



# Mitarbeiterverzeichnis von Investments Unlimited

**Bernard Collins**, Vorstandsvorsitzender

**Susan Jones**, CEO

**Jason Colbert**, Senior Vice President Digital Transformation

**Jada King**, Chief Risk und Compliance Officer (CRCO)

**Tim Jones**, Chief Information Security Officer (CISO)

**Jennifer Limus**, Senior Vice President of Engineering und  
Chief Information Officer (CIO)

**Bill Lucas**, Vice President of Product

**Carol Smith**, Vice President of Engineering, Digital Banking

**Michelle Dundin**, Senior Staff Engineer

**Barry David**, Security

**Andrea Regan**, Audit & Risk

**Omar**, Staff Engineer

**Dillon**, Staff Site Reliability Engineer

**Lucy**, Security

**Laura Perez**, Externes Auditierungsunternehmen



# Vorwort

Governance. Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf dieses Wort. Bei den einen löst es Beklemmung, Frustration, Angst und Wut aus. Bei anderen steht es für die Aufrechterhaltung von Frieden, Ordnung und Sicherheit. Unabhängig davon, wie Sie auf dieses Wort reagieren, werden Sie feststellen, dass Sie auf die eine oder andere Weise für die Einhaltung oder Aufrechterhaltung von Governance verantwortlich sind.

IT-Governance im Unternehmen ist ein komplexes Thema. Unabhängig davon, wie Sie auf das Konzept an sich reagieren, ist eine gute Governance mit vielen Schwierigkeiten verbunden. Wie andere Prozesse versucht auch Governance, Kontrollmechanismen zu schaffen, um die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens zu schützen, seien es Menschen, Daten, Marken oder Produkte. Leider führt die Umsetzung von Governance in der Praxis oft zu enormen Reibungsverlusten, Unzufriedenheit und Misserfolgen für die Teams, die versuchen, für ihr Unternehmen Werte zu schaffen.

Dieses Buch erzählt die Geschichte von Investments Unlimited, Inc (IUI), einem fiktiven FinTech-Unternehmen. Die gleiche Geschichte könnte jedoch für jede Branche und jedes Unternehmen gelten, das sich mit Governance befasst.

Das Buch soll Unternehmen dabei helfen, Governance und die Art und Weise, wie Software im Unternehmen erstellt wird, radikal neu zu denken. Wir stellen Konzepte, Werkzeuge und Ideen vor, mit denen Sie Governance in einem neuen Licht sehen können. Wir wollen eine menschlichere und schnellere Softwarebereitstellung fördern, die Vertrauen schafft und von sich aus sicherer ist.

Wir hoffen, Ihnen auf der Reise durch diese Erzählung auf unterhaltsame Weise einige moderne Vorgehensweisen zu vermitteln, die Ihnen helfen, Governance neu zu betrachten, umzusetzen, gut zu nutzen sowie zu überleben, und Sie dadurch beim Erreichen von Unternehmenszielen zu unterstützen. Am Ende wird es für Sie einfacher, Business Values besser, schneller, sicherer und glücklicher zu erreichen.

– *Die Autorinnen und Autoren*



»Dad. Schlechte Nachrichten.«

Es war ein wolkenverhangener Nachmittag in Neuengland, USA, und es regnete mittlerweile so stark, dass Greg Dorshaw seine jugendliche Tochter bitten musste, das Gesagte zu wiederholen. Sein altes Klapphandy war immer schwerer zu verstehen.

»Dad, die haben das Spiel abgesagt – wegen des Wetters. Du musst nicht kommen. Also, fahr vorsichtig auf dem Weg nach Hause.«

Dorshaw hatte noch kein einziges Softballspiel seiner Tochter verpasst. Diese Woche war das regnerische Bostoner Wetter dem Aufsichtsbeamten jedoch eine willkommene Ausrede, um länger im Büro zu bleiben und sich eine E-Mail genauer anzusehen, die er am Tag zuvor von seinem Team erhalten hatte.

