Abhängigkeiten werden identifiziert
- Das aktuelle Backlog wird risikoorientiert ergänzt und priorisiert
- Aufgrund der neuen Erkenntnisse wird die Prüf-Roadmap aktualisiert (Welche Lieferungen sollen in welchem Sprint geliefert werden?

Die Dauer des Refinements variiert und ist stark abhängig von der festgelegten Sprintdauer. Mögliche Varianten sind:

Sprint = 1 Woche; Backlog Refinement = 45 Minuten | Sprint = 3 Wochen; Backlog Refinement = 3 Stunden

Teilnehmer

- Prüferteam
- Scrum Master
- Product Owner

Anforderungen/Voraussetzung

- Gesammelte Ideen

Verbundene Artefakte/Methoden

- Task-Board/ Sprint Backlog
- Prüf-Backlog
- Roadmap/ Releaseplan

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Sprint Planning

Ziel Planung des nächsten Sprints.

Wie:

- Aus dem vom PO priorisierten Backlog werden die geplanten Lieferungen diskutiert bzw. die Anforderungen und Akzeptanzkriterien festgelegt
- Der Anwesenheitskalender wird aktualisiert, damit die Teamkapazität/ -verfügbarkeit für den folgenden Sprint für alle transparent ist
- Das Team entscheidet, wie viele Lieferungen sie in diesem Sprint liefern können und geben ihr Commitment dazu ab
- Am Ende des Meetings haben das Prüferteam und der PO ein gemeinsames Verständnis darüber, was im nächsten Sprint geliefert werden soll. Anschließend kann das Team gemeinsam überlegen, **wie** sie die Lieferungen erarbeiten wollen

Die Dauer des Sprint Plannings variiert und ist stark abhängig von der festgelegten Sprintdauer. Mögliche Varianten sind:

Sprint = 1 Woche, Sprint Planning = 45 Minuten | Sprint = 3 Wochen, Sprint Planning = 3 Stunden

Teilnehmer

- Prüferteam
- Scrum Master
- Product Owner

Anforderungen/Voraussetzung

- Aktueller und priorisierter Prüf-Backlog

Verbundene Artefakte/Methoden

- Prüf-Backlog
- Task-Board/ Sprint-Backlog
- Roadmap/ Releaseplan
- Team-Kalender
- Scope-Canvas

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Interner Review

Ziel

Vorstellung aller fertig gestellten User Stories durch das Prüferteam an den Product Owner und Management. Das Team holt sich Feedback zu den gelieferten Ergebnissen ein. Die Verbesserungs- / Änderungsvorschläge können anschließend im Product-Backlog aufgenommen werden.

Wie:

- Das Team stellt die im Sprint identifizierten Sachverhalte bzw. Findings, sowie erste Lösungsvorschläge vor
- Die Gäste, die zum Review eingeladen worden sind, geben anschließend Feedback
- Das Team nimmt das Feedback schriftlich auf

Tipp:

Im Rahmen des Internen Reviews können dem Management auch Impediments vorgestellt werden.

Die Dauer des Reviews variiert und ist stark abhängig von der festgelegten Sprintdauer. Mögliche Varianten sind:

Sprint = 1 Woche, Review = 1 Stunde | Sprint = 3 Wochen, Review = 3 Stunden

Teilnehmer

- Prüferteam
- Scrum Master
- Product Owner
- Management

Anforderungen/Voraussetzung

- Nicht fertig gelieferte US werden nicht vorgestellt

Verbundene Artefakte/Methoden

- Prüf-Backlog
- Task-Board/ Sprint Backlog

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Externer Review

Ziel

Nach dem Internen Review erfolgt die Vorstellung aller fertig gestellten User Stories durch das Prüferteam an den Kunden (z. B. geprüfte Einheit). Das Team holt sich Feedback zu den gelieferten Ergebnissen ein. Die Verbesserungs- / Änderungsvorschläge können anschließend im Product-Backlog aufgenommen werden.

Wie:

- Das Team stellt die im Sprint identifizierten Sachverhalte bzw. Findings, sowie erste Lösungsvorschläge vor
- Die Gäste, die zum Review eingeladen worden sind, geben anschließend Feedback
- Das Team nimmt das Feedback schriftlich auf

Tipp:

Je nach Reifegrad des Teams, können die Internen und Externen Reviews auch zusammen in einem Termin sattfinden.

Die Dauer des Reviews variiert und ist stark abhängig von der festgelegten Sprintdauer. Mögliche Varianten sind:

Sprint = 1 Woche, Review = 1 Stunde | Sprint = 3 Wochen, Review = 3 Stunden

Teilnehmer

- Prüferteam
- Scrum Master
- Product Owner
- Kunden

Anforderungen/Voraussetzung

- Nicht fertig gelieferte US werden nicht vorgestellt

Verbundene Artefakte/Methoden

- Prüf-Backlog
- Task-Board/ Sprint Backlog

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Retrospektive

Ziel Identifikation des Verbesserungspotenzials durch Reflektion zum Arbeitsprozess bzw. Teamwork.

Wie:

Folgende Themen werden durch das Team gemeinsam mit dem SM besprochen:

- Was lief im letzten Sprint gut?
- Was können wir verbessern?
- Maßnahmen zur Veränderung der Prozesse werden abgeleitet und nach Wichtigkeit/Nutzen vom Team priorisiert ➔ jede Retro sollte mind. eine konkrete Verbesserungsmaßnahme generieren.

Die Dauer der Retrospektive variiert und ist stark abhängig von der festgelegten Sprintdauer. Mögliche Varianten sind:

Sprint = 1 Woche, Retrospektive = 1 Stunde | Sprint = 3 Wochen, Retrospektive = 2 Stunden

Teilnehmer

- Prüferteam
- Scrum Master
- Product Owner (*Optional*, *wenn vom Team gewünscht)*
- Moderator (*Optional*)
- Management *(Optional, wenn vom Team gewünscht)*

Anforderungen/Voraussetzung

- Umgebung, in der das Team offen miteinander kommunizieren kann (Raum, Mindset)

Verbundene Artefakte/Methoden

- Impediment-Backlog

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Marcus Gottschall
Agile Champion in Group Audit

COMMERZBANK

„Perspektive durch Retrospektive.

Die Retrospektive ist einer der wichtigsten Termine im Rahmen der agilen Prüfung. Durch das regelmäßige Reflektieren der Arbeitsweise hat das Team die Chance, sich selbst zu feiern, aber auch schnell Verbesserungspotentiale zu adressieren.

Besonders wichtig hierbei ist, wenige aber wirkungsvolle Maßnahmen aufzusetzen, die im folgenden Sprint im Team umgesetzt werden.“

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Artefakte, Medien & Tools

Scope Canvas

Zweck Einheitliches Verständnis über die Festlegung des Scopes (was wollen wir erreichen) und der Durchführungs-Strategie der Prüfung schaffen.

Anforderungen/ Umsetzung:

- Während der Kick-Off Tage als roter Faden für die Diskussion und Austausch zwischen Prüferteam und PO
- Wegweiser während der Prüfung
- Als Entscheidungshelfer bei Planning, Re-Scoping oder Re-Priorisierung

Beispiel

Scope	Hinweis zu Prüffeldern
Welche Prüffelder wählt ihr aus? *Welche Einheiten prüfen wir?* *Was sind die Risikothemen?* *Was ist in Scope? Was ist out of Scope?*	*Welche wichtigen Informationen aus Risikohinweisen, letzten Prüfungen und Findings müssen während der Prüfung beachtet werden?* *Gibt es darüber hinaus weiteren relevante Hinweise?*

Work Program	Relevante Kontextinfo	Expertise
Was ist unser Work Program?	*Gab es Gesetzesänderungen?* *Wurde eine Re-Organisierung durchgeführt?* *Gibt es relevante Backgroundinfos aus der geprüften Einheit?*	*Welche Expertise steht im Team zu Verfügung?* *Welche Expertise wird von außerhalb des Teams benötigt?* *In welchen Zeiträumen stehen die Experten zur Verfügung?*

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Prüf-Backlog

Zweck Das Prüf-Backlog ist eine Liste, die die priorisierten Lieferungen beinhaltet und dient als Lieferfahrplan des Teams.

Tipp:
Die Priorisierung des Backlogs sollte risikoorientiert erfolgen.

