

# Leitlinien zur Vereinbarkeit von Agilem Management und Governance



Arbeitskreis Externe und interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (AKEIÜ)\*

**Zusammenfassung:** Unternehmen stehen vor der Herausforderung, auf zunehmende Unsicherheit und Komplexität zu reagieren. Agile Managementmethoden bieten eine mögliche Lösung, indem sie starre Organisationsformen durch flexible, kundenorientierte Arbeitsmethoden ersetzen. Allerdings stoßen sie auf starre interne Governance-Strukturen, die rechtlichen Anforderungen gerecht werden müssen. Der Beitrag des AKEIÜ analysiert die Auswirkungen agiler Managementmethoden auf Governance-Strukturen. Mithilfe der Analyse von sechs Implementierungsprojekten in Unternehmen wird die Wechselwirkung zwischen Agilem Management und Governance-Strukturen untersucht, um Zielkonflikte zu identifizieren und Empfehlungen in Form von Leitlinien zu entwickeln. Mit diesen Leitlinien zeigt der AKEIÜ einen Weg auf, wie Agile Managementmethoden im Unternehmen zur Erreichung der Geschäftsziele eingesetzt werden können. Entscheidend dabei ist, dass Governance-Strukturen bereits in der Konzeptphase zu berücksichtigen sind und ihre Effektivität auch nach der Implementierung regelmässig und systematisch überprüft werden muss.

**Stichwörter:** Agiles Management, Corporate Governance, Interne Governance-Strukturen, Wechselwirkung zwischen Agilem Management und Governance

## Guidelines for the compatibility of agile management and governance

**Abstract:** Companies are dealing with the challenge of navigating growing uncertainty and complexity. Agile management methods present a potential solution by replacing inflexible

\* Dem AKEIÜ gehören zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Beitrags in 2023 folgende Mitglieder an: Dipl.-Kfm. Lutz Cauers, Deutsche Bahn AG; Prof. Dr. Anne d'Arcy, Wirtschaftsuniversität Wien; Prof. Dr. Peter Henning, Deutsche Bank AG; RA/WP/StB Dr. Henning Hönsch, PricewaterhouseCoopers GmbH WPG; Prof. Dr. Anja Hücke, Universität Rostock; WP/StB Dr. Frank M. Hülsberg, ADKL; Dr. Udo Jung, The Boston Consulting Group GmbH; Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch, Universität Münster; Dr. Georg Klein, Siemens AG; Prof. Dr. Annette G. Köhler, Universität Duisburg-Essen; WP/CPA Jens C. Laue, Accenture GmbH; Prof. Dr. Kai-Uwe Marten, Universität Ulm; RA Daniela Mattheus, European Center for Board Efficiency; Prof. Dr. Hanno Merkt, Universität Freiburg; RA Dr. RA/WP/StB Prof. Dr. Jens Poll; Prof. Dr. Nicole V.S. Ratzinger-Sakel, Universität Hamburg; Dr. Markus Warncke, Villeroy & Boch AG; WP Dipl.-Kfm. Andreas Wermelt, Deloitte GmbH WPG; Marc Wössner, Bertelsmann SE & Co. KGaA; WP Dipl.-Ing. Volker Zieske, KPMG AG WPG. Als Gäste haben an dem Papier mitgewirkt: Stefan Grosch, Robert Bosch GmbH, Uwe Herre, Randstad Deutschland GmbH & Co. KG.

Der AKEIÜ wurde 1979 gegründet und setzt sich aus VertreterInnen der Unternehmenspraxis, Wirtschaftsprüfung und Forschung zusammen. Er verfolgt das Ziel, das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente der Corporate Governance zu diskutieren und z. B. durch die Formulierung von Best Practices mitzustalten. Dabei wird auch die Entwicklung der regulatorischen Rahmenbedingungen aktiv begleitet. Informationen zu Projekten und Mitgliedern finden sich hier:

<https://www.schmalenbach.org/index.php/arbeitskreise/unternehmensfuehrung/externe-und-interne-ueb-erwachung-der-unternehmung>

organizational structures with adaptable, customer-focused approaches. However, they often face rigid internal governance systems that must comply with legal obligations. The AKEIÜ examines how agile management methods impact governance structures. Through the analysis of six implementation projects in various companies, the study investigates the interaction between agile management and governance structures, aiming to identify conflicting objectives and develop guidelines for their compatibility. With its guidelines, the AKEIÜ offers a way how to use agile management to achieve strategic business targets. Decisive is, that governance structures are to be considered already in the concept phase and that their effectiveness is reviewed on a regular and systematic basis after implementation.

**Keywords:** Agile management, corporate governance, internal governance structures, interaction between agile management and governance structures

## 1. Einleitung

Unternehmen und allgemein alle Arten von Organisationen sind vor dem Hintergrund der volatilen wirtschaftlichen und geopolitischen Lage mit der Frage konfrontiert, wie sie im Management auf steigende Unsicherheit und Komplexität reagieren sollen. Ein möglicher Ansatz wird im sogenannten Agilen Management gesehen, das zu starre Organisationsformen ablösen und durch flexiblere, prozess- und konsequent kundenorientierte Organisations- und Arbeitsmethoden ersetzen soll. Auch wenn es zum Agilen Management keine allgemeingültige Definition gibt, wird übereinstimmend die Zielsetzung mit einer konsequenten Kundenorientierung, einer besonderen Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation, der Prozesse und Abläufe im Unternehmen beschrieben; „Agilität“ geht demnach über reine Managementmethoden hinaus und reicht bis zu einer agilen Haltung der gesamten Organisation (Deeken & Fuchs, 2018, S. 3ff; Häusling, 2020, S. 13 ff.; Walter, 2021, S. 349 ff.). Schon 2018 gaben bei einer Umfrage bei Fach- und Führungskräften im deutschsprachigen Raum über die Hälfte der Befragten an, dass eine agile Organisation in ihren Unternehmen von grosser bis sehr grosser Bedeutung ist. Insbesondere erhoffen sich die Befragten durch agile Managementmethoden höhere Flexibilität (55 %) und Schnelligkeit (51 %) sowie eine bessere Vernetzung (46 %) innerhalb der Organisation. Allerdings sind bisher mehrheitlich punktuelle Umsetzungen in Richtung agiler Organisation zu finden, oft typischerweise in der IT (17 % der Unternehmen) (Rumpf et al., 2018). Der vermehrte Einsatz Agiler Managementmethoden als Antwort auf die erhöhte Unsicherheit und Komplexität trifft jedoch auf oft relativ starre Strukturen in der internen Governance der Unternehmen.<sup>1</sup> Diese internen Governance-Strukturen, repräsentiert durch das Management, das Kontrollorgan sowie durch das interne Kontrollsysteem, die Risiko- und Compliance-Managementsysteme und das interne Revisionssystem, müssen einerseits dynamisch auf die Veränderungen in der Organisation reagieren, andererseits jedoch mit den rechtlichen Anforderungen an eine angemessene Governance konform gehen.<sup>2</sup>

Der AKEIÜ verfolgt mit diesem Beitrag die Intention, die Auswirkungen des Einsatzes Agiler Managementmethoden im Hinblick auf Governance-Strukturen zu analysieren und

---

1 So gaben gemäss Rumpf et al. (2018) 36 % der Befragten an, dass starre Prozesse und Abläufe (36 %) den Weg in agile Organisationen versperren; für 31 % der Befragten sind zudem die Mitarbeiter zu wenig bereit, sich zu verändern.