Um sich besser konzentrieren zu können, schaltete er die Neonbeleuchtung in seinem Büro im Direktorium der US-Zentralbank aus, stocherte ein wenig in seinem Thai-Take-away herum und nahm sich dann die E-Mail vor. Das Gesicht nur vom Monitor beleuchtet, las er:

**Betreff: IUI-Ergebnisse der Vorprüfung**

Greg, offenbar wiederholt sich mal wieder die Geschichte. Sieht aus, als lege ein weiteres FinTech-Unternehmen es auf eine Unterlassungserklärung an.

Das Team macht sich ziemliche Sorgen ...



# Kapitel 1

Montag, 28. März

Susan Jones war nun schon seit fünf Jahren CEO bei Investments Unlimited, Inc. (IUI). Sie war schlagfertig, stellte anscheinend immer die richtigen Fragen und traf die richtigen Entscheidungen. Der Vorstand vertraute ihr. Und obwohl nichts an ihrem Verhalten es erahnen ließ – jetzt war sie in Panik.

Fast keuchend fragte Susan: »Woher weißt du das?« Heute war der traditionelle Familienpizzabend. *Trotzdem* hatte sie die Küche verlassen, um den dringenden Anruf anzunehmen. Die Geräusche der Familie hinter ihr – Rich und Lucas machten Richs berühmte Pizza – schienen zu verblassen. Sie konnte nur noch ihren eigenen Herzschlag hören ... und Jason, den Senior Vice President (SVP) für digitale Transformation.

»Ich habe mich heute mit Bernard zu unserem üblichen Scotch-Abend getroffen. Er sagte mir, dass IUI eine MRIA<sup>1</sup> erhalten würde. Sieht ganz so aus, als sei die Finanzaufsicht hinter uns her. Eigentlich sollen die uns doch helfen, unsere Kunden zu schützen.«

»Du veräppelst mich doch, oder?«, erwiderte Susan immer noch ein wenig atemlos. Sie glaubte aber nicht, dass Jason sie gehört hatte, denn er sprach einfach weiter.

»Es ist nicht ungewöhnlich, dass die MRIA auf inoffizielllem Weg angekündigt wird, um Überraschungen bei der offiziellen Zustellung zu vermeiden. Bernard hat ein gutes Verhältnis zum Direktor der Behörde, die die MRIs ausstellt. Der Direktor hat Bernard als Zeichen seines guten Willens vorab informiert«, sagte Jason.

Susan musste tief Luft holen. Sie wusste, was MRIs sind, *Matters Requiring Immediate Attention*. Die Aussicht war alarmierend. Die Finanzaufsicht stellte MRIs nur aus, wenn eine Bank ernsthaft in Schieflage geraten war. So etwas wird nicht einfach wie Süßigkeiten verteilt. Susan kannte solche Horrorgeschichten von anderen Geldinstituten. In Banken, in denen

---

1 Genauere Informationen zu MRAs (Matters Requiring Attention – Dinge, die Aufmerksamkeit erfordern) und MRIs (Matters Requiring Immediate Attention – Dinge, die sofortige Aufmerksamkeit erfordern) finden Sie in Anhang A.

sie gearbeitet hatte, war das noch nie passiert – vor allem nicht in einer Bank, die sie leitete.

»Weißt du, worum es in der MRIA geht?«, fragte Susan.

»Ja. Und der Grund ist – ehrlich gesagt – ziemlich peinlich. Im vergangenen Jahr hat IUI über 15 MRAs (*Matters Requiring Attention*) erhalten. Wir haben für einige eine Verlängerung beantragt, aber offenbar gibt es keinen klaren Plan, wie sie erfüllt werden können. Unser Team hat keinerlei Nachweise für irgendwelche Fortschritte vorgelegt, und jetzt ist die Aufsicht der Meinung, wir hätten ein riesiges Problem.«

»Ich verstehe«, sagte Susan, obwohl sie eigentlich gar nichts verstand. *Wie konnte mein Team das zulassen?*, fragte sie sich. *Wie konnte ich das zulassen?* Ihr Chief Audit Officer hatte ihr immer wieder versichert, dass mit diesen MRAs alles in Ordnung sei. Das war offensichtlich nicht der Fall.