Anforderungen/ Umsetzung:

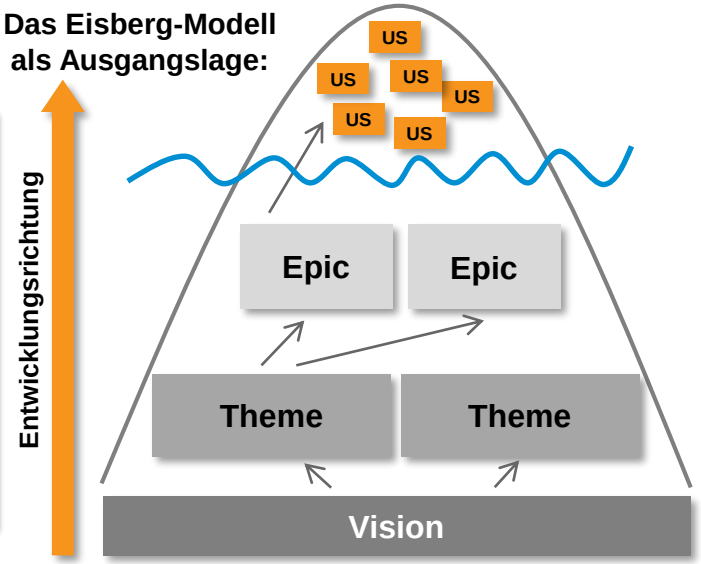
- Der PO ist für die kontinuierliche Pflege und Priorisierung des Backlogs verantwortlich
- Es ist nie vollständig und wird aufgrund neuer Erkenntnisse und Aufträge stetig geändert und re-priorisiert
- Der PO schreibt das Backlog nicht alleine sondern das Kernteam schreibt und fügt ebenfalls neue User Stories hinzu
- Es gibt die Möglichkeit, das Prüf-Backlog in Form von Karten, eines Spreadsheets oder mit Hilfe eines elektronischen Tools darzustellen

Beispiel

Tipp:

US sollten gleich granular formuliert sein. Dabei steht es dem PO frei, US sofort auszuformulieren oder die niedrig priorisierten US, die im nächsten Sprint nicht gezogen werden, erstmal nur in Stichworten abzubilden.

Das Eisberg-Modell als Ausgangslage:

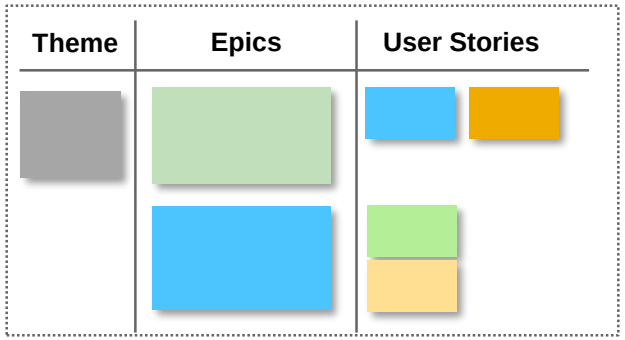


Jede Epic wird in User Stories (US) bzw. Lieferungen geschnitten

Jedes Theme wird in Epics geschnitten

Die Vision wird in Themes geschnitten

Board Prüf-Backlog



© 2020 GAAN - All rights reserved.

User Stories

Zweck Eine User Story (US) ist eine kurze Beschreibung einer bzw. mehrerer Prüfungshandlung.

Anforderungen/ Umsetzung:

- Die US werden durch den PO in Sprint 0 initial erstellt
- Im weiteren Prüfungsverlauf werden die US stetig weiterentwickelt. Insbesondere sollte der PO das Kick-Off und das Backlog-Refinement nutzen, um die Erkenntnisse des Teams mitzuberücksichtigten
- Akzeptanzkriterien helfen im Review zu beurteilen, ob die US erledigt ist
- US können zu Epics zusammengefasst werden und um Hinweise ergänzt werden
- In der Softwareentwicklung haben US immer den Aufbau „Als <User> möchte ich <Funktionalität> um <Nutzen> zu erreichen.“

Beispiel

Titel	Inhalt
Angemessenheit Testdurchführung	*Als Vorstand möchte ich ein Urteil darüber erhalten, ob die Testdurchführung ordnungsgemäß erfolgt, um Transparenz über das Risiko Qualitätsmängeln zu erhalten.*

Epic	Akzeptanzkriterien	Hinweise
QS-Maßnahmen	*Als Prüfungsgrundlage wurde mindestens die ISO9001 heran gezogen. Mindeststichprobengröße: 30 Tests*	*Hinweis vom PO: In Gesprächen mit den Stakeholdern wurde immer wieder erwähnt, dass die Produktqualität zu schlecht ist, und das in den Tests nicht auffällt.*

Prüfungsgegenstand

Prüfungsziel

Risiko lt. Risikoanalyse

Tipp:
Die Detailtiefe der Akzeptanzkriterien sollte von der Erfahrung des Teams abhängig gemacht werden und Freiheit zu Selbstorganisation lassen.

Tipp:
Insbesondere die User-Perspektive ist in Prüfungen sicherlich nur begrenzt nutzbar. Ausprobieren und bei Bedarf anpassen ist hier sicherlich sinnvoll.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Team Task-Board / Sprint-Backlog

Zweck Das Team Task-Board / Sprint-Backlog ist der Synchronisationspunkt des Prüferteams und der Ort, an dem das gesamte Team täglich seine Arbeit plant und die Ergebnisse und Fortschritte synchronisiert.

Anforderungen/ Umsetzung:

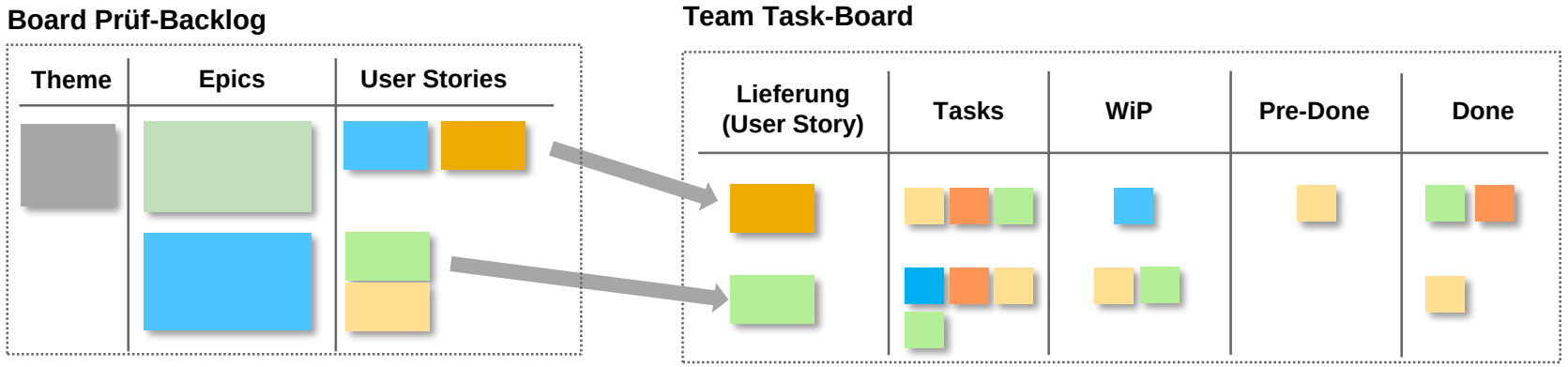
- **Lieferungen** (Lieferungen bzw. User Stories für einen Sprint, auf die sich das Team im Rahmen des Sprint Planning committed hat).
- **Tasks** (was ist konkret zu tun, um zu der Lieferung zu kommen?)
- **WiP *„Work in Progress“*** (welche Arbeit nehme ich mir für heute vor?)
- **Impediment** (Wann wurde ein Hindernis gemeldet und wann wurde es behoben?)
- **Done** (erledigte Aufgaben)

Der Stand der Arbeit ist jederzeit für jeden sichtbar. Das Task-Board ist das wichtigste Tool für die Team-Zusammenarbeit, z. B. beim Daily.

Hinweis:

- Task-Board und Sprint-Backlog sind unterschiedliche Ausgestaltungsformen zur Verwaltung der Sprintaufgaben

Beispiel



© 2020 GAAN - All rights reserved.

PlanningPoker*

Zweck Scrum schreibt keine Methode vor, Aufwände abzuschätzen. Planning Poker ist eine gängige Methode in agilen Projekten, um die Komplexität von User Stories zu schätzen.