2 Vgl. zur Dynamisierung von Corporate-Governance-Systemen AKEIÜ 2021.

Anregungen zur zukünftigen Ausgestaltung der Interaktion von Agilem Management und Governance-Anforderungen im Unternehmen in Form von Leitlinien zu geben. Dabei stellt der AKEIÜ nicht die Notwendigkeit in Frage, mit einem solchen Managementansatz auf die heutigen Herausforderungen adäquat reagieren zu können. Die nachfolgenden Ausführungen sollen vielmehr helfen, dass Governance-Strukturen „Agilität“ als Handlungsoption ermöglichen. Neben der eher praxisorientierten Literatur mit beratendem Charakter (z.B. Brosseau et al., 2019; Häusling, 2020) hat sich in der Forschung noch wenig Evidenz zur Wechselwirkung zwischen Agilen Managementmethoden und interner Governance herausgebildet (vgl. als Ausnahme in Bezug auf die Interne Revision Andelfinger & Haferkorn, 2022). Insgesamt konnte sich zu diesem Thema somit noch keine Best Practice entwickeln. Zwar beschäftigen sich eine Vielzahl von Unternehmen mit Agilem Management<sup>3</sup>, eine systematische, vergleichende Bewertung der Wechselwirkung mit Governance-Strukturen ist aktuell noch kaum gegeben. Der AKEIÜ verfolgt daher einen vorwiegend explorativen Untersuchungsansatz. Im Rahmen dieses Beitrags dienen sechs aktuelle Implementierungsprojekte in Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen der Analyse der Interaktion zwischen Agilem Management und Governance-Strukturen.<sup>4</sup> Zusätzlich fliessen die Erfahrungen der AKEIÜ-Mitglieder aus weiterführenden Interviews mit Unternehmensvertretern und aus der eigenen Unternehmenspraxis in die Entwicklung der Leitlinien ein. Damit werden erstmals Hinweise für eine erfolgreiche Implementierung von Agilen Managementmethoden unter Berücksichtigung der notwendigen Anpassung interner Governance-Strukturen entwickelt.

Hierzu vermittelt Kapitel 2 zunächst eine Definition sowie mögliche Ausprägungen von Agilen Managementmethoden sowie spezifiziert den rechtlichen Rahmen von Governance-Strukturen im Hinblick auf Agile Managementmethoden. In Kapitel 3 werden dann im Rahmen von Fallanalysen Erfahrungen verschiedener Unternehmen aus der Anwendung von Agilen Managementmethoden und deren Wechselwirkung mit den jeweiligen Governance-Strukturen bewertet. Dazu werden die unterschiedlichen Herangehensweisen und Lösungsansätze in Bezug auf Zielkonflikte aufgezeigt. Anschliessend bewerten wir zusammenfassend die potenziellen Konflikte zwischen den Zielen des Agilen Managements und den Anforderungen aus den Governance-Strukturen für Unternehmensprozesse und -strukturen. In Kapitel 4 entwickelt der AKEIÜ aus den vorangegangenen Fallanalysen Empfehlungen in Form von Leitlinien für die Vereinbarkeit von Agilem Management und Governance-Anforderungen.

## **2. Agiles Management versus rechtliche Rahmenbedingungen von Governance-Strukturen**

### **2.1 Ausprägungen von Agilen Managementmethoden**

Weder in der Literatur noch in der Praxis hat sich bis heute ein einheitliches Verständnis zum Begriff „Agilität“ „Agiles Management“ oder „Agile Managementmethoden“ heraus-

<sup>3</sup> In einer Studie von BearingPoint (2022) bezüglich des Einsatzes von Agilen Managementmethoden in der Produktentwicklung und im Projektmanagement geben 75 % der befragten Unternehmen an, agile Managementmethoden bereits einzusetzen; dabei nutzen 45 % einen Mix aus klassischen und agilen Methoden, während ca. 30 % angeben, inzwischen ausschliesslich agile Methoden einzusetzen.

<sup>4</sup> Aus Vertraulichkeitsgründen nennen wir die Unternehmensnamen und jeweiligen Ansprechpartner nicht. Wir danken allen TeilnehmerInnen für die Kooperation. Alle TeilnehmerInnen haben sich mit der Veröffentlichung dieser Informationen einverstanden erklärt.

gebildet. Zumeist stehen präskriptive oder anekdotische Darstellungen im Vordergrund (Conboy, 2009; Lee & Xia, 2010; Dingsøyr et al., 2012; International Group of Controlling (IGC) & Möller, 2022). Aus empirischen Studien lassen sich lediglich Dimensionen des Begriffs „Agilität“ ableiten. So wird im Kern als Zielsetzung die konsequente Kundenorientierung, eine besondere Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation, der Prozesse und Abläufe im Unternehmen angestrebt; Agilität geht demnach über reine Managementmethoden hinaus und reicht vielmehr bis zu einer agilen Haltung der gesamten Organisation (Häusling, 2020, S. 13 ff.). Ansätze wie die in vielen Fällen verwendete sogenannte „Stacey Matrix“ empfehlen im Rahmen des Projektmanagements die Anwendung Agiler Managementmethoden bei unbeständigen Anforderungen auf der einen und hoher Unsicherheit bzgl. Technologie und Wissen auf der anderen Seite (Rigby et al., 2016, S. 46 mit Nennungen mehrerer Bedingungen). Über das Projektmanagement hinaus soll das Agile Management mit Prozessen und Methoden bei der Beherrschung der Komplexität und der Unvorhersehbarkeit von Rahmenbedingungen unterstützen (Robert Bosch, 2023).

Der Umfang und die Ausprägungen Agiler Managementmethoden können in verschiedenen Dimensionen, zum Beispiel anhand des sogenannten „*New Work Transformation* (kurz: Trafo) Models“, dargestellt werden (Häusling, 2020, S. 47 ff.). Diese sind:

- **Strategie:** Der Kunde rückt in den Fokus der strategischen Ausrichtung. Agiles Management wird konsequent aus der Kundenperspektive heraus entwickelt. Zudem muss neben der Akzeptanz auch ein Verständnis für Agilität geschaffen werden.
- **Struktur und Organisation:** Die konsequente Kundenausrichtung bringt mit sich, dass nicht nur Prozesse agil ausgerichtet, sondern auch Organisationsstrukturen beleuchtet und ggf. angepasst werden müssen.
- **Prozesse:** Agiles Management ist kundenzentriert, iterativ und inkrementell. Zentral dabei ist eine Umverteilung der Verantwortung innerhalb der Prozesse. Entscheidungen werden nicht mehr Top-down auf Managementebene, sondern im Team getroffen. Damit soll ein Wertewandel initiiert werden.
- **Führung:** Wesentliche Merkmale des Agilen Managements sind die verteilte Führung und das sogenannte „Empowered Leadership“. In agilen Systemen werden neue Führungsrollen im agilen Prozess eingeführt zur Sicherung von Methoden (z. B. Agile Master) oder der konsequenten Kundenausrichtung (z. B. Product Owner).
- **Human Resource (HR):** Klassische HR Instrumente müssen an kurze Planungszyklen und agile Teams angepasst werden. Zudem ist zu beachten, dass die Führung von Mitarbeitern zunehmend weniger über direkte Vorgesetzte als vielmehr innerhalb der agilen Teams erfolgt. So bilden sich u.a. Matrixstrukturen z. B. zwischen sogenannten Product Owner, Chapter Leads und agilen Teilteams. HR wird somit zunehmend zum Katalysator für agile Transformation und Organisationsentwicklung.
- **Kultur:** Die Kulturanpassung lässt sich mit dem Wandel von Kontrolle zu Vertrauen sowie einer geänderten Risikokultur beschreiben. Nur durch eine offene Vertrauenskultur werden Transparenz geschaffen und Informationen zielgerichtet und sorgfältig geteilt. Eine Fehlervermeidung durch Kontrolle, Absicherung und Reporting rückt in den Hintergrund zugunsten dem Zulassen bzw. der bewussten Inkaufnahme von Fehlern zum schnellen Lernen und einer hochfrequenten und wirksamen Feedbackkultur.