»Das ist keine Kleinigkeit, und das weißt du«, sagte Jason. »Bernard hält große Stücke auf dich. Er weiß, was du kannst. Ich erinnerte ihn daran, dass er ohne dich niemals in Rente hätte gehen können. Er stimmte mir zu.«

»Danke, Jason. Das ist wirklich nett von dir. Als Erstes müssen wir morgen früh das gesamte Team zusammenrufen, um herauszufinden, wie wir überhaupt in diesen Schlamassel geraten konnten. Mehr können wir heute Abend nicht tun.«

»Klingt gut«, antwortete Jason. »Bitte entschuldige die abendliche Störung, aber ich wusste, dass du darüber informiert werden wolltest. Wir reden morgen weiter. Gute Nacht.«

»Ja, Jason, vielen Dank! Ich bin froh, dass du dich gemeldet hast. Gute Nacht.« Susan legte auf und setzte sich langsam an den Esszimmertisch, der so groß war, dass gut und gerne 15 Personen Platz fänden, und er war immer so eingedeckt, als könnte jeden Moment eine Dinnerparty stattfinden. Die sorgfältige Anordnung des Geschirrs vor ihr schien sich über sie lustig zu machen, während sie über die Folgen des Gesprächs mit Jason nachdachte. Ihr Verstand suchte fieberhaft nach Antworten und Lösungen. Sie saß einfach da und wartete darauf, dass ihre Benommenheit nachlassen und ihre rasenden Gedanken wieder zur Ruhe kommen würden.

»Schatz, geht's dir gut?«, fragte Rich vorsichtig, als er aus der Küche kam.

»Ja, alles in Ordnung. Gib mir eine Minute, und ich komme rüber und helfe euch mit der Pizza«, antwortete Susan. Sie konnte die Tomatensoße, die Rich nach einem alten sizilianischen Rezept kochte, geradezu riechen. Es war eines seiner Lieblingsrezepte, das von seiner Urgroßmutter stammte und das seine Mutter an ihn weitergegeben hatte. Sie atmete tief ein. Das

köstliche Aroma war wie eine Therapie. Anscheinend fühlte sie sich schon besser – vielleicht hatte sie einfach nur Hunger. Jedenfalls ging sie in die Küche.

Als Susan sich umsah, war alles, was sie sah, eine große Unordnung. Die Arbeitsfläche und der Boden waren mit weißem Mehl bedeckt. Es sah aus, als hätte es in ihrer Küche geschneit.

»Also, *diese* Angelegenheit hier erfordert auf jeden Fall meine sofortige Aufmerksamkeit.« Susan ging hinüber zu ihrem sechsjährigen Sohn Lucas, der unbeschwert Smileys mit dem Finger ins Mehl auf dem Küchentresen malte.

»Musst du dich heute noch mit Jason treffen?«, wollte Rich wissen. »Nein, der Anruf hat schon genug angerichtet für einen Abend«, antwortete Susan und band sich die Küchenschürze um.

»Ohhh, ist Mama in Schwierigkeiten?«, fragte Lucas und wischte seine mehlbedeckten Hände an Susans vormals sauberer Schürze ab.

»Na, na, Lucas«, tadelte Rich ihn sanft. »Nein, Mama ist nicht in Schwierigkeiten. Es gibt nur ein Problem bei der Arbeit. Aber sie bringt das in Ordnung. Deshalb ist sie auch die Chefin«, sagte Rich und schenkte dabei seiner Frau ein Lächeln. Gleichzeitig warf er ein rundes Stück Pizzateig auf den Tresen vor ihnen. Mehl wirbelte in die Luft, und Lucas musste lachen.