Anforderungen/ Umsetzung:

- Mithilfe eines Kartensets mit vorgegebenen Werten, schätzt das Team verdeckt die Komplexität der User Stories
- Die Ergebnisse werden gleichzeitig aufgedeckt und im Team so lange diskutiert, bis eine einheitliche Bewertung erreicht wird (zur konkreten Umsetzung gibt es im Internet hilfreiche Informationen)
- Wichtig ist bei diesem Werkzeug, dass PO und Team ins Gespräch über die User Stories kommen
- Häufig ist das Ergebnis des Planning Pokers nicht nur eine Schätzung der Komplexität (**Story Points**)
- Auch ein besseres Verständnis, was in den User Stories gemacht werden muss, oder auch eine Schärfung der User Stories sind wichtige Ergebnisse einer guten Planning Poker-Session

*Die englische Bezeichnung PLANNING POKER® ist eine geschützte Warenbezeichnung des Unternehmens Mountain Goat Software, LLC.

Beispiel Der PO stellt eine US vor, die die Stichprobenauswertung von Testfällen vorsieht. Das Team schätzt verdeckt mit den Karten und deckt mit folgenden Ergebnissen auf: Teammitglied 1 = 3, Teammitglieder 2-5 = 5, Teammitglied 6 = 13.

Darauf entsteht eine Diskussion, in der Teammitglied 6 erläutert, dass es für die Abnahmetests eine auswertbare Datenbank gibt, jedoch für die Teststufen davor verschiedene Systeme zur Dokumentation genutzt werden.

Im Ergebnis wird die US umformuliert, dass nur die Abnahmetestfälle berücksichtigt werden. Die sonstigen Tests werden in eine neue US ins Backlog geschoben. Das Team einigt sich auf eine Komplexität von 5.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

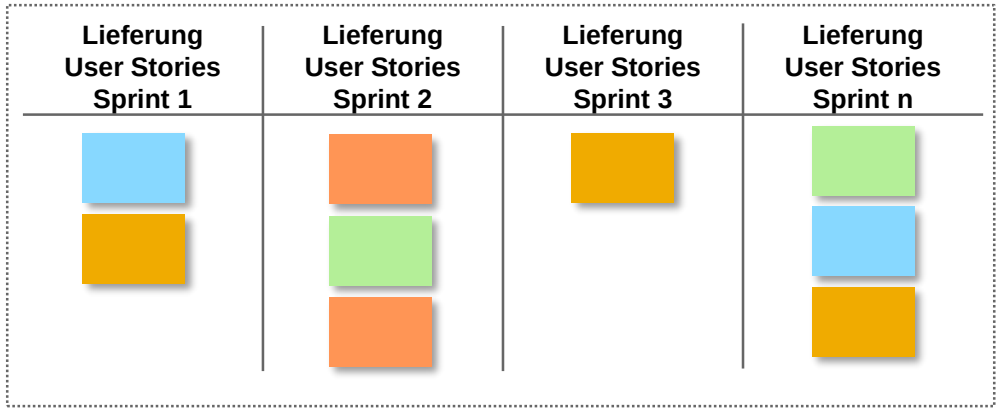
Releaseplan/ Roadmap

Zweck An diesem Board plant das Team, welche User Stories in den nächsten Sprints geliefert werden sollen und vor allem, was das Team in Zukunft braucht, um diese Lieferungen sicherzustellen.

Anforderungen/ Umsetzung:

- Abhängigkeiten oder Rahmenbedingungen werden hier identifiziert
- Da das Backlog und/oder die Priorisierung sich verändern, muss der Releaseplan regelmäßig aktualisiert werden
- Er unterstützt die Kommunikation mit Stakeholdern und Auftraggebern
- Er gibt dem Prüferteam eine Übersicht, welche Themen in Zukunft bearbeitet werden

Beispiel



© 2020 GAAN - All rights reserved.

Impediment Backlog

Zweck Auf dem Impediment Backlog werden durch das Team identifizierte Impediments (Hindernisse) gesammelt und der Fortschritt der Behebung abgebildet.

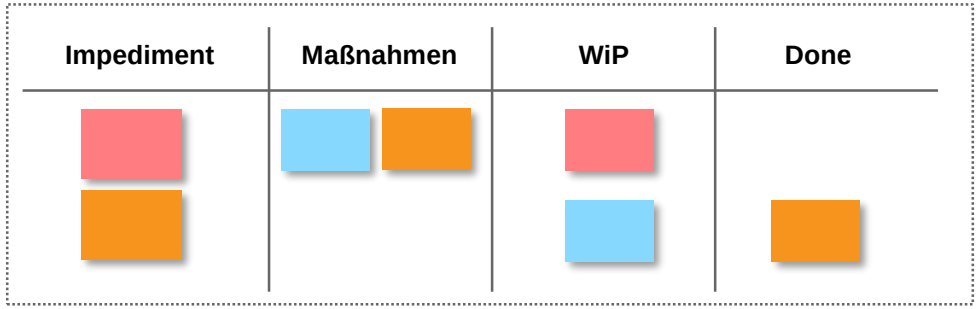
Anforderungen/ Umsetzung:

- Das Impediment Backlog hat einen direkten Einfluss auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und verschafft einen Überblick der organisatorischen und prozessspezifischen Hindernisse.
- Im Rahmen der Dailies werden neu identifizierte Impediments durch die Teammitglieder vorgestellt
- Im Nachgang werden Maßnahmen zur Lösung des Impediments ermittelt
- Der Scrum Master ist für die Pflege des Boards verantwortlich

Tipp:

Der SM ist nicht alleine für die Beseitigung von Hindernissen verantwortlich. Wenn die Teammitglieder oder der PO eine schnelle oder bessere Lösung beisteuern können, so sollten sie das auch tun.

Beispiel



© 2020 GAAN - All rights reserved.

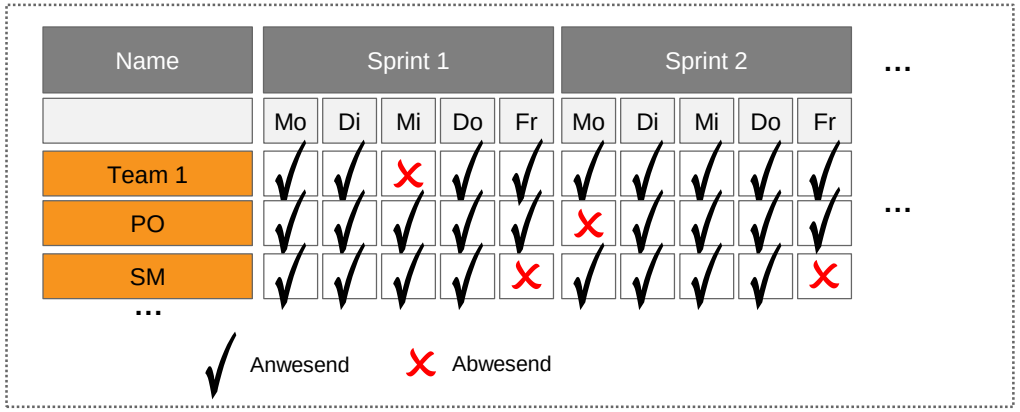
Team Kalender

Zweck Der Team-Kalender zeigt auf, welche Team Mitglieder auf Tagesbasis im aktuellen Sprint (nicht) anwesend sind.

Anforderungen/ Umsetzung:

- Der Kalender zeigt die echte Verfügbarkeit mit Infos wie Jour fixe, Ausbildung, Tätigkeiten außerhalb der Prüfung
- Er wird vor dem Sprint Planning mit einem Zeithorizont von 1-2 Wochen aktualisiert

Beispiel



© 2020 GAAN - All rights reserved.

Definition of Done (DoD)

Zweck Einheitliches Verständnis darüber herstellen, wann eine User Story fertig ist, d. h. welche Kriterien erfüllt sein müssen.

Anforderungen/ Umsetzung:

- Die DoD wird gemeinsam mit dem PO im Team erstellt
- Die DoD gilt übergreifend für alle User Stories

Tipp:

Akzeptanzkriterien beziehen sich im Gegensatz zur DoD immer auf einzelne konkrete US. Anhand von Akzeptanz-kriterien wird überprüft, ob eine US den Erwartungen des PO entspricht und erledigt ist.

Beispiel

Definition of Done

1. Vorhandene Unterlagen und Dokumente sind gelesen.
2. Interviews wurden geführt und/ oder Stichproben gezogen.
3. Die Ergebnisse der Interviews und/oder Stichproben wurden bewertet.
4. Wenn das Ergebnis der Bewertung «nicht ok» ist, ist ein Sachverhalt erstellt worden.
5. Die Ergebnisse wurden im Dokumentationstool qualitätsgesichert dokumentiert und auf «vollständig» gesetzt.