Konsolidiert betrachtet lassen sich demzufolge die folgenden wesentlichen Zielsetzungen Agiler Managementmethoden identifizieren, wobei in der Praxis die Schwerpunkte von Unternehmen unterschiedliche gelegt werden:

- Konsequente Kundenorientierung und damit Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Komplexitätsreduzierung
- Beschleunigung von Innovationen
- Erhöhung der Veränderungsbereitschaft
- Verbesserung der Prozessqualität
- Effizienzsteigerung
- Verbesserung der Fehlerkultur durch Priorisierung von Teamzielen gegenüber der individualisierten Verantwortung und Sanktionierung

Im Folgenden verstehen wir Agile Managementmethoden als ein umfassendes und konsequent an den Kunden ausgerichtetes Zusammenarbeits- und Führungsmodell mit hoher Anpassungsfähigkeit zum Umgang mit Unsicherheiten oder sich schnell wandelnder Rahmenbedingungen.

In der Praxis beobachtet der AKEIÜ Agiles Management sowohl bei betrieblichen Organisationen als Ganzes (z.B. IT-Bereiche in eigenen Rechtseinheiten), in betrieblichen Teilbereichen (z. B. Einkauf), bestimmten Elementen des Wertstroms als auch auf Produkte bezogen (z. B. Softwareentwicklung). Damit steht Agiles Management in der Regel in Kombination bzw. im Wechsel mit traditionellen Organisationsformen, so dass man von „hybriden Organisationsformen“ sprechen muss (Andelfinger & Haferkorn, 2022).

Die in Kapitel 3 analysierten Fallbeispiele bestätigen, dass der Reifegrad bei der Implementierung Agiler Managementmethoden sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Die Spannbreite reicht von ersten Pilotprojekten bis zu einer unternehmensweiten Skalierung. Ebenso setzen Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte bei den Zielsetzungen. Dabei zeigt sich auch eine gewisse Priorisierung der Zielsetzung beispielsweise bei der Abwägung zwischen Innovations- und Effizienzzielen.

Der Umfang und die Dauer des Einsatzes Agiler Managementmethoden unterliegt vielfältigen dynamischen Veränderungen. Faktoren, wie z. B. Erfolg oder Misserfolg eines Teilprojektes oder z. B. personelle Veränderungen durch Gewinnung oder Wegfall von Sponsoren bzw. Initiatoren, können signifikanten Einfluss haben und Projekte stoppen oder die Skalierung auf das gesamte Unternehmen bewirken. Aus diesen Gründen zeichnet sich kein einheitliches Vorgehensmuster bei der Implementierung Agiler Managementmethoden ab.

## 2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen von Governance-Strukturen

Entscheidungen hinsichtlich der Änderung von Management- und Organisationsmethoden sind grundsätzlich von der Geschäftsleitung zu treffen. Dies betrifft somit auch die Entscheidung über die Implementierung von Agilen Managementmethoden. Die folgenden Ausführungen basieren insbesondere auf deutsche rechtliche Rahmenbedingungen. Die analysierten Fallbeispiel umfassen aber auch ein Unternehmen aus der Schweiz. Die länderspezifisch unterschiedlichen rechtlichen Ausprägungen haben jedoch, auch unter Berücksichtigung der Schweizer Normen im Obligationenrecht (zum Internen Kontrollsystsem Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und zum Risikomanagementsystem Art. 663b Ziff. 12

OR) zu keinen differenzierten Erkenntnissen insbesondere im Rahmen der Analyse der Implementierungsprojekte geführt.

Aus den §§ 43 Abs. 1 GmbHG, 76 Abs. 1 AktG und 93 Abs. 1 AktG leiten Rechtsprechung und Literatur die Verpflichtung der ersten Führungsebene des Unternehmens ab, das Unternehmen so zu organisieren und zu beaufsichtigen, dass keine Gesetzesverletzungen stattfinden. Seiner Organisationspflicht genügt die Geschäftsleitung nur dann, wenn sie eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet.<sup>5</sup> Dies muss somit auch bei der Entscheidung für die Implementierung von relevanten Agilen Managementmethoden berücksichtigt werden.<sup>6</sup>

Hierzu bedarf es der Installation bzw. der Anpassung eines dokumentierten Überwachungssystems, das eine interne Organisationsstruktur des Unternehmens ermöglicht. Mit diesem kann die Geschäftsleitung sicherstellen, den Geschäftsgang so zu überwachen oder überwachen zu lassen, dass unter normalen Umständen mit einer ordnungsgemäßen Erledigung der Geschäfte gerechnet werden kann.<sup>7</sup> Diese Organisationsstruktur besteht in einer sogenannten „Misstrauensorganisation“, worunter eine Organisation verstanden wird, in der die jedem Mitglied der ersten Führungsebene des Unternehmens obliegende „Pflicht zum Misstrauen“ institutionalisiert ist (Schmidt-Husson, 2016, S. 114 ff.).

Bei der Ausarbeitung, Implementierung und Überwachung einer derartigen Misstrauensorganisation bedient sich die erste Führungsebene des Unternehmens einzelner Mitarbeiter/innen oder Organisationseinheiten des Unternehmens. Dennoch verbleiben bei der ersten Führungsebene Aufsichts- und Überwachungspflichten (sogenannt vertikale Aufsichtspflichten). Deswegen hat die Unternehmensleitung die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass bei einer vertikalen Delegation ein System existiert, das sicherstellt, dass die beauftragten nachgeordneten Mitarbeiter/innen die ihnen übertragenen Pflichten auch tatsächlich erfüllen. Derartige Aufsichtspflichten der ersten Führungsebene des Unternehmens werden unterteilt in Organisationspflichten, Auswahlpflichten, Instruktionspflichten, Überwachungspflichten und, was insbesondere im Hinblick auf Agile Managementmethoden von Interesse ist, Sanktionspflichten.

Durch die Misstrauensorganisation muss sichergestellt werden, dass die Unternehmensleitung jederzeit in der Lage ist, bei Verstößen gegen Vorgaben zur ordnungsgemäßen Erledigung der Geschäfte sofort und uneingeschränkt eingreifen zu können (Fleischer, 2003, S. 291; Wagner, 2009, S. 8; Potinecke & Block, 2016, S. 26). Eine derartige Sanktionspflicht setzt aber voraus, dass der/die Mitarbeiter/in, der/die Verstöße zu verantworten hat, in der Organisationsstruktur des Unternehmens auch persönlich identifiziert werden kann. Dies ist bei Agilen Managementmethoden je nach deren Ausgestaltung unter Umständen nur schwierig möglich bzw. schwierig kommunikativ zu vermitteln.<sup>8</sup> Auch steht

<sup>5</sup> LG München I vom 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10 – („Neubürger-Urteil“), WM 2014, S. 947 ff.

<sup>6</sup> Wir stellen in diesem Beitrag die Rechtslage nach deutschem Recht dar. Hinsichtlich der Anforderungen in anderen Europäischen Ländern, insbesondere der Schweiz und Österreich, können sich im Detail Abweichungen ergeben. Insgesamt ist auch in diesen Ländern von einer entsprechenden Verantwortung der Geschäftsleitung auszugehen.

<sup>7</sup> So schon BGH vom 18.10.84, GmbHR 1985, 143; KG, NZG 1999, 400, LG München I vom 10.12.13 – 5 HK O 1387/10 –; OLG Nürnberg vom 30.03.22 – 12 U 1520/19 –.