»Was denn für ein Problem?«, wollte Lucas wissen, während Susan die Soße auf dem Teig verteilte. »Hast du deinen Chef nicht ausreden lassen? Oder eine Regel missachtet? Weil, Xian hat heute nämlich in der Pause eine Regel gebrochen und musste den Rest der Pause sitzen bleiben und durfte überhaupt nicht spielen.«

»Nein, ich habe keine Regeln gebrochen«, antwortete Susan. »Es gibt bei der Arbeit nur ein paar Sachen aufzuräumen, die nicht so gelaufen sind, wie sie sollten. Und jetzt müssen wir in kurzer Zeit eine Menge Dinge in Ordnung bringen.«

»Ist das so, wie wenn Oma zu Besuch kommt und du ganz verrückt wirst?«, wollte Lucas wissen und fuchtelte dabei dramatisch mit den Armen herum.

Mühsam ein Lachen unterdrückend, wandte sich Rich den Belägen für die Pizza zu.

»Nein, nein. Das ist eher so, wie wenn ich dir sage, dass du dein Zimmer aufräumen sollst. Das ist dann eine MRA, eine Sache, die Aufmerksamkeit erfordert«, antwortete Susan, und ihre Stimme klang dabei so ernst, als moderierte sie einen Filmtrailer.

»Ich hasse es, wenn du mir sagst, ich soll mein Zimmer aufräumen.«

»Hmm, ja. Und uns wurde schon mehrfach gesagt, dass wir unser Zimmer aufräumen sollten. Aber anscheinend hat das niemand getan, und jetzt müssen wir uns mit einer *MR-IA* herumschlagen, also mit einer Sache, die *sofortige* Aufmerksamkeit erfordert.«

Lucas Augen wurden größer.

»Stell dir vor, du hast gerade deine letzte Verwarnung bekommen und stehst kurz vor einem Eintrag ins Klassenbuch«, fügte Rich hinzu. »Oder du musst zum Schulrektor kommen.«

»Wow. Dann ist Mama *doch* in Schwierigkeiten«, bemerkte Lucas und langte nach einem großen Stück Mozzarella, um es auf die Mitte der Pizza zu legen.

Plötzlich fiel Susan ein, dass sie ihr Leitungsteam informieren und für morgen Zeit reservieren musste, um die Situation zu besprechen.

»Rich, ich brauche fünf Minuten. Ich muss noch eine letzte Sache erledigen, bevor wir die Pizzen belegen.«

Susan eilte zurück ins Esszimmer und schickte ihren leitenden Mitarbeitern eine Nachricht über das bürointerne Chatsystem.

*Entschuldigt bitte, dass ich euren Abend störe, aber diese Nachricht kann nicht warten. Jason und mir wurde mitgeteilt, dass eine MR-IA auf dem Weg zu uns ist. Bitte sagt für morgen zwischen 10 und 14 Uhr möglichst alle Termine ab. Wir haben viel zu tun.*«

Sie klickte auf den *Senden*-Button und ging zurück in die Küche.

---

Susan machte es sich auf ihrer Seite des Betts bequem, während Rich die neueste Folge ihrer aktuellen Gute-Laune-Fernsehserie startete.

»Da hast du im Büro aber einen ziemlichen Großbrand zu löschen, was?«, fragte Rich. »Ja. Eine MR-IA ist kein Scherz«, erklärte Susan.

»Wenn ich mich richtig erinnere, ist der nächste Schritt ein formelles Verfahren der Regulierungsbehörde, oder?«, wollte Rich wissen.

»Genau. So etwas hätte verheerende Auswirkungen für IUI und alle, die dort arbeiten. Es würde ohne Zweifel Bernards Zeit als Vorstandsvorsitzender und meine Karriere gleich mit beenden und mich für den Rest meines Arbeitslebens brandmarken. Wenn es so weit kommt, werden andere

Unternehmen Schlange stehen, um unsere Assets zum Schleuderpreis zu kaufen«, sagte Susan stirnrunzelnd.