Unsere Definition of Done

Unsere **Definition of Done** besteht aus klaren Kriterien, die der PO und das Team für notwendig halten, damit User Stories erledigt sind. Um dazu ein gemeinsames Verständnis zu erreichen, werden die Inhalte gemeinsam erstellt, klar kommuniziert und auch dokumentiert.

Berichtswürdige Feststellungen sind:

- Im Berichtstemplate erfasst
- Fachlich abgestimmt
- Eindeutig dokumentiert
- Kurz und bündig formuliert

Die in der Unser Stories geplanten Prüfungshandlungen sind:

- Abgeschlossen
- Angemessen und einheitlich dokumentiert

Zur Qualitätssicherung

- Werden User Stories i.d.R. von mind. zwei Personen umgesetzt. Soweit das nicht möglich ist, macht eine zweite Person eine QS.
- Neu identifizierte/neu bewertete Risiken werden an den PO kommuniziert

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Arndt Hackenholt

zertifizierter Scrum Master und IT-Prüfer

FIDUCIA GAD
ZUKUNFTSERFAHREN

„Bei der Definition of Done (DoD) besteht das Risiko, dass versucht wird komplette QS-Handbücher abzubilden. Die DoD sollte jedoch kurz und bündig sein, und auch iterativ stetig weiterentwickelt werden.“

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Kalenderbeispiel

basierend auf einem einwöchigen Sprint

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Backlog Refinement *45 Min.*	**Daily** *15 Min.*	**Daily** *15 Min.*	**Daily** *15 Min.*	**Interner Review** *1 Std.*
Sprint Planning *45 Min.*				**Externer Review** *1 Std.*
				Retrospektive *1 Std.*

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Kalenderbeispiel

basierend auf einem dreiwöchigen Sprint

Sprint *N + 1*

| **Woche 1** | | | | | **Woche 2** | **Woche 3** | **Woche 1** | | …

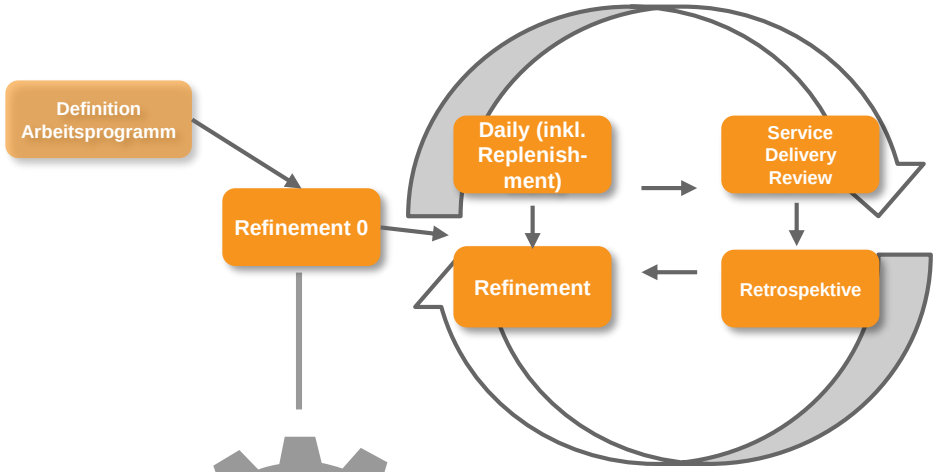
Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	…	…	Montag	Dienstag	…
Review des Vorsprints *3 Std.*	Sprint Planning für den beginnenden Sprint *3 Std.*	Daily *15 Min.*	Daily *15 Min.*	Daily *15 Min .*	Dailies	Dailies	Review des Vorsprints *3 Std.*	Sprint Planning für den beginnenden Sprint *3 Std.*	
Retro zum Vorsprint *1,5 Std.*					Backlog Refine-ment *1 Std.*		Retro zum Vorsprint *1,5 Std.*		

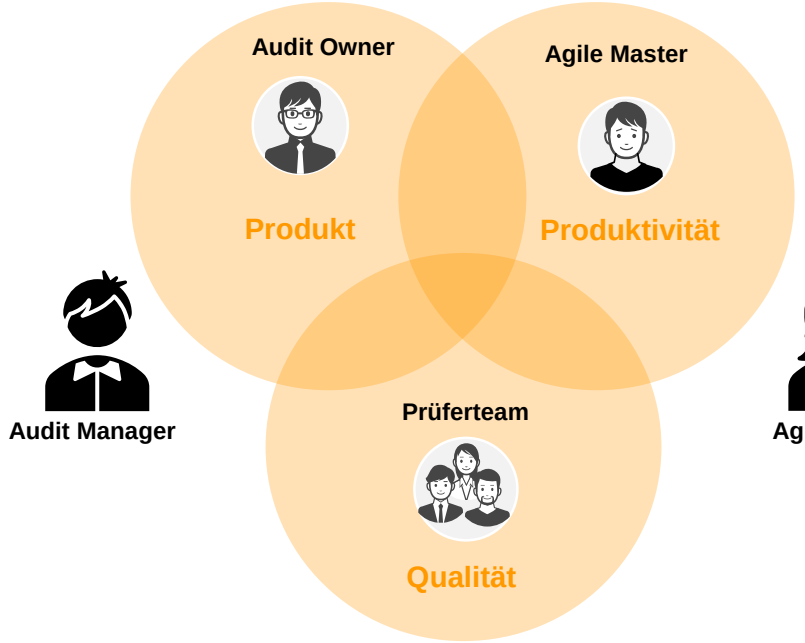
Tipp:
Die Dauer der Termin sollte individuell angepasst werden. Bspw. bei der Neueinführung von agilen Methoden wird ein höherer Zeitbedarf bestehen, als bei erprobten Teams.

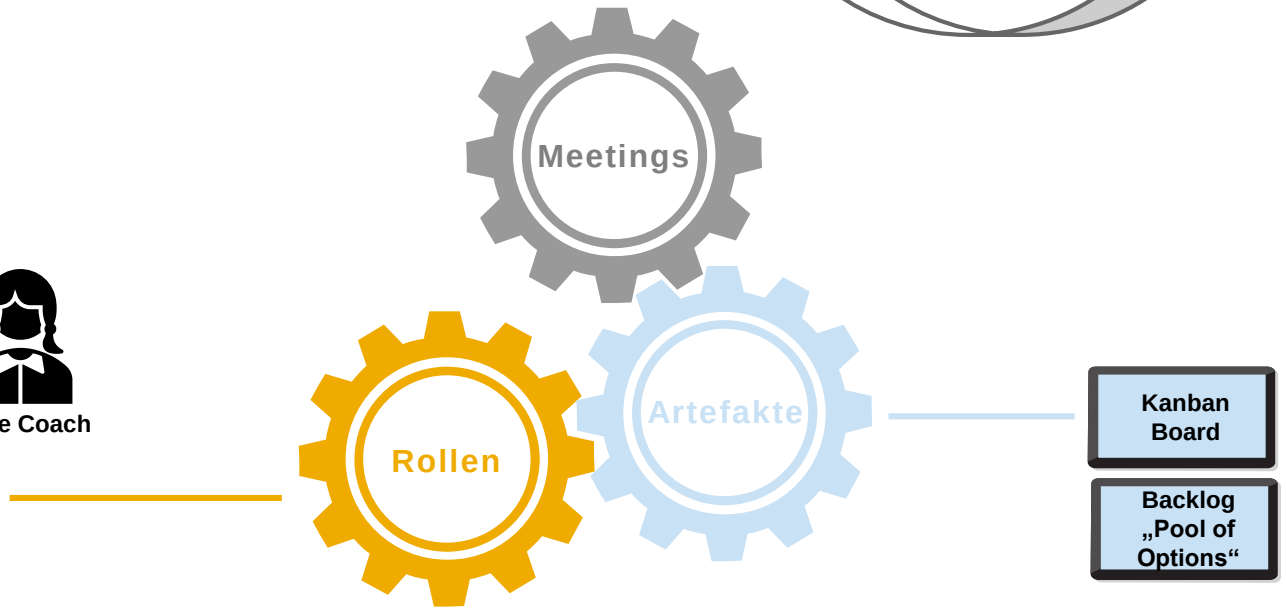
© 2020 GAAN - All rights reserved.

