

## *Good Governance in einer agilen Organisation!?*

Agil steht für flink, beweglich, wendig und regsam. Wenn man von einer agilen Organisation spricht, bedeutet das, dass notwendige Veränderungen im engen Kundenkontakt so rasch wie möglich und proaktiv umgesetzt werden.

Agile Organisationsformen sind gegenwärtig in aller Munde. Nicht zuletzt durch den Digitalisierungs-Hype und den zunehmenden Veränderungsdruck.

Organisationen, die sich einer guten Unternehmensführung und –steuerung verschrieben haben, werden um diesen Trend nicht umhin kommen und sich fragen, wie kompatibel ist „Agilität“ mit den Grundsätzen einer Good Governance?“

### *3 Ebenen der Agilität*

Die Werte von Agilität finden ihren Ursprung in der Softwareentwicklung und wurden im Manifest für agile Softwareentwicklung aus dem Jahr 2001 verschriftlicht:

- 1. Individuen und Interaktionen zählen mehr als Prozesse und Werkzeuge*
- 2. Funktionierende Software ist mehr als umfassende Dokumentation*
- 3. Zusammenarbeit mit dem Kunden zählt mehr als Vertragsverhandlung*
- 4. Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans*

Über die Art und Weise, wie dieses Manifests zu lesen ist, wurde in den letzten Jahren viel diskutiert. Heute spricht man nicht nur in der Softwareentwicklung von agilen Vorgehensweisen bzw. Methoden. Die Diskussion hat schon lange die Projekt- und Prozessmanagement-Foren erreicht und stellt bisherige Vorgehensweisen in Frage.

Aktuell verändern gerade Ansätze zu „agilen Organisationen“ unser bisheriges Verständnis von klassischen Organisationsformen. „Agilität“ kann dabei auf verschiedenen Ebenen, nämlich der Organisationsform (z.B. Labs, selbstorganisierte Teams), der Vorgehensweise (z.B. Scrum) und der Methoden (z.B. Design Thinking) ansetzen:

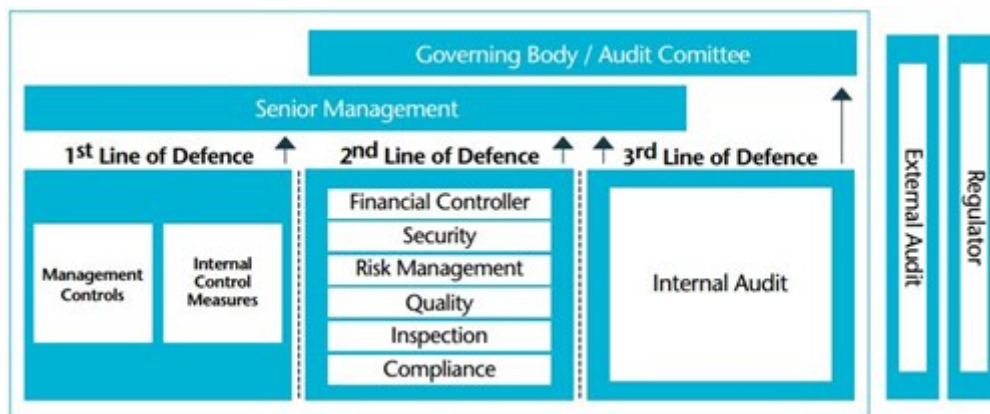


Eigene Darstellung: 3 Ebenen der Agilität

### *Was ist Good Governance?*

Parallel dazu hat in den letzten Jahren die Corporate Governance stark an Bedeutung gewonnen. Transparenz, Risikoorientierung, Kontrollbewusstsein, Regeleinhaltung und -konformität sind wichtige Prinzipien einer guten Unternehmenssteuerung.

Das Three line of Defense-Modell hat sich als Framework von Good Governance weltweit etabliert.



Quelle: <https://www.iaa.org.uk/resources/audit-committees/governance-of-risk-three-lines-of-defence/>

Die 1st line mit den internen Kontrollen stellt sicher, dass die Geschäftspolitik eingehalten, das Vermögen geschützt und die Effizienz der betrieblichen Abläufe gewährleistet wird. Die 2nd line mit Risikomanagement, Qualitätsmanagement, Controlling, Compliance etc. unterstützt die operative Ebene, indem sie die Steuerungssysteme zur Verfügung stellt. Die 3rd line, die Interne Revision,

überwacht die 1st und 2nd line. Sie prüft das Interne Kontrollsystems und die Managementsysteme auf dessen Existenz und Wirksamkeit.

Auf den ersten Blick scheinen die Werte von Agilität mehrheitlich im Widerspruch zur Corporate Governance, ihren Grundsätzen und Systemen zu stehen.

### ***Stören also Good Goveranance-Strukturen agile Organisationsformen oder ist eine gute Unternehmenssteuerung auch bei Agilität möglich?***

Die Autoren gehen dieser Frage am Beispiel des Prozessmanagements nach.

### ***Agiles versus klassisches Prozessmanagement – Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Herausforderungen für die Governance***

Prozesse finden ihre Anwendung, wenn komplexere Aufgaben öfters durchlaufen werden. Prozesse werden in der Regel von einmalig durchgeführten Projekten bzw. Linienaufgaben mit geringerer Komplexität abgegrenzt.