»Du kriegst das schon hin. Sie haben dich nicht ohne Grund zur CEO gemacht.« Rich drückte einen Knopf auf der Fernbedienung und startete die Serie.

Susans Gedanken schweiften ab. Sie erinnerte sich, wie IUI vor 15 Jahren als kleines Unternehmen in einer übervollen Branche begann und um Aufträge kämpfte. Wie die Forschungszentren in der Nähe versuchten sie, neue Wege zu finden, um der Welt einen Mehrwert im Investment- und Bankinggeschäft zu bieten. Sie dachte an die mageren Jahre, in denen IUI ums Überleben kämpfte.

In nur zwölf Jahren hatte es dieses kleine Unternehmen mit einem großen Herzen nicht nur geschafft, zu überleben, es hatte sich auch eine erfolgreiche Strategie erarbeitet, die sich auf sozial verantwortliche Investitionen konzentrierte. Dieses Alleinstellungsmerkmal sorgte für Resonanz im Markt und sollte sich bald auszahlen. Drei Jahre später war das Unternehmen von 100 auf 1.000 Angestellte angewachsen, hatte gerade die Umsatzmarke von 400 Millionen Dollar überschritten und besaß ein Gesamtvermögen von 20 Milliarden Dollar. Die Dinge standen offenbar recht gut.

Außerdem hatten sie kürzlich begonnen, eine digitale Transformation einzuleiten, indem sie die geschäftsbeschleunigenden Prinzipien von Agile und DevOps nutzten. Jason war eingestellt worden, um hierbei zu helfen. Er hatte die Aufgabe, intuitive digitale Produkte auf das nächste Level zu bringen. Seine Vision war gewagt. Er wollte die Benutzererfahrung komplett neu gestalten und damit komplexe Finanztransaktionen und -produkte zugänglicher, einfacher, sicherer und verlässlicher machen. Um all das kümmerte er sich, während er zeitgleich den Teams half, sich moderne und agilere Arbeitsmethoden anzueignen. Die ersten Releases dieser intuitiven Werkzeuge und digitalen Produkte übertrafen die Erwartungen. Das Kundenfeedback war überwältigend, und die Conversion Rates für neue Konten wuchsen schneller denn je. Es fühlte sich an, als hätte IUI gerade die Segel für die nächste große Reise gesetzt!

Aber jetzt machte das Ganze mehr den Eindruck eines sinkenden Schiffs.

Susan verstand immer noch nicht, wie sie in eine so unangenehme Lage geraten konnte. Sie hatte ein großartiges Team zusammengestellt, das IUI in die Zukunft führen sollte. Jennifer Limus, ihre CIO, war brillant. Als ehemalige Entwicklerin schien sie in der Führungsrolle den Finger immer am Puls der technologischen Innovationen zu haben.

*Wie konnte das nur so aus dem Ruder laufen?*, fragte Susan sich.

Sie überlegte, ob sie überhaupt schlafen konnte. In ihrem Kopf drehte sich alles, während sie immer noch nach Antworten suchte. Als sie schließlich doch eingeschlafen war, träumte sie von sinkenden Schiffen im Spülbecken, auf dem Wasser treibenden Tellern und von Aufsichtsbeamten, die schreiend auf dem Küchentresen standen.

---

## Dienstag, 29. März

Susan war als Erste im Konferenzraum. Ihr Administrator begleitete sie, um eine Videokonferenz aufzusetzen, die ausgedruckte MRIA, die mittlerweile eingetroffen war, auf dem Tisch zu verteilen und die Beleuchtung einzurichten. Susan setzte sich und sah aus dem Fenster. Wolken begannen, den Himmel zu verdüstern. *Na, das passt ja prima*, dachte sie bei sich.

Jennifer, die CIO, Tim, der CISO, Bill, VP of Product, und Jada, Chief Risk Officer (CRO), kamen wenige Minuten später herein und nahmen ihre Plätze rund um den Tisch ein. Die Beunruhigung und Anspannung im Raum waren deutlich spürbar.