Nutzung von Kanban in der agilen Revision

Überblick





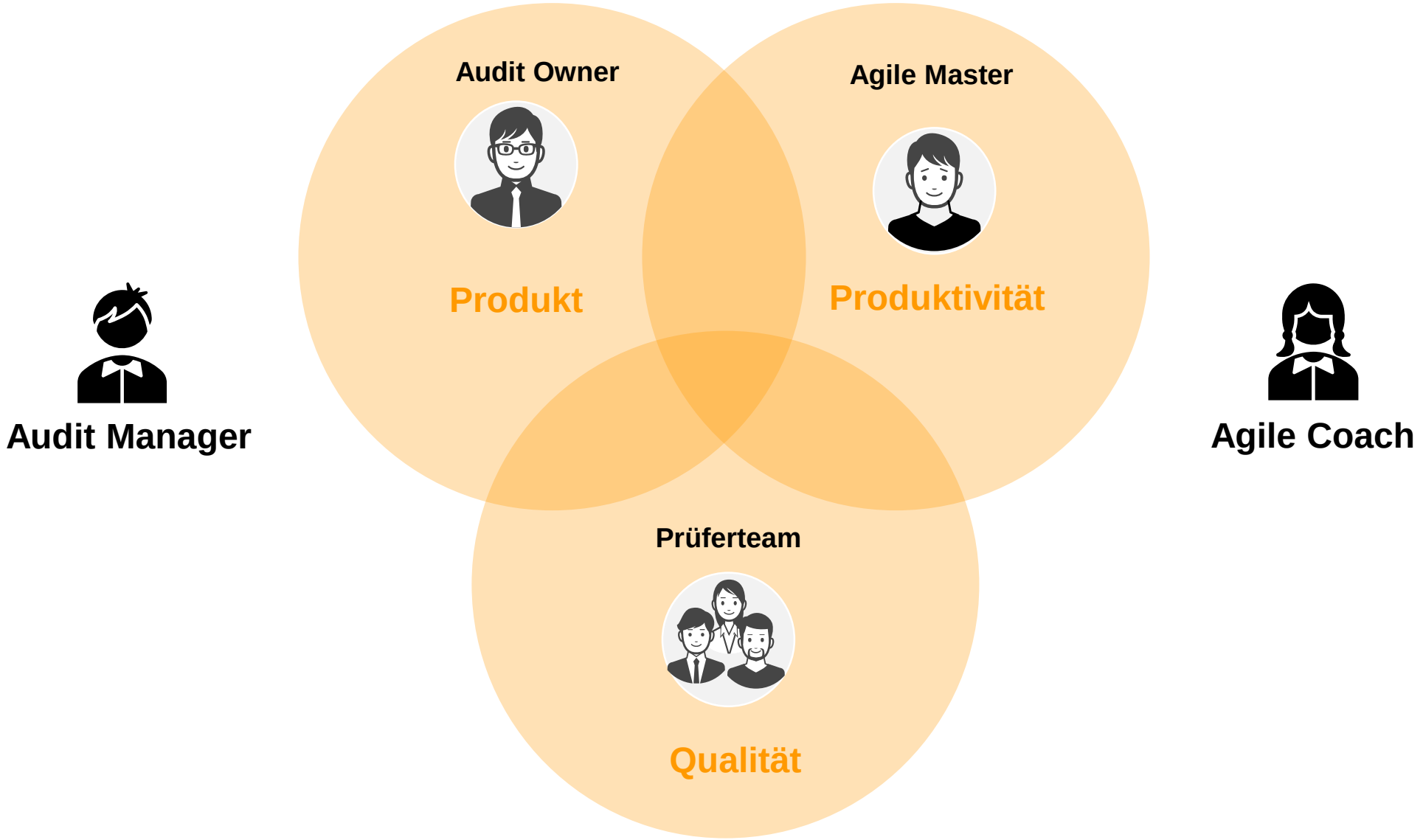


© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Rollen

Übersicht der Rollen bei Kanban



© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Allgemeine Rollen für Kanban

Rolle	Beschreibung
Audit Manager	• Ist für die übergeordnete Prüfungsplanung verantwortlich • Stellt die Rahmenbedingungen für die Findung der Prüfungsteams sicher • Hat klare Erwartungen • Ist in Zusammenarbeit mit dem Audit Owner aktiv in die Qualitätssicherung (**Quality Gates**) involviert • Ist nicht aktiv als Prüfer in Prüfungen involviert • Steht dem PO als Sparringspartner zur Seite
Agile Coach	• Unterstützt die Organisation bei der Einführung agiler Methoden • Experte in agilen Methoden • Unterstützt Prüfungsteams dabei, Scrum / Kanban zu erlernen und anzuwenden • Coacht das Management inklusive sonstiger Beteiligter beim Übergang zum agilen Prüfen • Setzt seine Kenntnisse und Erfahrungen dazu ein, um Teams zu selbstorganisierten Hochleistungsteams zu transformieren • Ist Ansprech- und Sparringspartner für Prüfungsteams • Führt Trainings und Einzel- bzw. Team-Coachings im Fachbereich durch • Sorgt dafür, dass agile Rollen verstanden und etabliert werden • Identifiziert Hindernisse in der Organisation (**Impediments**) und beseitigt sie • Gibt den Mitarbeitern in agilen Revisionen Rückmeldung über ihre Arbeit und hilft ihnen, sich stetig zu verbessern • Ist nicht aktiv als Prüfer in Prüfungen involviert

Tipp:
Die Rollen „Audit Manager“ und „Agile Coach“ sind optional und abhängig von den individuellen Bedingungen der Prüfung.

Tipp:
Die Aufgaben des Agile Coach überschneiden sich stark mit denen des Agile Masters. Trotzdem kann insbesondere bei neuen Teams oder bei der Transformation zur agilen Revision ein Agile Coach hilfreich sein, um die agilen Strukturen aufzubauen.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Rollen in Agilen Audits – Standard Kanban vs. Audit Kanban (1/2)

Standard Kanban (Essential Kanban Condensed, Stand 28.07.2016)	
Rolle	**Beschreibung**
Service Request / Product / Service Manager	Der Service Request Manager ist dafür verantwortlich, den Wert des Produktes zu maximieren, das aus der Arbeit des Entwicklungsteams entsteht. Außerdem muss er die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden verstehen und die Arbeitselemente beim Replenishment Meeting auswählen und bestellen.
Service Delivery / Flow / Delivery Manager oder Flow Master	Der Service Delivery Manager ist für den Arbeitsablauf verantwortlich, in dem er ausgewählte Artikel an den Kunden liefert. Außerdem betreut er die Durchführung des Kanban Meetings und die Lieferplanung.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Rollen in Agilen Audits – Standard Kanban vs. Audit Kanban (2/2)

Audit Kanban	
Rolle	**Beschreibung**
 Audit Owner	Verantwortung: **Produkt**, **Inhalt & Ressourcen** • Ist die Schnittstelle zur Gesamt-/Jahresplanung und Linienorganisation der Revision • Stellt sicher, dass die Anforderungen von allen Stakeholdern erfüllt werden und dass das Arbeitsprogramm den Prüfungsauftrag vollständig abdeckt • Entwickelt gemeinsam mit dem Prüferteam das Arbeitsprogramm • Verantwortet das Scoping der Prüfung • Teilt Wissen und inhaltliche Informationen mit dem Prüferteam • Priorisiert Arbeitspakete (= Kanban Tickets) und nimmt Arbeitsergebnisse des Prüferteams ab • Ist in Zusammenarbeit mit dem Audit Manager aktiv in die Qualitätssicherung (**Quality Gates**) involviert • Fasst die Erwartungen der Stakeholder zusammen • Ist verantwortlich dafür, dass der Prüfungsbericht erstellt, abgestimmt und verschickt wird • Bezeichnungen in Kanban: Service Request Manager, Product Manager oder Service Manager
 Agile Master	Verantwortung: **Produktives & agiles Arbeiten und kontinuierliche Verbesserung** • Gewährleistet eine konsistente und korrekte Anwendung von Kanban, ist auch der Zeremonienmeister der Meetings • Organisiert Besprechungsiterationen • Kümmert sich um die Teamatmosphäre • Schützt das Team vor externen Einflüssen • Teil des Prüferteams **Anmerkung**: Die Rolle ist nicht Teil des theoretischen Frameworks von Kanban, hat sich allerdings in der Praxis als sinnvoll erwiesen. Daher wird im Kanban-Kontext meist auf einen „Service Delivery Manager“ oder „Flow Master“ verwiesen, der an den Scrum Master angelehnt ist. Audit Owner und Agile Master sollten <u>nicht</u> dieselbe Person sein!
 Prüferteam (entspricht Auditoren/ Prüfern)	Verantwortung: **Qualität** • Stellt sicher, dass Aufgaben in hoher Qualität ausgeführt werden. Dies gilt für Prüfungshandlungen und sonstige Aufgaben, die in der Prüfung anfallen • Liefert wertvolles Feedback zur kontinuierlichen Verbesserung • Liefert Input zum Arbeitsprogramm • Arbeitet mit dem Audit Owner an der Erstellung des Prüfberichtes und reviewt gegenseitig Ergebnisse • Alternative Bezeichnung: Audit Team

Tipp:
Es hat sich bewährt, bei der Besetzung der Rollen Audit Owner und Agile Master auf Führungskräfte zu verzichten, da es zu Rollenkonflikten kommen kann.