<sup>8</sup> Es stehen verschiedene Rahmenwerke für die Implementierung und Skalierung von Agilen Managementmethoden zur Verfügung, welche klar definierte Verantwortlichkeiten vorsehen und damit diesen Konflikt mindern können. Als Beispiele dienen: SAFe <https://scaledagileframework.com/>; LESS <https://less.works/less/framework>; Spotify <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale spotify> (alle Links abgerufen am 29.06.2023).

dies in einem gewissen Widerspruch zu einem der Grundziele Agiler Managementmethoden, angstfreies Eingestehen von Fehlern zu ermöglichen und gerade nicht individualisiert zu sanktionieren.

Beispiele aus dem Wettbewerbsrecht, dem Datenschutz und dem Arbeitsrecht verdeutlichen, dass manche Prinzipien bei Agilen Managementmethoden mit diesen rechtlichen Vorgaben kollidieren können. Dabei ist z. B. an die unterbliebene Wahrnehmung von Dokumentationspflichten zu denken. Auch die Handhabung einer Fehlerkultur i. S. einer Auflösung von Überwachungspflichten kann zu Kollisionsrisiken führen. Insofern sind die Gestaltungsspielräume bei der Implementierung von Agilen Managementmethoden rechtlich eingeschränkt. Dies gilt umso mehr in regulierten Industrien oder in Industrien mit sehr hohen Qualitätsanforderungen wie z. B. bei Banken oder der Pharmaindustrie. Aus der Rechtsprechung lässt sich eine Vielzahl von Beispielen dafür ableiten, dass Gerichte die Verpflichtung zur Einrichtung einer Misstrauensorganisation durchaus restriktiv auslegen.<sup>9</sup>

Eine erfolgreiche Implementierung Agiler Managementmethoden erfordert damit auch die Umsetzung eines risikoorientierten, effektiven Ansatzes zur Weiterentwicklung von Governance-Systemen in Unternehmen. Dies stellt hohe Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation der Governance-Systeme, insb. an Koordination und Kommunikation. Nach dem Verständnis des AKEIÜ unterstützt nur ein dynamischer Ansatz, der als wesentliche Elemente sowohl die laufende risikoorientierte Anpassung der Governance-Strukturen als auch die kontinuierliche interne Kommunikation zwischen den einzelnen Governance-Partnern vorsieht, die Etablierung dauerhaft wirksamer Systeme. Hierzu kann das Drei-Linien-Modell des Institutes of Internal Auditors (IIA) zugrunde gelegt werden. Dieses strukturiert die interne Governance in die Verantwortlichkeiten der Internen Revision, der Stabstellen zum Risikomanagement und Compliance sowie der operativen Einheiten für effektive Kontrollen, wobei die individuelle Ausgestaltung der internen Governance stets auf die Erfordernisse der jeweiligen Organisation zu erfolgen hat (AKEIÜ, 2021).<sup>10</sup>

### **3. Analyse und Bewertung von Zielkonflikten zwischen Agilem Management und Governance-Strukturen anhand von sechs Implementierungsprojekten**

#### **3.1 Auswahl der Implementierungsprojekte und Vorgehen**

Die im Folgenden dargestellten Implementierungsprojekte basieren auf (teilweise) strukturierten Interviews des AKEIÜ mit Unternehmensvertretern im Zeitraum vom April 2022 bis März 2023. Dabei standen entweder Zuständige für Projekte zur Implementierung von Agilen Managementmethoden oder Vertreter der Geschäftsführungsebene zur Verfügung. Dem explorativen Ansatz folgend hat die Auswahl der angesprochenen und interviewten Unternehmen verschiedene Klassifizierungskriterien umfasst: Unternehmen unter

9 Eines dieser Beispiele stellt der Beschluss des Bayerischen Obersten Landesgerichts vom 10. August 2001 dar: Auch in Fällen, in denen keine gesteigerte Aufsichtspflicht anzunehmen ist, ist eine einmalige jährliche Kontrolle von Mitarbeitern/innen nicht ausreichend, um das Ziel der innerbetrieblichen Aufsicht zu verwirklichen. Erforderlich sind Kontrollen, die einen so erheblichen Teil der Tätigkeit des Personals erfassen, dass sie zum einen von dem Personal als Kontrollen wahrgenommen werden und zum anderen geeignet sind, mit erheblicher Wahrscheinlichkeit etwaige Verstöße aufzudecken. BayObLG, NJW 2002, 766, 767.

10 Zum Drei-Linien-Modell des IIA siehe <https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/downloads/Three-Lines-Model-Updated-German.PDF> (zuletzt aufgerufen 28.06.2023).

besonderer Aufsicht und Regulierung (Finanzinstitute, Pharma) sowie Unternehmen aus den Bereichen Produktion, Dienstleistungen und Logistik. Es wurden Unternehmen aus Deutschland und aus der Schweiz befragt. Aus dem länderspezifischen Aspekt ergaben sich jedoch keine Indikationen für die in Kapitel 4 entwickelten Leitlinien. Darüber hinaus hat der AKEIÜ berücksichtigt, dass Unternehmen Agile Managementmethoden in unterschiedlicher konzeptioneller Form einsetzen. Die Spannbreite reicht von Projekten in betrieblichen Teilbereichen über verschiedene Wertschöpfungsstufen bis hin zur konzernweiten Transformation auf Agile Managementmethoden.

Im Rahmen der Interviews sollten Umsetzungsstände Agiler Managementmethoden, mögliche Zielkonflikte zu Governance-Strukturen sowie Strategien und deren Wirksamkeit zur Auflösung der Zielkonflikte erkannt werden. Die Struktur für die Interviews wurde aus den oben beschriebenen Dimensionen Agiler Managementmethoden gemäss dem „New Work Transformation (kurz: Trafo) Model sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen von Governance-Strukturen und hier insbesondere die Ausgestaltung bzw. die Anpassung des Drei-Linien-Modells abgeleitet. Aufgrund der angewandten Interviewtechnik sowie der unterschiedlichen Bereitschaft zur Veröffentlichung von Informationen unterscheiden sich die nachfolgenden Ausführungen in Struktur und Detailierungsgrad je Fall, vor allem in Abhängigkeit vom Grad der Vertraulichkeit der Informationen. Weitergehende Erkenntnisse aus Interviews und sonstigen Erfahrungen einzelner Mitglieder des AKEIÜ, die sich nicht in den sechs Fällen widerspiegeln, flossen anonymisiert in die in Kapitel 4 aufgezeigten Leitlinien für die Vereinbarkeit von Agilem Management und Governance-Strukturen mit ein.

### 3.2 Internationaler Automobilzulieferer

Ein grosses Automobilzulieferunternehmen hat innerhalb einer seiner Geschäftsbereiche im Bereich Einkauf eine agile Organisation sowie neue Agile Managementmethoden eingeführt. Gemeinsam mit der zentralen Einkaufsorganisation sollen damit erhebliche Kostensenkungspotentiale im Einkaufsprozess realisiert und so ein massgeblicher Beitrag zu den Renditeerwartungen der Eigentümer erbracht werden. Im Fokus der Einführung des Agilen Managementsystems für den Einkaufsprozess stehen damit klar wirtschaftliche und Effizienzziele.

Im Rahmen der Implementierung traten Zielkonflikte im Hinblick auf Governance-Anforderungen auf, so dass im zweiten Schritt Prozesse und Anforderungen nochmals angepasst wurden:

- Durch eine stark iterative und selbstregulierende Vorgehensweise sowie einer eher operativ projektaufgabenbezogen und funktionsübergreifenden Teamzusammensetzung mit grossen Handlungsspielräumen traten Mängel hinsichtlich der Einhaltung von Sorgfaltsstandards und im Prozessablauf auf. Um diese Sorgfalts- und Prozessrisiken zu reduzieren, werden Experten aus funktionalen Exzellenzbereichen in die agilen Teams integriert, wodurch ein Mehr-Augenprinzip gewährleistet wird.
- Entscheidungen wurden nicht mehr vom Management getroffen, sondern direkt in den agilen Teams. Um das Management wirksam einzubinden, wurden IT-gestützte Workflows eingeführt, an denen sowohl die agilen Teams als auch das Management beteiligt sind. Zusätzlich wurden verpflichtende Vorgaben eingeführt, um Entscheidungen nachvollziehbar für Dritte zu machen.

- Anfangs führte die Einführung neuer Führungsrollen zu einer Art «geteilter» Führung und unklaren Verantwortlichkeiten, insbesondere für das ganzheitliche Management von Governance, Risk und Compliance (GRC). Daher wurde das Risikomanagement hinsichtlich Frequenz und der funktionsübergreifenden Betrachtung von Risiken ausgeweitet. Als weitere Massnahme wurden auf die über den agilen Teams liegende Bereichsebene klare GRC-Verantwortlichkeiten zugewiesen.
- Mit der Ausweitung der agilen Organisation und vor allem der agilen Methoden im Gesamtunternehmen entstand eine zunehmende Ambiguität von agilen (siehe das hier dargestellte Beispiel) und nicht agilen Steuerungsmodellen (z. B. bei hochstandardisierten Prozessen in der Grossserienfertigung). Diese Ambiguität wird bewusst als Teil der Unternehmenskultur in Kauf genommen und transparent gemacht.

### 3.3 Staatliches Finanzinstitut

Das staatliche Finanzinstitut unterliegt den restriktiven Anforderungen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) als Konkretisierung der §§ 25a und b KWG und steht unter der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Die Zielsetzung des Unternehmens im Rahmen der Anwendung von Agilen Managementmethoden liegt insbesondere in der Beschleunigung und Flexibilisierung von Unternehmensprozessen. Dies gilt insbesondere in der Softwareentwicklung, bei Transformationsprojekten und in der Innenrevision.

Bedingt durch die strengen branchenspezifischen regulatorischen Governance-Anforderungen hat das Unternehmen bewusst das Ziel der Performanceoptimierung dem Ziel der Einhaltung dieser Anforderung untergeordnet. Die Dimensionen Agiler Managementmethoden waren dem Unternehmen bekannt, jedoch wurden den Agilen Managementmethoden von Anfang an Grenzen gesetzt, in dem insbesondere das interne Kontrollsysteem (IKS) nicht verändert werden durfte.

In einer zweiten Phase, die insbesondere auch unter der Aufsicht der internen Revision stand, wurde analysiert, inwieweit potenzielle Anpassungen von Governance-Strukturen regulatorisch zulässig sind.

Insgesamt reduzierte das Vorgehen das Risiko aus dem Konflikt zwischen typischen Zielen Agiler Managementmethoden und den Zielen der Governance-Systeme in erheblichem Masse. Umgekehrt sank aber auch die Umsetzungsgeschwindigkeit in der Realisation von Effizienz- und Flexibilitätszielen.

### 3.4 Internationales Transportunternehmen

In einem internationalen Transportunternehmen wurden Agile Managementmethoden im grösseren Umfang zunächst in einem Tochterunternehmen für IT-Dienstleistungen etabliert und weiterentwickelt. Die priorisierten Zielsetzungen waren eine verbesserte Kundenorientierung sowie Innovationskraft.

In einem zweiten Schritt wurden diese Methoden auf hochkomplexe, unternehmensinterne IT- sowie Grossprojekte im Mutterkonzern ausgeweitet. Aktuell ist, in einem dritten Schritt, die Nutzung von Agilität im IT-Umfeld zur Sicherstellung situativ schneller und vor allem massgeschneiderter Lösungen geplant.

Die Einführung Agiler Managementmethoden erfolgte anfänglich im Wesentlichen aus den genannten Geschäftszielen heraus. Die Governance-Strukturen und -Prozesse wurden

zunächst nicht angepasst. Dabei zeigten sich dann schnell neue Risiken für das Unternehmen vor allem aus arbeitsrechtlichen Fragestellungen unklarer Verantwortlichkeiten, im Datenschutz aus nicht angepassten Informationszugriffsberechtigungen sowie aus Verfehlungen von Zeit- und Budgetzielen in Projekten.

Mittlerweile wurde die Risikobereitschaft des Unternehmens kritisch geprüft, im internen Kontrollsysteem erste Hemmschwellen in Hinblick auf mehr Agilität abgebaut sowie erste Leitplanken für die weitere Nutzung Agiler Managementmethoden im Unternehmen definiert. Zudem unterstützt die Konzernrevision bei komplexen Projekten durch eine sogenannte „begleitende Prüfung“ die Implementierung.

### 3.5 Internationaler Personaldienstleister

Hintergrund der Einführung und Anwendung Agiler Managementmethoden in diesem Unternehmen war die Entwicklung eines Ansatzes zur stärkeren Kundenfokussierung in den Kernprozessen Vertrieb und Rekrutierung. Diese wurden in der Vergangenheit in einem integrierten System in einer ERP-Lösung abgebildet. Damit wird auch eine bewusste Trennung zwischen Backoffice und Frontoffice angestrebt.

Für das Projekt zur Lösungsentwicklung und -etablierung wurden Agile Managementmethoden eingesetzt. Das Projekt sollte mit Entwicklung und Umsetzung in den operativen Geschäftsbetrieb in 12 Monaten abgeschlossen werden. Nach Abschluss der Erstimplementierung wurde die Organisation in eine Regelorganisation überführt, welche strukturell unverändert, jedoch mit verminderten Kapazitäten die Weiterentwicklung über Agile Managementmethoden vorantreibt.

Das Unternehmen verfügt über ein etabliertes internes Kontrollsysteem, welches durch ein Key Control Framework geprägt ist. Dieses stellte auf der Ebene der Kernprozesse die auf Grundlage des Geschäftsmodells zu erwarteten Risiken und Kontrollen dar.

In Bezug auf Zielkonflikte stellte das Unternehmen fest:

- Bezogen auf die mit Agilen Managementmethoden entwickelten Lösungen der Frontoffice-Prozesse wurden Kontrollen zumindest in Teilen zeitversetzt angepasst und dokumentiert, somit erst nach der effektiven Implementierung im Geschäftsbetrieb (go live).
- Grundsätzlich bestand in der Organisation aufgrund des Geschäftsmodells eine ausgeprägte Sensibilität für bestimmte Compliance-Themen wie Datenschutz und Datensicherheit. Dies zeigte sich auch dadurch, dass neue Anforderungen an das Front-Office System auf Grundlage bereits bisher identifizierter Risiken beurteilt wurden. Neue Anforderungen wurden daher nur dann in die „Sprintplanung“ als Teil des Agilen Managements aufgenommen, wenn Unklarheiten hinsichtlich dieser spezifischen Risiken ausgeräumt werden konnten.

### 3.6 Börsennotiertes Finanzinstitut

Das börsennotierte Finanzinstitut unterliegt den restriktiven Anforderungen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) als Konkretisierung der §§ 25a und b KWG und steht unter der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Vor dem Hintergrund erheblicher Marktveränderungen, insbesondere in Bezug auf Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Vorhersagbarkeit der Märkte, hat sich das Institut für eine Transformation des gesamten Unternehmens in Sinne eines neuen Target Operating Models entschieden. Zur Bewältigung dieses umfassenden Transformationsprozesses wur-

den und werden Agile Managementmethoden sowohl im Hinblick auf die Entwicklung von Unternehmensstrukturen und -prozessen als auch im Hinblick auf die Verbesserung der Führungskultur und Governance verwendet. Hierzu wurde eine Organisation etabliert, welche den Transformationsprozess steuert und begleitet. Das Top-Management begleitet die Transformation eng.

Der Transformationsansatz ist dadurch gekennzeichnet, dass er sich von der Optimierung in traditionellen Silo-Strukturen, i. S. der Dominanz der funktionalen Exzellenz in der Aufbauorganisation löst und an Stelle dessen eine agile Veränderungsorganisation, sogenannte „Tribes“ (multidisziplinäre Teams zusammengesetzt aus den bisherigen Silos), implementiert. Agile Managementmethoden werden laufend eingesetzt.

Der Prozess wurde im Jahr 2019 mit einem Pilot Projekt gestartet. Dieses hatte zunächst einen divisionalen Fokus. Der Prozess wurde und wird in der Folge über stetig weiterwachsende Strukturen bis hin zum unternehmensweiten Ansatz der sogenannte „Enterprise Agility“ sukzessive entwickelt.

Zur Beherrschung der Komplexität wurden verschiedene Elemente etabliert, um bei dem Transformationsprozess gleich von Beginn an mögliche Risiken in Hinblick auf die GRC-Elemente zu steuern. Dies sind im Besonderen:

- Standardisierter agiler „Transformation life cycle“ mit der Verpflichtung zur Dokumentation und Freigabe von Veränderungen in Prozess und Governance in einem standardisierten IT-System.
- Einführung eines periodischen (quartalsweisen) Business Review Prozesses, der die vorab definierte Zielerreichung überwacht und Massnahmen initiiert. Dies erfolgt durch den Abgleich von Zielen der agilen Organisation (Tribes) mit den grundsätzlichen Unternehmenszielen. Hiermit erreicht man Transparenz über den erreichten Status bzw. den Backlog sowie die Abhängigkeiten der unterschiedlichen Teilprojekte.
- Die prozessunabhängigen Funktionen, u.a. der zweiten und dritten Linie des Drei-Linien-Modells, werden in Form sogenannter Center of Excellence integriert. Insofern ist die Governance bereits frühzeitig in die Entscheidungsprozesse einbezogen worden. Dies soll eine qualitative, einheitliche und stringente Umsetzung von Strukturen und Prozessen gewährleisten.

Diese Steuerungselemente dienen dem Institut dazu, ein abgesichertes Gleichgewicht zwischen den Zielen der agilen Organisation und Kultur sowie der Transparenz, veränderter Kommunikation, neuen Zusammenarbeitsmodellen und Governance-Anforderungen zu erreichen.

### 3.7 Börsennotiertes Pharma-Unternehmen

Der Ansatz von Agilen Managementmethoden erfolgte in technisch operativen Prozessen. Das Unternehmen definierte in diesem Bereich die Absicherung der Produkt- und Produktions-Qualität als Fixpunkt und zentralen Erfolgsfaktor. Konsequenterweise wird daher die Transformation der Organisation im Sinne eines Agilen Management-Ansatzes im Wesentlichen vom Quality Control Team getrieben. Die Vision dieses Ansatzes ist die Steigerung des Patientennutzens bei gleichzeitiger Kostenreduzierung. Dazu sollen Agile Managementmethoden in diesem Bereich die Organisationsstruktur vereinfachen, Standardprozesse in Hinblick auf Art und Grösse optimieren sowie sicherstellen, dass Technologien und Equipment optimal eingesetzt werden.

Die Transformation wurde 2019 im Hinblick auf mehr rollenbasierte Tätigkeiten und geteilte Verantwortung in zwei Sprint Phasen gestartet. Ausgehend von den Ergebnissen soll eine globale Skalierung erfolgen. Zusammenfassend hat das Unternehmen die folgenden Erfahrungen in Form von „Lessons Learned“ identifiziert:

- Eine klare Kommunikation und Leitplanken sind bei der Implementierung von Agilen Managementmethoden wichtige Erfolgsfaktoren.
- Die Entwicklung und Implementierung neuer Key Performance Indicators bringt insgesamt mehr strategischen Nutzen als operative Kosten; dies ist jedoch nur bei einem schrittweisen Vorgehen und der Integration aller betroffenen Teams zu erzielen.
- Im Rahmen der Implementierung ist eine aktive Unterstützung sicherzustellen.
- Transparenz ist eine notwendige Bedingung im Sinne einer vertrauensbildenden Massnahme, garantiert allein aber noch nicht den Erfolg in der Transformation.
- Massnahmen für ein lernendes Umfeld müssen getroffen werden, die über eine reine Fehlerkultur hinausgehen.
- Die notwendige zeitliche Dimension des Transformationsprozesses sollte nicht unterschätzt werden. Dabei ist bei allen Beteiligten Geduld und gegenseitiges Verständnis gefragt.
- Das Management muss seiner Vorbildfunktion gerecht werden.

### **3.8 Zusammenfassung potenzieller Zielkonflikte von Agilen Managementmethoden und Governance-Strukturen**

Zusammenfassend zeigen sich aus der Analyse der sechs Fallstudien unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.2 beschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen folgende Zielkonflikte, die sich bei der Implementierung Agiler Managementmethoden in Bezug auf Governance-Strukturen ergeben können:

- Agiles Management wird in vielen Fällen umgesetzt, ohne die potenziell risikobehafte Auswirkungen auf die Governance-Strukturen des Unternehmens ex ante zu berücksichtigen. Die bewusst offene Fehlerkultur kann jedoch das Risikoprofil des Unternehmens unkontrolliert verändern. Aktuelle Governance-Strukturen und die durch die Entwicklung der Rechtsprechung („Misstrauensorganisation“) geprägte Anforderungen fokussieren jedoch insbesondere auf Risikosteuerung, Transparenz und Dokumentation.
- Es besteht das Risiko, dass Governance-Anforderungen und -Zielsetzungen i. S. der Risikovermeidung unsystematisch und pauschal zugunsten von Effizienzz Zielen zurückgestellt werden. Ein Management dieser Zielkonflikte erfolgt jedoch nur bedingt und zumeist erst ex post.
- Die Anforderungen aus der Rechtsprechung im Hinblick auf Organisation und Dokumentation werden nicht ausreichend gewürdigt. Eine vollständige Prozess- und Verfahrensdokumentation ist weder beabsichtigt noch gefordert. Die Einführung neuer und weiterer Führungsrollen erschwert eine eindeutige Verantwortlichkeitszuordnung in Aufbau- und Ablauforganisation. Zudem ändern sich Entscheidungswege und -verantwortliche. Die Entscheidungsfindung erfolgt nicht in hierarchischen Strukturen, sondern im Team. Somit sind Entscheidungsprozesse nur bedingt nachvollziehbar.
- Eine notwendige Neuausrichtung von Governance-Strukturen, um den Einsatz Agiler Methoden zu ermöglichen, erfolgt nicht oder nicht hinreichend, da eine Priorität in der Beibehaltung vorgegebener Strukturen angenommen wird.

Diese Zielkonflikte können für das Unternehmen und seine Organe einerseits haftungsrelevant sein, andererseits notwendige Optimierungen verhindern.

### 4. Leitlinien für die Vereinbarkeit von Agilem Management und Governance-Strukturen

Die Analyse und Bewertung der verschiedenen Umsetzungsprojekte verdeutlicht aus Sicht des AKEIÜ einerseits die grosse Spannbreite in Form, Umfang und Reifegrad der Anwendung von Agilen Managementmethoden, zum anderen aber auch die Notwendigkeit zur Koordination von Agilem Management und Governance-Strukturen. Auch der AKEIÜ teilt die Auffassung, dass es notwendig ist, auf die sich ändernde Umweltverhältnisse mit neuen Managementmethoden und Organisationsansätzen zu reagieren. Agiles Management ist Teil des Weges zu lernenden Organisationen. Die Umsetzungsprojekte zeigen auf, dass es dabei keine sogenannte „First Best-Lösung“ gibt. Ganz im Gegenteil verdeutlichen sie, dass es sich um iterative Prozesse handelt, die auch Rückschläge bis hin zum Scheitern beinhalten können.

Vor diesem Hintergrund hat der AKEIÜ Leitlinien zur Governance-konformen Anwendung von Agilem Management entwickelt, die sich am Reifegrad des jeweiligen Anwendungsfalles orientieren. Aufgrund der hohen Vertraulichkeit der Erkenntnisse und der unterschiedlichen Bereitschaft der Interviewpartner zur Freigabe bestimmter Projektdetails zur Veröffentlichung sind nicht alle Erkenntnisse und Fälle in Kapitel 3 dargestellt. In die Leitlinien sind darüber hinaus nicht nur die Erkenntnisse aus den dargestellten Fallstudien, sondern auch sonstige Erfahrungen der Arbeitskreismitglieder mit eingeflossen. Die Leitlinien wurden für unterschiedlichen Projektphasen entwickelt, um der iterativen Entwicklung in den Umsetzungsprojekten gerecht zu werden. Einer erfolgreichen Implementierung von Agilen Managementmethoden sollte vorab dabei stets eine grundsätzliche Auseinandersetzung des Managements über Notwendigkeit, Art und Umfang des Einsatzes von Agilen Managementmethoden zur Veränderung der Organisationen mit einer daraus abgeleiteten und kommunizierten Entscheidung in einer Phase Null vorangestellt werden.<sup>11</sup>

Die Leitlinien sind in folgende Phasen eingeteilt:

- I.) Entscheidungsphase
- II.) Pilotphase
- III.) Skalierungsphase

#### 4.1 Entscheidungsphase über Agiles Management

- 1. Leitlinie: *Die Zieldefinitionen von Projekten zum Einsatz von Agilen Managementmethoden müssen Governance-Ziele (Guardrails) enthalten.*

Die Fallbeispiele zeigen eine Bandbreite bei der Berücksichtigung von Governance-Zielen auf, die von fest vorgegebenen Governance-Strukturen bis hin zu einer Dominanz von Projektzielen ohne Einbeziehung von Governance-Zielen reicht. Zielsetzung der Anwendung Agiler Managementmethoden müssen aber im Hinblick auf notwendige und vorgegebene Governance-Strukturen (Risikosteuerung, Transparenz und Dokumentation) formuliert

---

11 Teece et al. (2016) machen auf die Kosten von Agilität aufmerksam, insbesondere unter Berücksichtigung von echter Unsicherheit versus Risiken, die gemanagt werden können. Daher ist die Einschätzung des Managements, wann und wie Agilität unter Berücksichtigung der Kosten umgesetzt wird, eine wichtige Führungsfähigkeit.

werden. Für die jeweiligen Governance-Strukturen sind Ziele zu definieren, so dass der Umfang der Veränderung gesteuert und kontrolliert werden kann.

- **2. Leitlinie:** *Betroffene Governance-Bereiche sind so früh wie möglich aktiv mit dem Ziel einzubinden, Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz von Agilen Management zu entwickeln.*

Betroffene Governance-Bereiche sind über die geplanten agilen Managementprojekte präventiv so früh wie möglich zu informieren. Im Hinblick auf die definierten Zielsetzungen haben die Governance-Bereiche dann dafür Sorge zu tragen, dass Agile Managementmethoden im Rahmen der Governance-Ziele ermöglicht werden können. Dies kann auch die sachgerechte Anpassung von Governance-Zielen bedeuten.

- **3. Leitlinie:** *Es ist ein „Proof-of-Concept“ bzw. Machbarkeitsnachweis über die Verträglichkeit von Agilen Managementmethoden und Governance-Strukturen zu etablieren.*

Die Fallbeispiele verdeutlichen den eindeutig positiven Einfluss von Pilotprojekten insbesondere im Hinblick auf eine erfolgreiche Anpassung und Entwicklung von Governance-Strukturen. Es ist insofern erforderlich, bereits in der Entscheidungsphase Piloten zu definieren und die einzubindenden Governance-Strukturen zu berücksichtigen.

- **4. Leitlinie:** *Abhängig von der strategischen Relevanz für die Gesamtorganisation sollte die frühzeitige Einbindung von Prüf- und Kontrollgremien bzw. Unternehmensorganen (insbesondere Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss) in Erwägung gezogen werden.*

Die frühzeitige Einbindung von Prüf- und Kontrollorganen kann im Hinblick auf die Verantwortung der Kontrollorgane für die Effektivität der Governance-Strukturen je nach Skalierung, Rechtsform bzw. Kapitalmarktorientierung im Hinblick auf die Risikoorientierung dieser Organe sogar zwingend erforderlich machen (siehe auch Kapitel 2.2.). Zu nennen ist hier insbesondere die Pflicht des Prüfungsausschusses von kapitalmarktorientierten Unternehmen zur Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems gemäss § 107 Abs. 3 AktG.

## **4.2 Pilotphase von Agilem Management**

Die Leitlinien der Entscheidungsphase sind auch für die Pilotphase relevant.

- **5. Leitlinie:** *In der Pilotphase sind Konzepte zur Einhaltung, Umsetzung bzw. Anpassung der projektbezogenen Governance-Ziele für den weiteren Projektverlauf bzw. die Skalierung des Einsatzes von Agilem Management zu entwickeln.*

Alle analysierten Fallbeispiele zeigen, dass einerseits die Gewährleistung der Dokumentationsanforderungen und des Verantwortlichkeitsprinzips (Misstrauensorganisation) sicherzustellen ist. Andererseits wurde deutlich, dass Governance-Strukturen zulässigerweise dynamisiert werden müssen, um den Einsatz von Agilem Management zu ermöglichen. Dies kann z. B. durch die Bildung von Organisationseinheiten (Center of Excellence) zur Standardisierung/Überwachung der Governance-Anforderungen aus Agilen Managementansätzen umgesetzt werden oder als neue Aufgabenstellung in die bestehenden Governance-Strukturen eingebunden werden.

- 6. Leitlinie: Veränderungen der Risikoposition der Organisation durch den Einsatz von Agilem Management sind in der Pilotphase zu erfassen und so weit von entsprechender Relevanz von Unternehmensorganen zu billigen.

Über das Monitoring des Projekts hinaus sind Verfahren zur Erfassung der Veränderungen der Risikoposition der Organisation zu etablieren. Die Erfahrungen aus den Fallbeispielen verdeutlichen, dass bedingt durch die hohe Dynamik des Einsatzes von Agilem Management, insbesondere auch mit den iterativen Schritten, in vielen Fällen ohne ein solches Monitoring keine hinreichende Risiko-Transparenz erreicht werden kann.

### 4.3 Skalierungsphase von Agilem Management

In jedem weiteren Skalierungsschritt bleiben die in den vorangegangenen Phasen vorgeschlagenen Leitlinien relevant.

- 7. Leitlinie: Bei allen Skalierungsschritten ist zu berücksichtigen, dass die Skalierung Agiler Managementsysteme sich nicht linear entwickelt und nicht die gesamte Unternehmensorganisation umfasst.

Aus den geführten Interviews wurde deutlich, dass sich agile Organisationen sehr unterschiedlich entwickeln können. Das kann auch eine teilweise Rückführung bedeuten. Insofern bleiben die bisher dargestellten Leitlinien in unterschiedlichen Lebensphasen einer agilen Organisation relevant.

- 8. Leitlinie: Die Entwicklung der Governance-Strukturen ist dynamisch an diese Veränderungen anzupassen.