»Ihr wisst alle, warum wir heute hier sind«, begann Susan. »Ich brauche Antworten, und zwar schnell. Aber zuerst möchte ich bekannt geben, dass Jada ab heute die Aufgabe des Chief Risk and Compliance Officer (CRCO)<sup>2</sup> übernehmen wird. Sie ist also für Audit und Risk zuständig.«

Ein allgemeines Gemurmel entstand. Susan hob schnell die Hand als Zeichen, dass sich alle beruhigen sollten. »Eines möchte ich klarstellen. Niemand wurde gefeuert. Fredrick wollte sich zur Ruhe setzen und hat diese Gelegenheit genutzt, um mehr Zeit in seiner Fischerhütte zu verbringen und seinen Enkelkindern das Angeln beizubringen. Ich wünsche ihm alles Gute. Ich will versuchen, die entstandene Lücke zu neu zu besetzen, aber das wird einige Zeit dauern. Bis dahin habe ich vollstes Vertrauen in Jadas Fähigkeiten.«

Trotz Susans Versuchen, die Angst im Raum zu dämpfen, war klar, dass alle angespannt waren, was Susan nur zu gut verstand. Früh am Morgen hatte sie bereits eine schwierige Diskussion mit Fredrick führen müssen. Obwohl sie versucht hatte, ihn davon zu überzeugen, dass sie ihm nicht die Verantwortung zuschob, hatte er deutlich gemacht, dass er sich der Auf-

---

2 Eines der Themen, die sich stets weiterentwickeln, ist die Interaktion und Beziehung zwischen Chief Audit Executive (CAE) und Chief Risk Officer (CRO). Diese Positionen und Rollen sind so eng miteinander verzahnt und voneinander abhängig, dass sie in einigen Unternehmen zu einer einzigen Rolle, etwa dem/der CRCO, zusammengefasst sind.

gabe nicht mehr gewachsen sah und dass er vollstes Vertrauen in die Übernahme durch Jada hatte. »Okay, Leute. Das wäre vom Tisch. Kommen wir zur Sache. Ich habe gehört, was Fredrick mir zu sagen hatte. Jetzt möchte ich Antworten von euch allen. Wie konnte es dazu kommen, dass die OCC<sup>3</sup> uns eine MRIA verpasst?«

Sofort meldete Jada sich zu Wort. Sie war genauso lange bei IUI wie Susan und hielt mit ihrer Meinung nicht hinter dem Berg. Ihre Leidenschaft hatte sie zu einer guten CRO gemacht und machte hoffentlich auch zu einer guten CRCO. Aber diese Stärke ließ sie gelegentlich auch spröde und abweisend erscheinen.

»Ich warne euch alle schon seit einem Jahr davor«, antwortete Jada, während sie sich im Raum umsah, und fügte hinzu: »Trotzdem hat man mir gesagt, die Termine für die Product Releases hätten Vorrang.«

»Ach Jada, jetzt komm, du weißt doch, dass wir keine Wahl hatten«, sagte Bill. Als VP of Product war Bill davon besessen, Features und Produkte herauszubringen, die die Kundschaft liebte und die den Umsatz steigerten. Es war ihm besonders wichtig, weiterzukommen, und man konnte sich immer darauf verlassen, dass er sein Team verteidigte. Von allen Anwesenden war er am längsten bei IUI und kannte die Kunden sehr gut. Manchmal brauchte er etwas länger, sich an neue Denk- und Arbeitsweisen zu gewöhnen, aber seine Absichten waren richtig. »Ohne diese neuen Features und Updates wären unsere Apps bald unbrauchbar, und unsere Kunden wären wir los. Offenbar ist dem Risk-Team nicht klar, dass es in dieser Branche Konkurrenz gibt.«