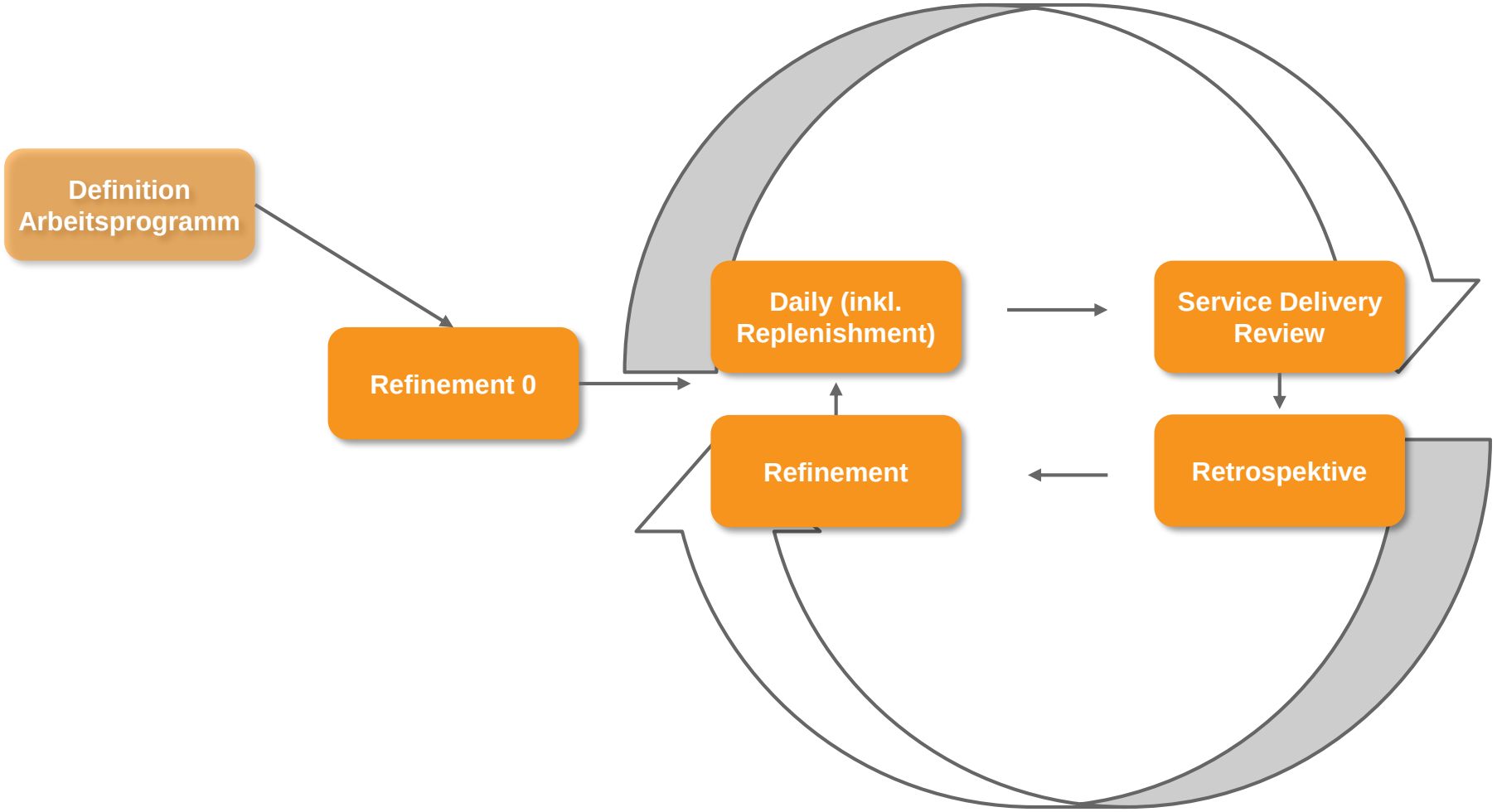
Tipp:
Die Involvierung des Scrum Masters in die Prüfungshandlung ist abhängig von der unternehmensindividuellen Ausgestaltung der Revisionsorganisation.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Meetings

Übersicht der Meetings



© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Definition Arbeitsprogramm

Ziel Erstellen eines Arbeitsprogramms für die Prüfung, basierend auf dem Prüfauftrag.

Wie:

- Das Team trifft sich zu Beginn der Prüfung, um das Arbeitsprogramm gemeinsam zu entwickeln
- Es werden Informationen aus dem Prüfauftrag sowie vergangenen Prüfungen vom Audit Owner zusammengetragen:
  - Team liest bisherige Prüfberichte und Arbeitspapiere
  - Team beschafft sich weitere verfügbare Informationen
  - Audit Owner führt Vorgespräche mit der zu prüfenden Einheit, dem Auftraggeber und/ oder ähnlichen Stakeholdern
- Das erstellte Arbeitsprogramm ist damit die Basis für Refinement 0 und wird während der Prüfung regelmäßig auf Vollständigkeit und Aktualität überprüft
- Der Termin im Team sowie die Vorgespräche werden vom Audit Owner organisiert

Teilnehmer

- Prüferteam
- Audit Owner
- Agile Master

Anforderungen/Voraussetzung

- Mindset: Allee Ideen und Blickwinkel sind willkommen!

Verbundene Artefakte/Methoden

- Backlog

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Refinement 0

Ziel Aufsetzen des Kanban Boards, Splitten des Arbeitsprogramms und Herunterbrechen in Aufgaben für die kommenden 2 – 4 Wochen.

Wie:

- Das Team trifft sich zu Beginn der Prüfung, um das Kanban Board für das Team aufzusetzen
- Es werden die benötigten Spalten sowie die Regeln zur Bedienung des Boards als auch der Teamarbeit festgelegt
- Zusätzlich wird das Arbeitsprogramm auf Scope- oder Themenbereichsebene priorisiert
- Die Priorisierung wird im Team vorgenommen, um alle möglichen Sichtweisen zu berücksichtigen
- Im Anschluss an die Priorisierung werden Prio 1 + 2 Scope/Themenbereich in einzelne, ausführbare Tasks heruntergebrochen und in das Kanban Board gezogen
- Das Refinement wird vom Agile Master orchestriert

Tipps:
- Das individuelle Schreiben und anschließende Clustern der definierten Tasks hat sich bewährt.
- Sinnvoll ist das Refinement 0 am Wochenanfang.

Teilnehmer

- Prüferteam
- Audit Owner
- Agile Master

Anforderungen/Voraussetzung

- Mindset: Allee Ideen und Blickwinkel sind willkommen!

Verbundene Artefakte/Methoden

- Kanban-Board
- Backlog

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Daily (Stand-up)

Ziel Täglicher Austausch des Prüferteams zur Koordination und Selbstorganisation, mit dem Fokus Arbeit zu erledigen und Blockaden aufzuzeigen.

Wie:

- Das Team trifft sich täglich vor seinem Kanban Board und geht die aktuellen Tasks durch, beginnend von rechts
- Der Bearbeiter der Tasks gibt dem Team ein kurzes Update zu folgenden Fragen:
  - Gibt es Hindernisse, die Aufgabe zu erledigen?
  - Kann ein Teammitglied bei der Erledigung helfen?
  - Gibt es neue Entwicklungen, auf die reagiert werden muss?
- Das Team überprüft seinen Vorrat an noch zu erledigen Tasks, die im Board in der entsprechenden Spalte gelistet sind, und entscheidet darüber, ob Nachschub aus dem Backlog ins Board gezogen werden soll (= Replenishment)
- Die Regeltermine werden vom Team festgelegt und vom Agile Master orchestriert
- Dailies dauern 15 Minuten und können je nach Teamkonstellation auch auf 30 Minuten ausgeweitet werden

Tipps:

- Das Daily vor oder nach die Mittagspause legen – so hat jeder im Team einen halben Tag Zeit zum Arbeiten. Sowohl vor als auch nach dem Daily.
- Um die Dauer von 15 Minuten nicht zu überschreiten, sollte konsequentes Timeboxing betrieben werden. Jeder Teilnehmer beschränkt sich auf das Wesentliche und fasst sich kurz.