Das klassische Prozessmanagement plant, strukturiert, modelliert und steuert Geschäftsprozesse auf der strategischen und operativen Prozessmanagementebene durch eindeutige Prozessvorgaben: Prozessziel, Prozessbeschreibung, Prozessablauf und Prozesskennzahlen. Für die Prozessbeteiligten ist mehrheitlich alles durchgeplant, stabil, eindeutig und klar. Die Prozessvorgaben geben Sicherheit und werden durch die Prozessbeteiligten eingehalten.

Der Ansatz der agilen Prozesse stellt nun diese „Weltordnung“ in Frage. Prozesse sollen nun offen, unstrukturiert, einfach und ohne viele Vorgaben und ohne große Dokumentation umgesetzt werden. Die maximale Kundenorientierung bestimmt den Prozessablauf. Sollen nun Prozesse „klassisch“ und/oder „agil“ gesteuert werden?

Agile Prozesse haben gegenüber klassischen Prozessen ihre Berechtigung, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Ist der Veränderungs- und Innovationsdruck in der Leistungserbringung sehr stark und die Kundennähe extrem hoch, dann werden agile Prozesse zielführender sein. Verfügt der Prozess hingegen über eine hohe Planbarkeit, stabile Prozessvorgaben und über eine hohe gesetzliche Regelungsdichte, dann wird das „klassisches Prozessmanagement“ zum Erfolg führen. Im Endergebnis stehen Supportprozesse wie Finanzen, Beschaffung und Fuhrparkmanagement mit geringer Agilität, Prozessen mit hoher Agilität wie Kundenservices oder Produktentwicklung gegenüber. In einer dualen Struktur ist es

nun die Aufgabe des Prozessmanagements, die einzelnen Prozesse entsprechend ihrer Merkmale und Kriterien im Prozessmodell einzuordnen und die jeweils passende Methode zu wählen.

Gemeinsamkeiten in der agilen und in der klassischen Vorgehensweise zum Prozessmanagement finden sich bei der Übernahme der Verantwortung für die Gestaltung und Steuerung durch die Prozessbeteiligten: „Prozesse müssen gelebt werden!“ In einer gelebten, kontinuierlichen Verbesserung werden permanente Anpassung, stetiges Lernen und Flexibilität wesentliche Gestaltungsinstrumente. Ebenso sind ein intensiver Kundenkontakt und eine proaktive Kommunikation zwischen den Beteiligten für ein gelebtes Prozessmanagement essentiell.

Ein wesentlicher Unterschied besteht in der Führung der Prozesse. In agilen Prozessen verändert sich die Rolle der Prozessverantwortlichen wesentlich. Sie delegieren Verantwortung, Entscheidung und Problemlösung. Ein Prozessverantwortlicher wird in agilen Prozessen zu einem „Coach“ oder auch „Enabler“.

Unternehmen, die Prozessmanagement in erster Linie als Steuerungsinstrument verstehen, sind schon heute in der Lage, schneller und besser auf Veränderungen zu reagieren als Unternehmen, die Prozessmanagement zu Dokumentationszwecken einführen. Lebt ein Unternehmen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, dann ist es bereits „agil“!

Corporate Governance-Strukturen schützen in erster Linie die Organisation und die in ihr tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Prinzipien wie Transparenz, Verantwortung oder Risikoorientierung dürfen deshalb auch in agilen Prozessen nicht unberücksichtigt bleiben. In agilen Prozessen muss ebenso Klarheit über die Rolle und die Aufgabe herrschen, es müssen die Prioritäten gesetzt und effektive sowie effiziente Meeting- und Kommunikationsstrukturen etabliert werden. Wenn Pläne, Vorgaben und Regelwerke in den Hintergrund treten, werden Selbstverantwortung, eine gelebte Lern- und Feedbackkultur und die richtige Kommunikation wichtige Erfolgsfaktoren. Empowerment wird ein wesentlicher Teil der Führungsaufgabe. Führungskräfte werden sich Fragen stellen wie: „Wie viel Verantwortung kann ich auf Basis der Kompetenzen delegieren?“ oder „Haben meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überhaupt die Reife, ein hohes Maß an Selbstverantwortung zu übernehmen?“

Wenn Good Governance auch bei agilen Organisationsformen sicherzustellen ist, dann heißt das für die 2nd und die 3rd line, agile Prozesse anders zu betrachten. Das Risikomanagement wird darauf achten müssen, dass die Risikokultur in agilen Prozessen besonders stark ausgeprägt ist. Die Interne Revision als 3rd line wird bei agilen Prozessen ihr Prüfkonzept und die –methoden anpassen müssen. Ein klassischer Soll-Ist-Vergleich wird nicht mehr möglich sein. Entweder weil das Soll fehlt oder das Soll sich von „Sprint zu Sprint“ ändert.

Für Governance-Risk- und Compliance Funktionen bedeutet Agilität somit ein Umdenken, damit auch bei dualen Organisationsformen eine gute Unternehmenssteuerung gewährleistet werden kann.

Führung 4.0 steht vor der Aufgabe, diese Herausforderung zu meistern.

**Buchtipps:** André Häusling (Hrsg.) beschreibt in „Agile Organisationen“, 1. Auflage 2018, Verlag Haufe Gruppe Freiburg, Beispiele erfolgreicher agiler Transformationsprozesse in unterschiedlichen Unternehmen.