»Natürlich wissen wir das, Bill. Wir versuchen, IUI und seine Wettbewerbsfähigkeit zu schützen«, antwortete Jada. »Aber unsere Konkurrenzfähigkeit leidet, wenn unsere Applikationen und Kundendaten nicht sicher sind. Ich habe euch davor gewarnt, dass unsere Delivery-Teams<sup>4</sup> im Namen von DevOps und digitaler Transformation tun und lassen können, was sie wollen. Wir haben keinerlei Kontrolle. Verdammt noch mal, wir sind eine Bank!«

Susan lehnte sich in ihren Stuhl zurück. Es gefiel ihr nicht, wie die Anwesenden versuchten, sich gegenseitig den Schwarzen Peter zuzuschieben.

»Jada hat recht«, begann Tim mit seiner typischen festen, aber dennoch ruhigen Stimme, offensichtlich bemüht, die Diskussion unter Kontrolle zu be-

---

3 Office of the Comptroller of the Currency, eine US-Bundesbehörde, die das nationale Kreditwesen überwacht und die Zahlungs-, Wettbewerbs- und der Funktionsfähigkeit der US-amerikanischen Kreditinstitute überprüft.

4 Siehe <https://www.quora.com/What-does-a-Delivery-Team-in-an-IT-company-handle>

kommen, die aus dem Ruder zu laufen drohte. »IUI ist uns doch allen wichtig.«

Tims Ausstrahlung war souverän und offiziell, was zu seiner Rolle als CISO passte. Wenn er einen Raum betrat, hörten ihm die Leute zu. Sein Lebenslauf enthielt eine lange Liste führender Internet-Geldinstitute sowie einige IT-Auditierungsfirmen. »Um ehrlich zu sein«, fuhr er fort, »haben wir die MRAs im Produkt-Backlog mit aufgeführt. Warum hat das Entwicklungsteam sie nicht umgesetzt?«

Bill verdrehte die Augen. »Offen gesagt, es dauert schon eine Ewigkeit, die Features rechtzeitig fertig zu bekommen. Ich habe keine Ahnung, was unsere Entwicklungsteams den ganzen Tag treiben. Auf jeden Fall kommen sie nicht hinterher.«

»Hinterherkommen?!« Jennifer wirkte überrascht. Sie war wahrscheinlich eine der jüngsten Führungskräfte in einem Unternehmen der Größe von IUI, aber ihr Wissen und ihre Fähigkeiten übertrafen die vieler ihrer Kollegen in anderen Unternehmen bei Weitem. »Ich denke, wir alle wissen, dass wir die Probleme in den verschiedenen Backlogs mit allen verfügbaren Entwicklerinnen und Entwicklern in Angriff nehmen. Aber die Backlogs unserer Produkte werden mit jedem neuen Feature und jeder Anforderung täglich umfangreicher.« Jennifer sah hinüber zu Bill und sprach weiter: »Das Problem ist, dass wir nie genug Zeit haben, uns um den Technical Debt zu kümmern, mal ganz abgesehen von den ›wichtigen neuen Features‹, mit denen uns das Produktteam ständig überschüttet.«

»Dann stellt eben mehr Leute ein!«, blaffte Bill zurück.

»Glaubst du, das ist so einfach? Ist es nicht. Es ist extrem schwer, gute Entwicklerinnen und Entwickler zu bekommen. Und wenn wir sie einstellen, müssen sie erst eingearbeitet werden. Wir haben eine Menge offener Stellen, und die neu eingestellten Entwickler sind noch nicht voll einsatzfähig. Ich glaube, niemand konnte ahnen, dass uns ein Tsunami an neuen Features überrollen wird.« Jennifer atmete tief durch, sichtlich bemüht, und sah dann in der Hoffnung auf Unterstützung zu Susan hinüber.