Teilnehmer

- Prüferteam
- Audit Owner
- Agile Master
- Audit Manager *(optional)*
- Stakeholder *(optional)*

Anforderungen/Voraussetzung

- Gepflegtes/stets aktuelles Kanban Board
- Dauer: 15 – 30 min
- Regeltermin: findet immer zur gleichen Zeit statt

Verbundene Artefakte/Methoden

- Kanban-Board

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Service Delivery Review

Ziel Inspektion und Verbesserung der Ergebnisse, sowie Inhaltlicher Austausch im Team.

Wie:

- Das Team trifft sich regelmäßig, um Erkenntnisse und deren Auswirkung auf den Scope, sowie Early Observations und Findings zu diskutieren
- Es ist das inhaltliche Pendant zum Daily
- Jedes Teammitglied stellt seine Ergebnisse der vergangenen Iteration vor
- Die Regeltermine werden vom Team festgelegt und vom Agile Master orchestriert

Die Häufigkeit und Dauer variieren stark in Abhängigkeit des Audit Scopes. Mögliche Varianten sind:

Zweiwöchentlich, 2 Stunden | Wöchentlich, 1 Stunde

Tipps:

- Ausreichend Zeit reservieren! Wenn diese nicht vollständig benötigt wird, freut sich jeder über "gewonnene" Zeit
- Ans Ende der Woche legen – so ist es ein guter Wochenabschluss

Teilnehmer

- Prüferteam
- Audit Owner
- Agile Master
- Audit Manager *(optional als Zuhörer)*

Anforderungen/Voraussetzung

- Vorbereitung jedes Teammitglieds

Verbundene Artefakte/Methoden

- Kanban-Board
- Backlog

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Retrospektive

Ziel Identifikation von Verbesserungspotenzial durch Reflektion zum Arbeitsprozess bzw. Teamwork.

Wie:

- Das Team trifft sich regelmäßig zur Überprüfung der eingesetzten Methode(n) sowie der Zusammenarbeit
- Dabei gilt es folgende Fragen zu beantworten:
  - Was läuft gut (und soll so beibehalten werden)?
  - Wo ist Verbesserungsbedarf (und warum?)
  - Was werden wir wie angehen? ➔ jede Retro sollte mind. eine konkrete Verbesserungsmaßnahme generieren
- Die Regeltermine werden vom Team festgelegt und vom Agile Master orchestriert
- Für die Durchführung kann auch auf einen Moderator außerhalb des Teams zurückgegriffen werden

Die Häufigkeit und Dauer variieren stark in Abhängigkeit vom Umfang des Audit Scopes und damit der voraussichtlichen Prüfungsdauer. Mögliche Varianten sind:
Zweiwöchentlich, 2 Stunden | Wöchentlich, 1 Stunde

Tipps:

- Retrospektiven im Anschluss an das Service Delivery Review (Ende der Woche) legen, so lässt sich die Woche auch geistig gut abschließen.
- Keine Jammer-Stunde, sondern konstruktives Feedback ist gefragt.

Teilnehmer

- Prüferteam
- Audit Owner
- Agile Master
- Moderator *(optional)*

Anforderungen/Voraussetzung

- Umgebung, in der das Team offen miteinander kommunizieren kann (Raum, Mindset).

Verbundene Artefakte/Methoden

- Kanban-Board

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Refinement *n*

Ziel Herunterbrechen des Arbeitsprogramms in Aufgaben für die kommenden 2-4 Wochen.

Wie:

- Das Team trifft sich regelmäßig, um die vorgenommene Priorisierung auf Scope-Ebene oder Themenbereich zu überprüfen und ggf. anzupassen
- Auch wenn noch Tasks im Kanban Board vorhanden sind, wird der nächst-priorisierte Scope oder Themenbereich wieder in Tasks heruntergebrochen und in das Backlog gegeben
- Hier fließen alle bislang gewonnenen Erkenntnisse mit ein
- Ziel ist es, dass das Team einen vorbereiteten Arbeitsvorrat hat, der vom Backlog in das Board gezogen werden kann, sobald die dortigen Tasks alle erledigt sind (kontinuierlicher Fluss – siehe auch Daily Meetings = Replenishment)
- Durch das regelmäßige Refinement und die stückweise Vorbereitung der Tasks, wird das Risiko minimiert, dass die Planung aufgrund von Änderungen in der Organisation oder neuer Erkenntnisse komplett überarbeitet werden muss
- Die Regeltermine werden vom Team festgelegt und durch den Agile Master orchestriert und sollten 2 Stunden nicht überschreiten

Teilnehmer

- Prüferteam
- Audit Owner
- Agile Master

Anforderungen/Voraussetzung

- Mindset:
  Alle Ideen und Blickwinkel sind willkommen!

Verbundene Artefakte/Methoden

- Kanban-Board
- Backlog

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Artefakte, Medien & Tools

Backlog

Zweck Das Backlog ist eine Sammlung von Prüfungsthemen und dazugehörigen Aufgaben (Tasks), die zur Abarbeitung innerhalb der Prüfung noch ausstehen.

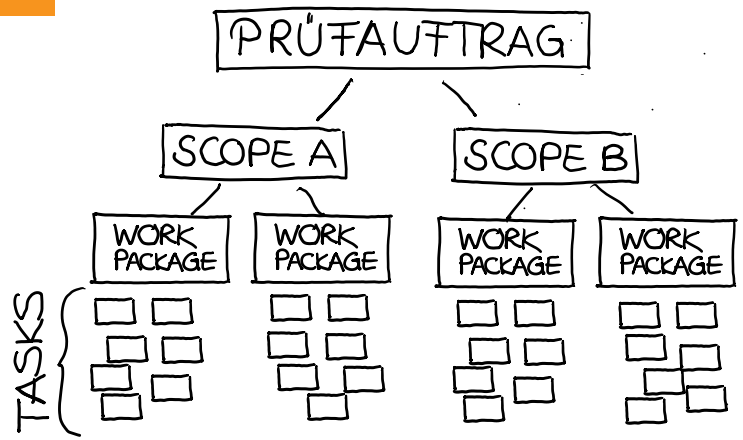
Tipp:
Die Priorisierung des Backlogs sollte risikoorientiert erfolgen.

Anforderungen/ Umsetzung:

- Der Audit Owner ist für die kontinuierliche Pflege und Priorisierung des Backlogs verantwortlich
- Es ist nie vollständig und wird aufgrund neuer Erkenntnisse stetig geändert und re-priorisiert
- Der Audit Owner schreibt das Backlog nicht alleine, sondern das Prüferteam schreibt und fügt ebenfalls neue Tasks hinzu
- Es gibt die Möglichkeit, das Backlog in Form von Karten, eines Spreadsheets oder mit Hilfe eines elektronischen Tools darzustellen

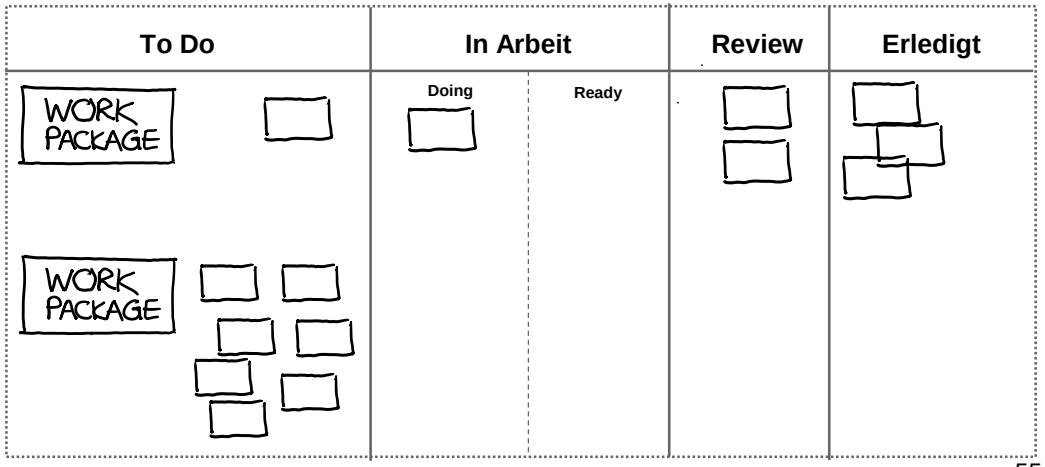
Beispiel

Backlog



Tasks werden aus dem Backlog ins Kanban Board gezogen (=Replenishment)

Kanban Board



© 2020 GAAN - All rights reserved.