Die Fallbeispiele zeigen, dass agile Managementsysteme im Reifegrad stark schwanken können und in der Regel keine Extremausprägungen i. S. einer sofortigen kompletten Unternehmenstransformation hin zum Agilem Management zu beobachten sind. Vielmehr sind bei der Implementierung iterative Entwicklungen zu beobachten (Brosseau et al., 2019). Dies führt zu einer dauerhaften Dynamik, die auf eher starre Governance-Strukturen trifft. Ein Ansatz wie z. B. ein obligatorischer, periodischer Business Review Prozess zur Überwachung der Konformität von Veränderungen aus Agilen Managementansätzen im Hinblick auf Governance-Strukturen oder ein kontinuierlicher Umsetzungssupport (so genannter „facilitation report“), der Best Practices vermittelt, sollte etabliert werden.

- 9. Leitlinie: Die Parallelität von Agilen und traditionellen Managementmethoden erfordert einen Prozess zur laufenden Steuerung und Überwachung der so entstehenden wechselnden Schnittstellen.

Organisatorische Bruchstellen, Spannungen und Missverständnisse sind die in den Fallbeispielen festgestellten Folgen der (im Hinblick auf Governance-Strukturen ungesteuerten) Parallelität von agil agierenden Teams und traditionell arbeitenden Organisationsbereichen.<sup>12</sup> Es ist daher erforderlich, dass diese Schnittstellen identifiziert und kommuniziert werden. Hierbei kann insbesondere der internen Revision eine Schlüsselrolle zukommen (Juissoud/Christ, 2013). Es bleibt zu berücksichtigen, dass die Ursache für Fehlentwicklungen in vielen Fällen nicht so sehr in der angemessenen Umsetzung von Agilem Manage-

---

12 Vgl. auch die zwei Fallbeispiele bei Andelfinger & Haferkorn, 2022. Zur Entwicklung einer dezentralen Strategie für Manager im mittleren Management siehe Kahl et al., 2022.

ment an sich liegt, sondern vielmehr in strukturellen Spannungsverhältnissen zwischen agil agierenden und traditionell agierenden Teams. Dieses Spannungsverhältnis ist somit in Kauf zu nehmen und im Rahmen der Governance- und weiteren Kommunikations-Strukturen zu lösen (Andelfinger & Haferkorn, 2022). Dabei ist sicherzustellen, dass auch die traditionell agierenden Teams die agile Unternehmenskultur kennen und verstehen (Rigby et al., 2018).

## 5. Fazit

Die Analyse der sechs Fallbeispiele zeigt, dass Agile Managementmethoden an Bedeutung gewonnen haben und zunehmend in Unternehmen eingesetzt werden. Die Art der Umsetzung, der Skalierungsgrad wie auch die Zielsetzung können dabei stark variieren. Die Einführung Agiler Managementmethoden führt dazu, dass traditionelle Hierarchien und Strukturen aufgebrochen werden und insbesondere traditionelle und Agile Managementmethoden parallel eingesetzt werden. Zielkonflikte, die sich bei der Implementierung Agiler Managementmethoden in Bezug auf Governance-Strukturen ergeben, sind somit Teil des Prozesses. Die vom AKEIÜ entwickelten Leitlinien sollen insbesondere Entscheidungsträgern in Unternehmen Anregungen geben, die Interaktion von Agilem Management und Governance-Strukturen im Unternehmen aktiv und effektiv zu gestalten, aber auch die Grenzen aufzuzeigen.

## Literatur

- Andelfinger, U. & Haferkorn, P. (2022): Mehr als Prüfung eines agilen Teams. Zeitschrift Interne Revision, 22(6), 266–276. <https://doi.org/10.37307/j.1868-7814.2022.06.04>
- AKEIÜ (2021): Leitlinien zur Dynamisierung von Corporate-Governance-Systemen auf der Basis des neuen Three-Lines-Modells. Der Betrieb, 32, 1757–1764.
- Bearingpoint (2022): Doing Agile vs. Being Agile – Studie Agile Pulse 2022. Erhältlich über <https://www.bearingpoint.com/de-at/insights-events/insights/studie-agile-pulse-2022/> (zuletzt aufgerufen 16.10.2023)
- Brosseau, D.; Ebrahim, S.; Handscomb, C.; Thake, S. (2019): The journey to an agile organization. McKinsey & Company. Erhältlich über <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization> (zuletzt aufgerufen 18.10.2023)
- Conboy, K. (2009): Agility From First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. Information Systems Research, 20(3), 329–354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Deeken, M. & Fuchs, T. (2018): Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung. Springer.
- Dingsøyr, T.; Nerur, S.; Balijepally, V.; Moe, N.B. (2012): A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. Journal of Systems and Software. 85(6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Häusling, A. (2020): Agile Organisationen. 2. Aufl. Haufe.
- Huissoud, M. & Christ, B. (2013): Agile Prozesse und IKS-Maturität – braucht es eine neue Art der Revision? Vortrag im Rahmen der ISACA/SVIR-Fachkonferenz, Zürich. Erhältlich über <https://www.isaca.ch/de/weiterbildung/downloads/downloads/isaca-svir.html> (zuletzt aufgerufen 18.10.2023).

- Fleischer, H. (2003). Vorstandsverantwortlichkeit und Fehlverhalten von Unternehmensangehörigen — von der Einzelüberwachung zur Errichtung einer Compliance-Organisation. *Die Aktiengesellschaft*, 48(6), 291–299.
- International Group of Controlling (IGC)/ Klaus Möller (Hrsg.) (2022): *Controlling & Agility*. Erhältlich über [https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/IGC\\_Controlling\\_\\_Agility\\_May\\_2022.pdf](https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/IGC_Controlling__Agility_May_2022.pdf) (zuletzt aufgerufen 16.10.2023)
- Lee, G. & Xia, W. (2010): Toward Agile: An Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility. *MIS Quarterly*, 34(1), 87–114. DOI:10.1142/9789814295628\_0006
- Kahl, J.; de Klerk, S.; Ogulin, R. (2022). Agile strategies for middle managers. *Management Decision*, 60(1), 146–166. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0889>
- Potinecke, H. & Block, F. (2016): Gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen und Beratung der Unternehmensführung in: Knierim, T.C.; Rübenstahl, M.; Tsambikakis, M. (Hrsg.): *Internal Investigations, Ermittlungen im Unternehmen*, 2. Aufl. C.F. Müller, 23–61.
- Rigby, D.; Sutherland, J.; Noble, A. (2018): Agile at Scale: how to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Rigby, D.K.; Sutherland, J.; Takeuchi, H. (2016): *Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management*. *Harvard Business Review* 94(5), 40–48, 50.
- Rump, J.; Schabel, F.; Eilers, S.; Möckel, K. (2018): *HR-Report 2018: Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand*. Hays AG; Institut für Beschäftigung und Employability IBE (Hrsg) 2018. Erhältlich über <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf> (zuletzt aufgerufen 17.10.2023)
- Robert Bosch (2023): Agiles Arbeiten, internes Papier Robert Bosch, Stuttgart.
- Schmidt-Husson, F.G. (2016): Delegation von Organpflichten in: Hauschka, C.E., Moosmayer, K., Lösler, T. (Hrsg.): *Corporate Compliance, Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen*, 3. Aufl. C.H.Beck.
- Teece, D.; Peteraf, M.; Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Wagner, J. (2009): „Internal Investigations“ und ihre Verankerung im Recht der AG, CCZ – Corporate Compliance, 8–18.
- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly* 71, 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>

Anne d'Arcy, Prof. Dr., Wissenschaftliche Leiterin des AKEIÜ

**Anschrift:** WU Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Corporate Governance, Welthandelsplatz 2, Gebäude D5, AT 1020 Wien, Tel.: +43 1 31336 5951,  
E-Mail: anne.darcy@wu.ac.at