Susan saß am Kopf des Tisches und sah still zu, wie ihr Team sich zankte wie Teenager. Auf ein paar Schuldzuweisungen war sie vorbereitet gewesen, aber das hier war schlimmer, als sie erwartet hatte. Vor allem war sie einfach überrascht. Alle VPs hatten begeistert von den großartigen Fortschritten berichtet, die sie im Laufe der Jahre mit DevOps gemacht hatten. Und nachdem IUI ein Jahr zuvor Jason als SVP of Digital Transformation ins Boot holte, ging es noch schneller voran. Trotzdem schien es ihr jetzt, als wüsste die linke Hand nicht, was die rechte tat.

»Leute, so kommen wir nicht weiter«, sagte Susan beim Aufstehen. »Ich brauche ein paar echte Antworten. Was ist der Stand der Dinge mit den MRAs, und wie gehen wir damit um? Ich muss den Vorstand davon überzeugen, dass wir einen klaren Aktionsplan haben. Die Regulatoren haben uns darüber informiert, dass wir nur drei Monate haben, um alle ihre Bedenken auszuräumen und zu zeigen, dass wir wissen, wie es weitergehen soll. Drei Monate, bis die Regulatoren eine formelle Vollstreckungsmaßnahme für IUI erlassen werden. Drei Monate, bis jeder von euch und jede Person in euren Abteilungen plötzlich arbeitslos ist oder IUI unter Regierungskontrolle gestellt wird.<sup>5</sup> Drei Monate, bevor alles, was wir aufgebaut haben, in sich zusammenfällt.«

»Ich glaube, niemand hier im Raum möchte seinem Team mitteilen müssen, dass ihre Führung versagt hat.« Susan machte eine Pause und sah jeden am Tisch direkt an. Sie war erleichtert, dass einige von ihnen unter ihrem Blick leicht zusammenzuckten. Sie wusste, ihre Botschaft war angekommen.

Jada brach das Schweigen: »Wir haben verstanden«, sagte sie und holte Luft. »Die MRAs, die zu dieser MRIA geführt haben, hängen zu einem Großteil mit unserer IT-Governance zusammen – der Art, wie wir unsere Software entwickeln, bereitstellen und managen. Wir besorgen dir eine Zusammenfassung.«

»Danke«, sagte Susan. Sie lehnte sich zurück und blickte zu Tim, der neben Jada saß.

Tim sah Jennifer an und dann wieder Susan. »Ich werde mit Jennifer einen Aktionsplan ausarbeiten, um diese Punkte anzugehen. Das wird aber nicht einfach. Wir haben gerade eine Menge zu tun ...«

»Viel zu tun gibt es immer«, unterbrach Susan ihn. »Und dass das nicht einfach wird, müsst ihr mir nicht sagen. Ich brauche Lösungen. Das Überleben von IUI steht vermutlich auf dem Spiel – mit ernststen Folgen für Tausende von Angestellten und ihre Familien. Das muss unsere oberste Priorität sein.«

Sie sah sich im Raum um und zwang sich zu einem grimmigen Lächeln. »Ich weiß, dass wir das schaffen können. In diesem Raum und in unseren Teams gibt es eine Menge Talente. Wir haben nur drei Monate, um dieses Chaos zu beseitigen, oder das Spiel ist vorbei. So einfach ist das.«

Susan stand nun wieder. »Ich habe jetzt ein Meeting mit dem Vorstand. Sehr wahrscheinlich wollen sie, dass wir eine externe Auditierungsfirma

---

5 Eine echte Unterlassungsverfügung gegen die MUFG Bank finden Sie hier:  
<https://www.occ.gov/news-issuances/news-releases/2021/nr-occ-2021-100.html>

beauftragen, die unseren Abschlussbericht an die Regulatoren überprüft und absegnet. Aber ich will regelmäßige Updates über unsere Fortschritte. Mein Assistent wird eine wöchentliche Besprechung in eure Kalender eintragen. Ich erwarte Großes von euch allen. Lasst uns diese Sache in Ordnung bringen. An die Arbeit!«

Alle Köpfe nickten. Susan griff sich ihr Tablet und verließ den Raum.