Kanban Board

Zweck Visualisieren der Arbeit und Unterstützung des Teams bei der Selbstorganisation.

Das Kanban-Board ist Dreh- und Angelpunkt des Prüferteams. Da jedes Team andere Ansprüche hat, gibt es kein Universalboard. Dennoch gibt es Anforderungen an den Informationsgehalt des Boards, die erfüllt werden sollen:

- Welche Arbeitsschritte müssen getan werden? (i.d.R. abgebildet als Spalten)
- Zu welchem Thema/Scope/Arbeitspaket gehören die einzelnen Tasks? (i.d.R. als **Swimlane** dargestellt)
- Welche Aufgaben fallen noch an, welche sind bereits erledigt? (z.B. **Task-Backlog** oder **To-Do-List**)
- In welchem Status befinden sich die einzelnen Aufgaben?
- Welche Aufgabe muss aufgrund von Abhängigkeiten zuerst erledigt werden? (z.B. **Priorisierungsmatrix**)
- Wann ist eine Aufgabe bereit für den nächsten Arbeitsschritt, wann gilt ein Arbeitsschritt und wann ist er erledigt? (z.B. Spaltenunterteilung in „**Doing**“ und „**Bereit**“)
- Wie viele Aufgaben dürfen maximal parallel in Bearbeitung sein, um Fokussierung und schnelle Fertigstellung zu gewährleisten? (= Work-in-Progress Limit)
- Wer arbeitet gerade an welcher Aufgabe? (i.d.R. über **Avatare** abgebildet)
- Was beinhaltet eine Aufgabe – worum geht es, was muss gemacht werden? → Aufgaben sollten selbsterklärend sein

Tipp:

- Das Kanban Board so designen, dass es dem Team weiterhilft. Das dafür eingesetzte Medium ist dabei nicht maßgebend.
- Es ist hilfreich zu wissen, wer Zugang zu den Informationen im Board hat. Ggf. sollten auf Namen sowie vertrauliche Informationen verzichtet werden

Anforderungen/Voraussetzungen

- Jedes Teammitglied muss mit dem Board arbeiten können und die „Bedienung“ verstehen
- Alle darauf abgebildeten Informationen müssen stets aktuell sein, es ist kein Dokumentationstool

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Kanban Board

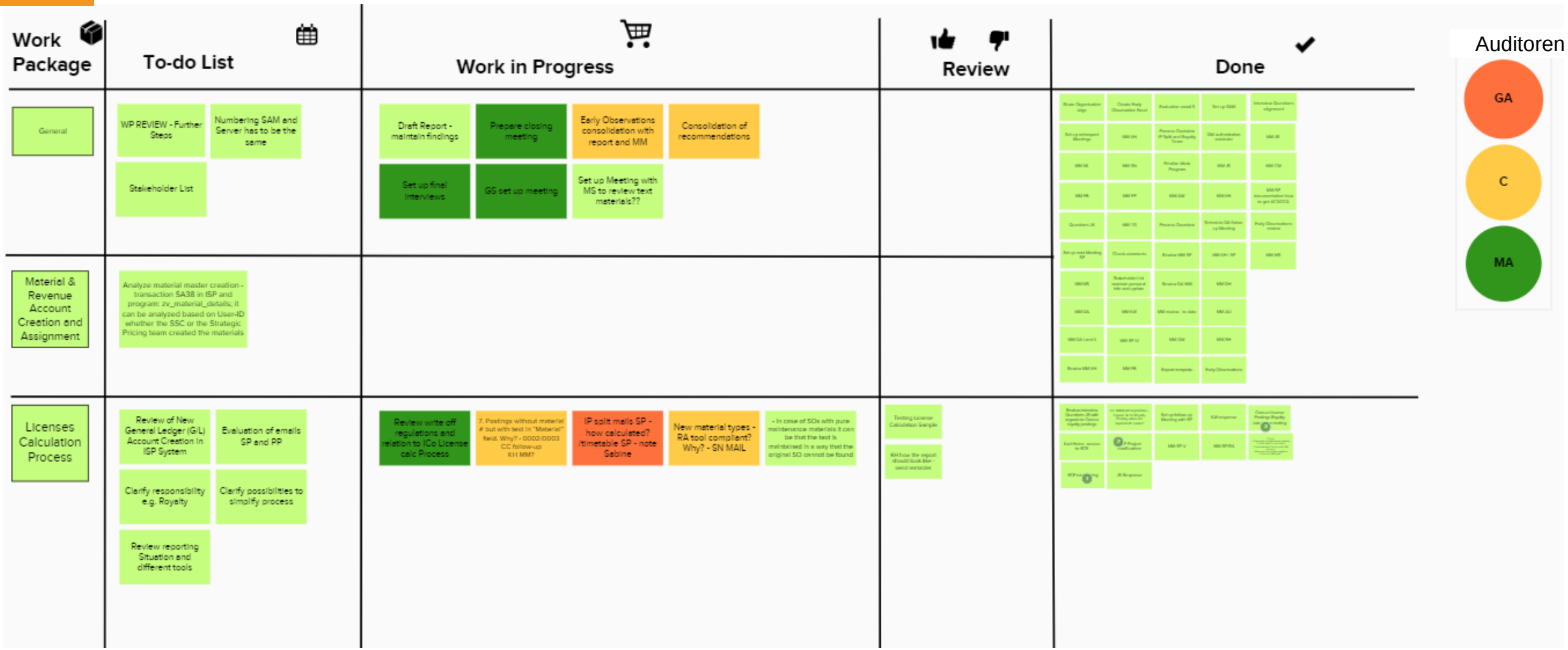
Beispiel 1

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Kanban Board

Beispiel 2



© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Kalenderbeispiel: Kanban

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Daily *15 Min.*	Daily *15 Min.*	Daily *15 Min.*	Daily *15 Min.*	Daily *15 Min.*
Refinement *2 Std.*				Service Delivery Review *1 Std.*
				Retrospektive *1 Std.*

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Abschluss

Abschluss

Schlussgedanken

Wie zu Beginn erwähnt, erhebt dieses Dokument nicht Anspruch auf Vollständigkeit. Diesen hatten wir auch nicht. Die Agilität ist noch jung und die Gedanken zur agilen Prüfungsdurchführung noch viel jünger. So werden wir Alle noch viel lernen dürfen. Seid dabei, lernt mit uns und macht die agile Prüfungsdurchführung zu Eurer Prüfungsdurchführung. Unsere Erfahrung ist, dass es harte Arbeit ist, agiles Arbeiten in der Revision einzuführen. Unsere Erfahrung zeigt aber auch, dass sich der Aufwand lohnt, da Agilität und Revision perfekt zusammen passen. Also traut Euch und probiert es aus.

Unser Wunsch

Wir würden uns freuen, wenn diese Sammlung von Good Practices, Tipps und Ideen zum Thema Prüfungsdurchführung Impulse geben, eine agile Prüfungsdurchführung zu verbessern oder auch neu anzugehen. So oder so möchten wir zur Anwendung der agilen Prüfungsdurchführung das Prinzip Shu-Ha-Ri empfehlen. Shu-Ha-Ri bedeutet „erst lernen, dann loslösen und danach übertreffen“. Diese alte japanische Lernmethode passt sehr gut zur Einführung agilen Arbeitens. Erst sollte man in der Shu-Phase das Vorgehen kennenlernen und nahe an den Vorgaben arbeiten. In der HA-Phase sind Anpassungen erlaubt. Und in der RI-Phase können eigenen Regeln entwickelt werden. Somit wünschen wir Euch viel Erfolg mit der agilen Prüfungsdurchführung.

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Autoren

Arndt Hackenholt,
Fiducia & GAD IT

arndt.hackenholt@
fiduciagad.de

Martin Sacher,
SAP

martin.sacher@
sap.com

Julia Schleicher,
SAP

julia.schleicher@
sap.com

Marcus Gottschall,
Commerzbank

marcus.gottschall@
commerzbank.com

Merve Balikci,
Commerzbank

merve.balikci@
commerzbank.com

© 2020 GAAN - All rights reserved.

Public

Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit.