



# Agile Organisation und Risk Governance - Gegensätze oder Partner?

8. Jahreskonferenz Risk Governance

Risk Governance in Change



Dr. Ralf Kölbach

Mitglied des Vorstands der Westerwald Bank eG

30. Oktober 2020

## Informationen zur Person

Name: Dr. Ralf Kölbach  
Dipl.-Volkswirt

Westerwald Bank eG: seit 1996

Funktion: Mitglied des Vorstands  
[www.westerwaldbank.de](http://www.westerwaldbank.de)



Verantwortlich für: Privatkundengeschäft, Medialer Vertrieb,  
Marketing/Digitalisierung, Immo GmbH

Erreichbar unter: T: 02662 – 961 - 220

[ralf.koelbach@westerwaldbank.de](mailto:ralf.koelbach@westerwaldbank.de)

privat: [www.ralfkoelbach.de](http://www.ralfkoelbach.de)



Alles ist anders oder lediglich alter Wein in neuen Schläuchen?

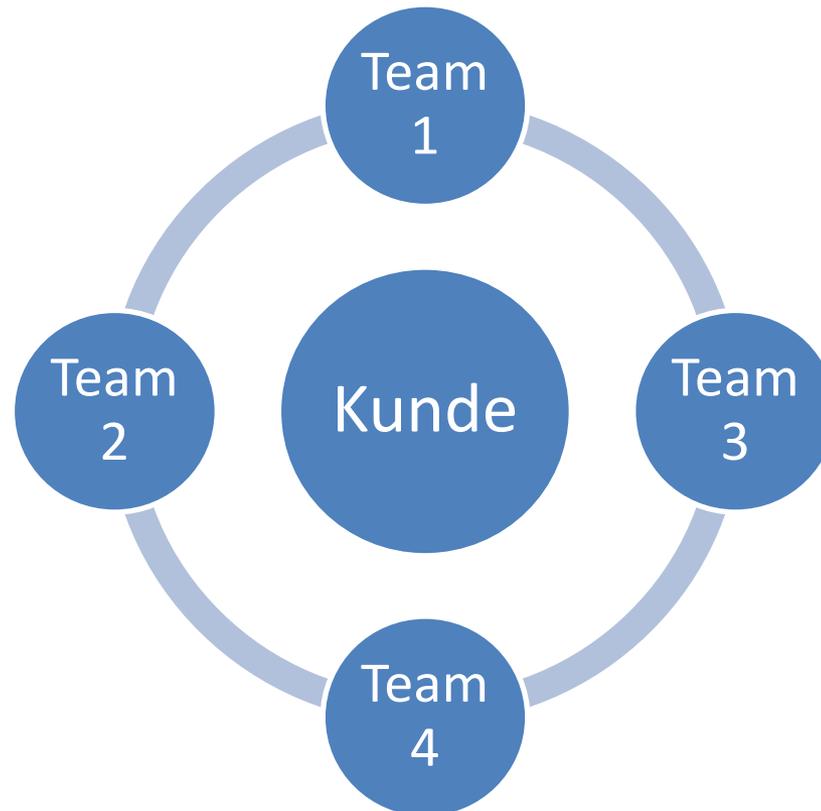
# AGILE ORGANISATION

## Die „Agile Organisation“

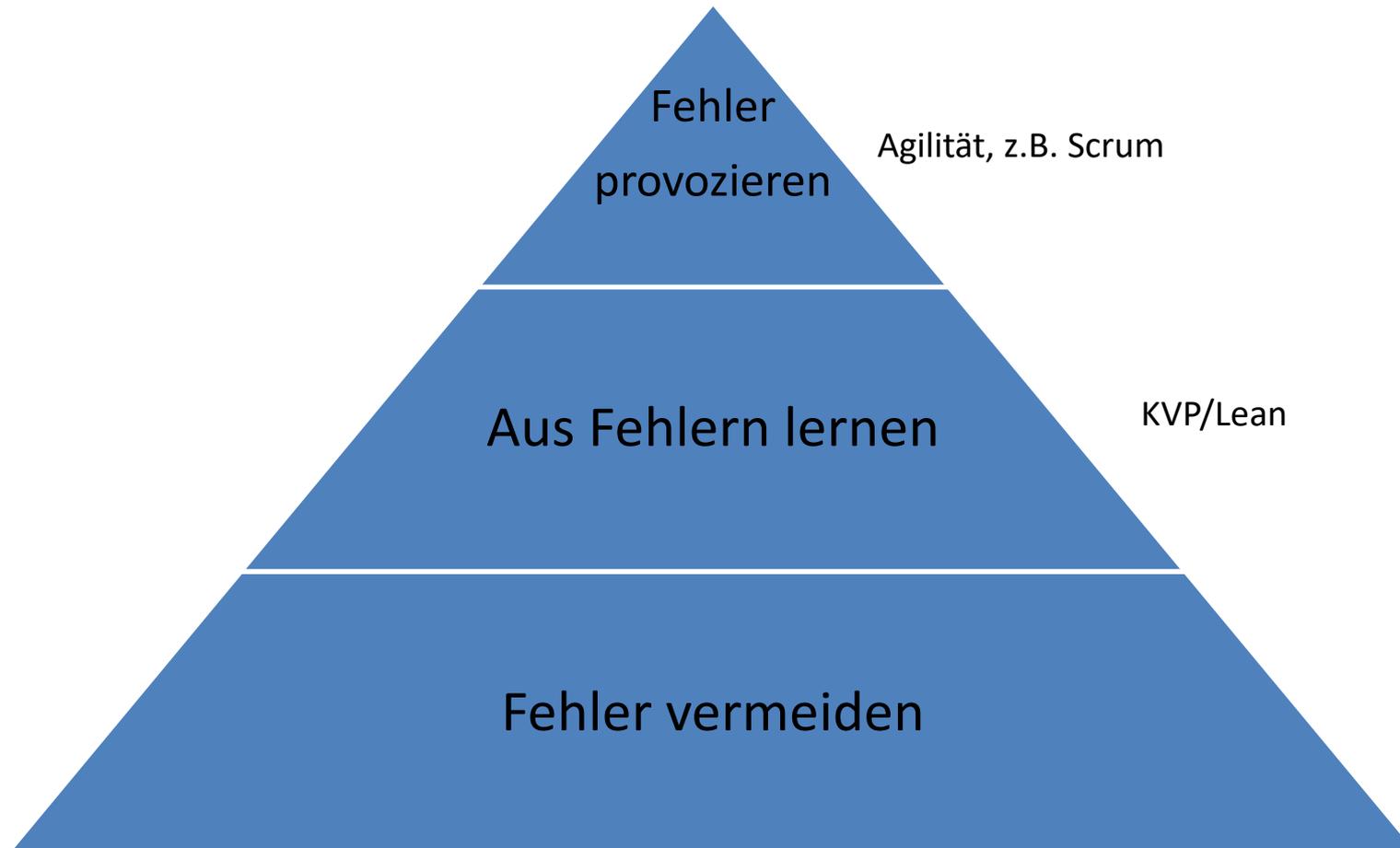
| Buchstabe | Interpretation V. Nowotny                  |
|-----------|--|
| A         | Wie <b>A</b> ntizipieren von Veränderungen |
| G         | Wie <b>G</b> enerieren von Zuversicht      |
| I         | Wie <b>I</b> nitiiieren von Handlungen     |
| L         | Wie <b>L</b> iberalisieren des Denkens     |

Quelle: V. Nowotny, S. 62.

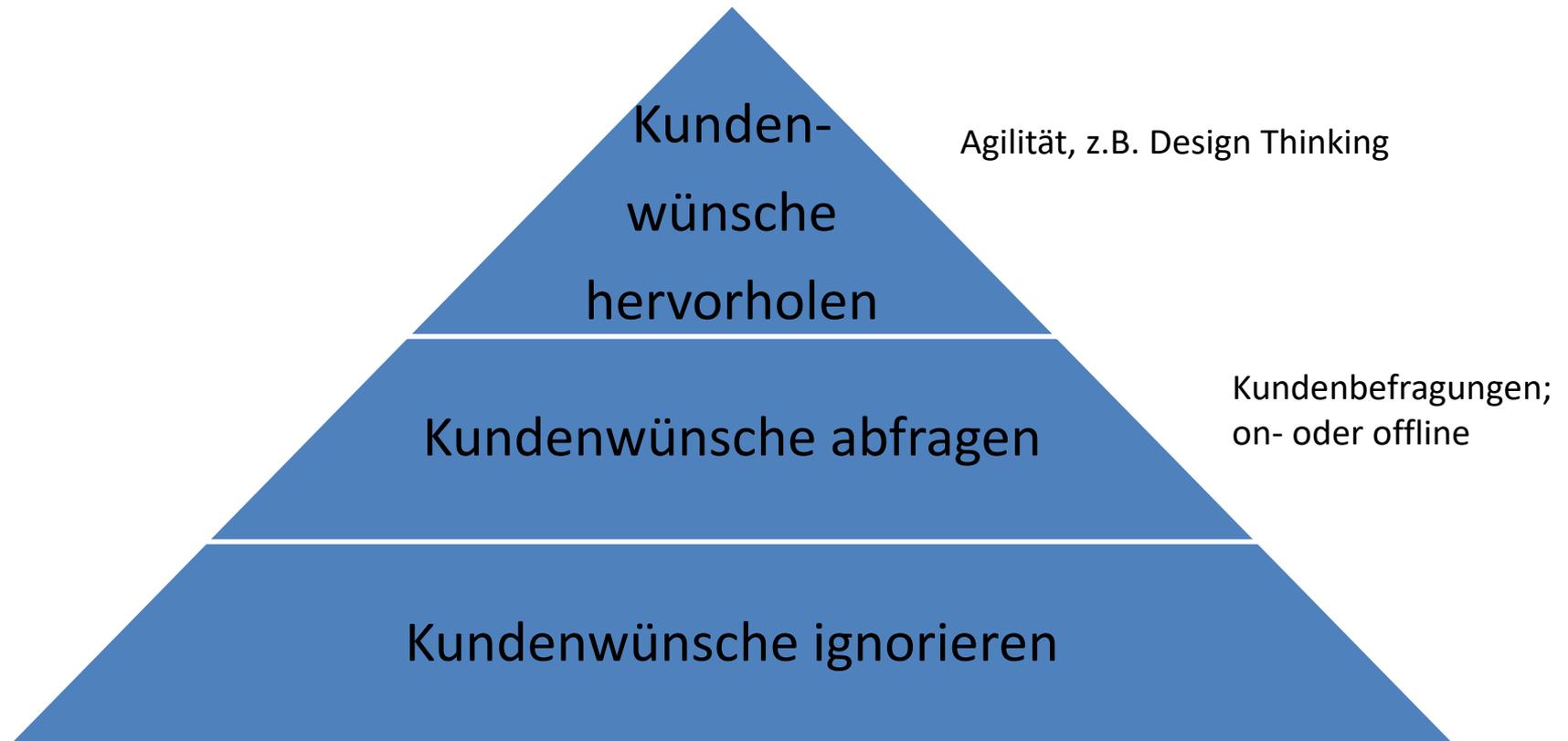
## Die Agile Organisation: Kundenzentrierung



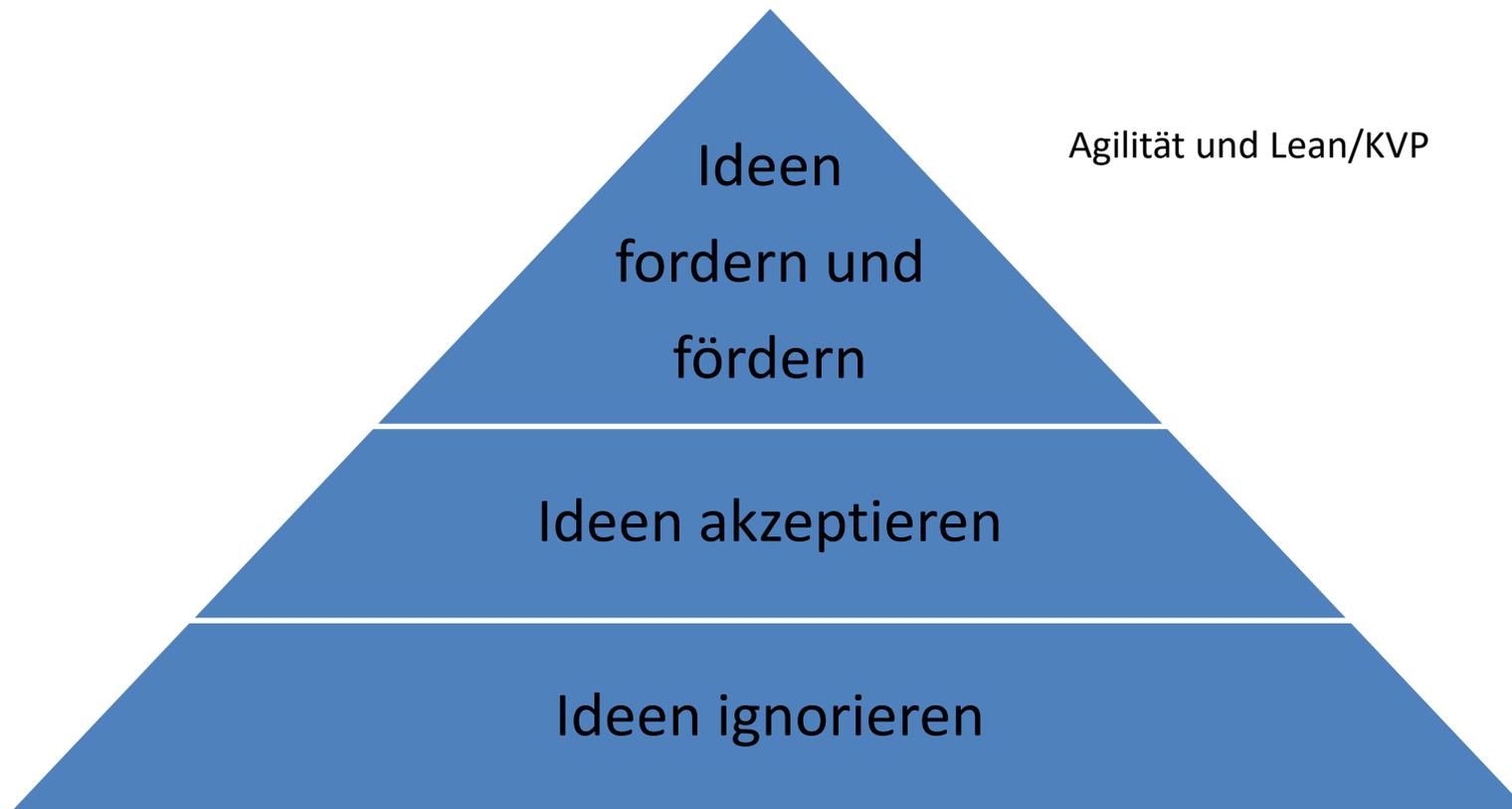
## Erstes Thema: Einstellung zu Fehlern



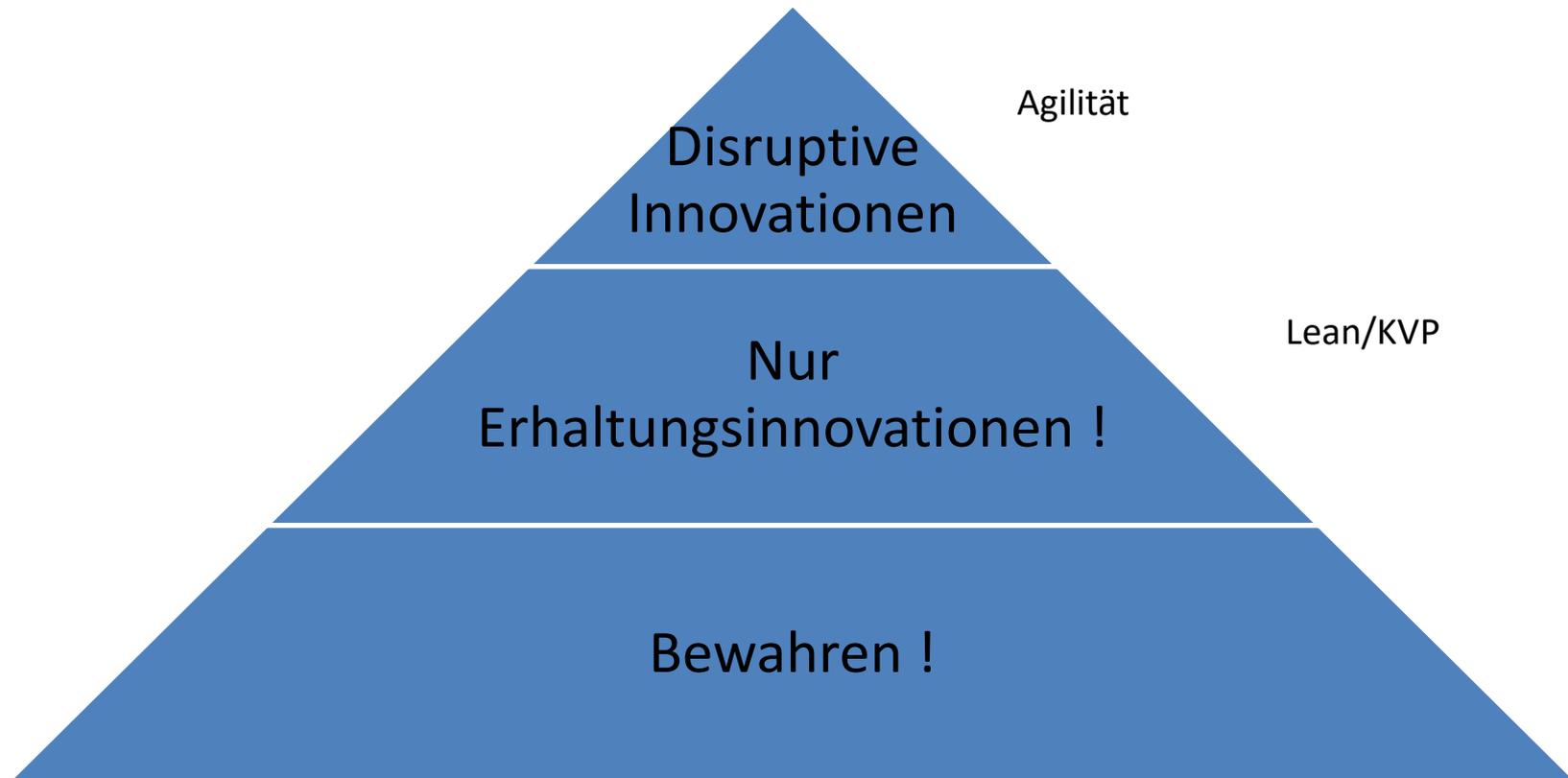
## Zweites Thema: Einstellung zum Kunden



## Drittes Thema: Einstellung zum Mitarbeiter



## Viertes Thema: Einstellung zu Innovation

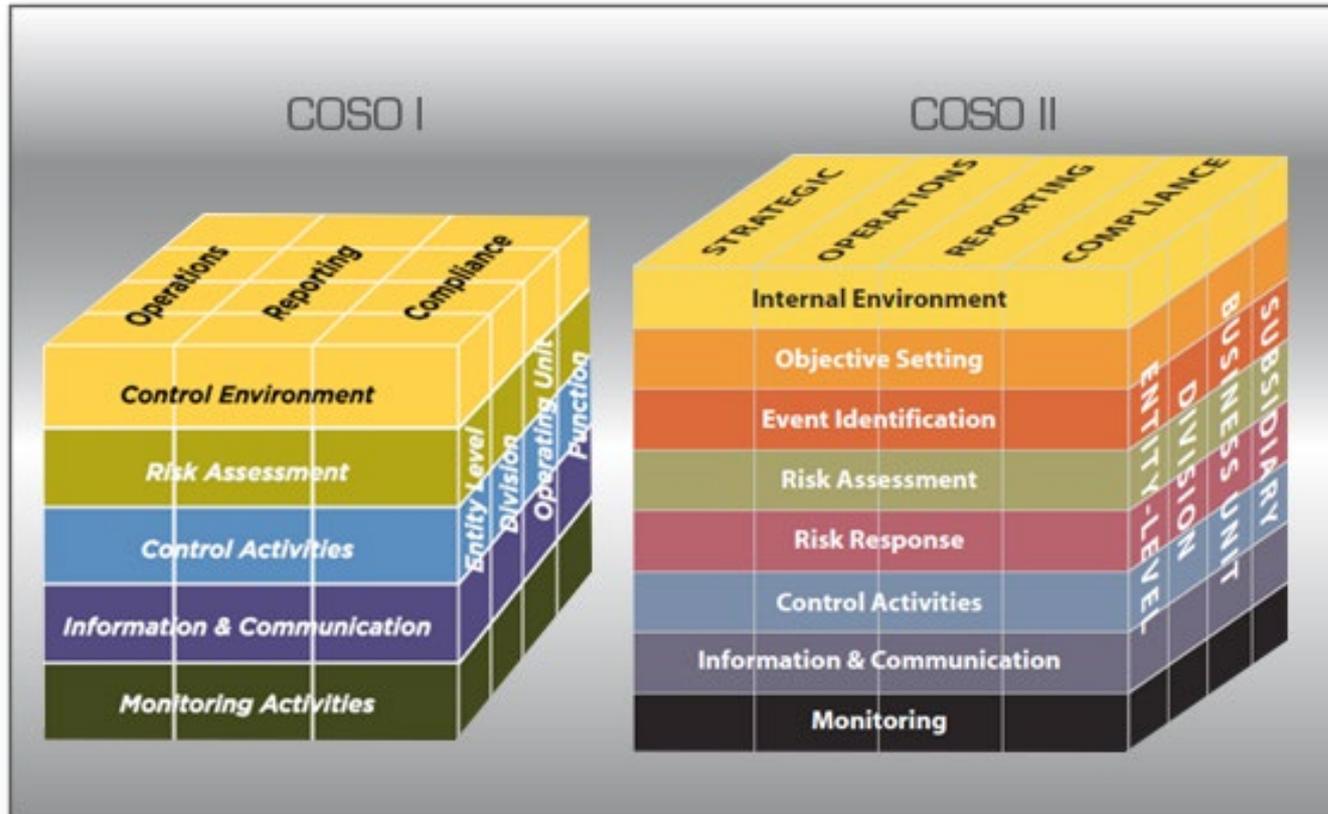




Task: Bridging the Gap between ERM and CG

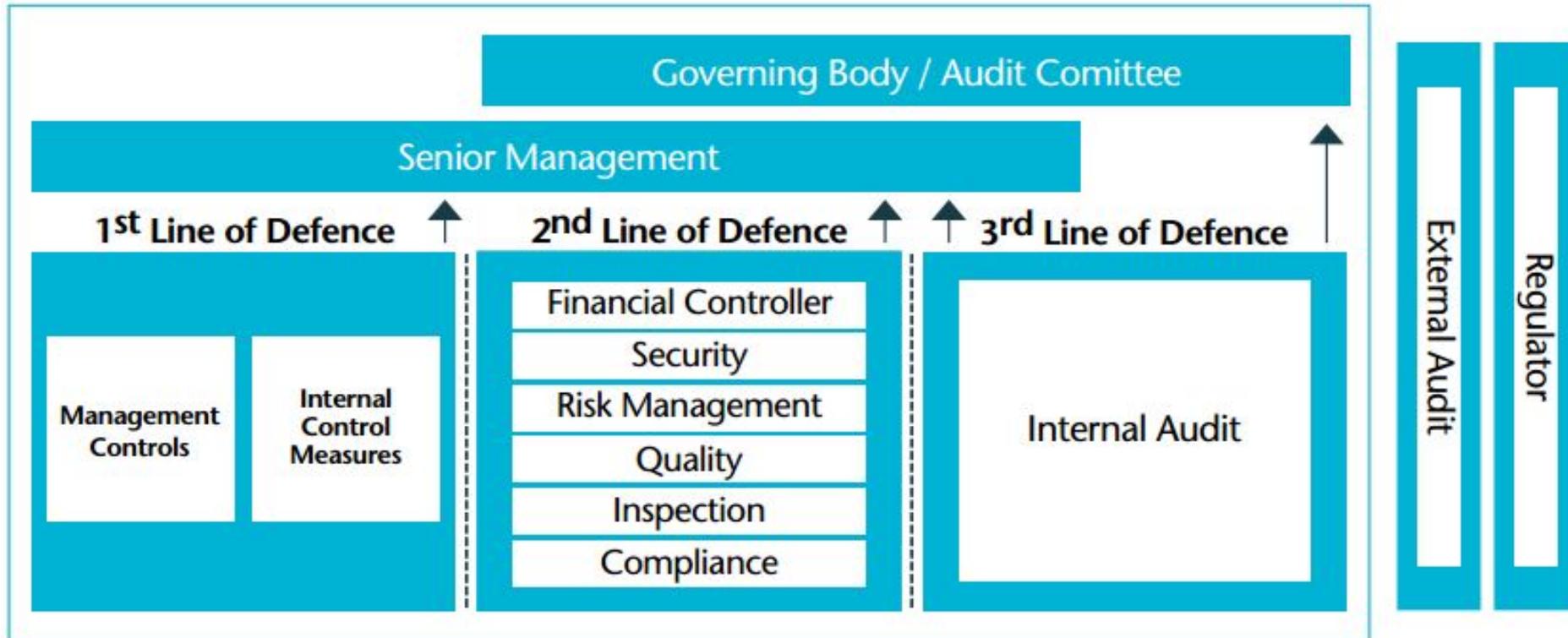
# RISK GOVERNANCE

## ERM: COSO II



Quelle: 3grc.de

## Corporate Governance: TLoD



Quelle: icas.com

## RISIKOSTEUERUNG: WAS BISHER GESCHAH ...

### **Risikomanagement / Enterprise Risk Management:**

- Kreislauf aus Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikosteuerung und Risikokontrolle
- Hohe Spezialisierung, viel Expertise, hohe Professionalität
- Aber: mechanistische Grundausrichtung: wendet standardisierte Risikomodelle und Risikomanagementprozesse auf vorselektierte Standardrisiken an; die komplette Risikolandkarte „geht an der Unternehmensleitung vorbei“

### **Corporate Governance:**

- Nimmt insbesondere Risiken mangelnder Unternehmensführungsqualität, Regelinkonformität, Intransparenz und fehlender Nachhaltigkeit in den Blick
- Aber: Freiwilligkeit der Regelanwendung; „Ticking the Box“; mangelnde explizite Ausrichtung auf die Risikosteuerung

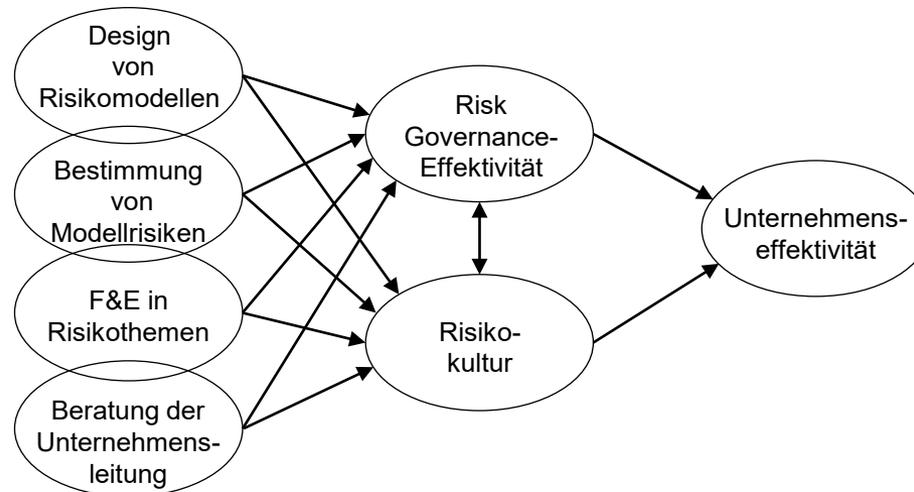
Quelle: Stein/Wiedemann

# RISK-GOVERNANCE-MODELL

[Corporate Governance]



[Risikomanagement]



Risk-Governance-Philosophie

Risk-Governance-Aufgaben

Risk-Governance-Wirkungen

Quelle: Stein, V./Wiedemann, A. (2016)

## Zwischen-Summary

- Agilität ist ein derzeit dominierendes Organisationskonzept mit einer starken kulturellen Komponente
- Risk Governance versucht, die Lücke zwischen ERM und Corporate Governance zu schließen; die Risikokultur ist dabei fundamental
- Agilität und Risk Governance treffen sich somit im Kulturthema

Agilität und Risk Governance - passt das zusammen?

# AUSGANGSPUNKTE EINER MÖGLICHEN INTEGRATION

## ZENTRALER CLAIM

# „Jeder Mitarbeiter ist ein Risikomanager“

- Die Vielfalt der Risiken eines Unternehmens – angefangen bei den Vertriebsrisiken, Produktionsrisiken, personellen Risiken, ethischem Fehlverhalten im operationellen Geschäft, Reputationsrisiken bis hin zu den finanziellen Risiken (Forderungsausfallrisiken, Währungsrisiken, Rohstoffpreisrisiken, Zinsrisiken) – hat ihre Wurzeln potenziell überall im Unternehmen
- Alle Mitarbeiter können daher „unmittelbar an der Risikoquelle“ in die Steuerung der Risiken mit eingebunden werden
- Die Umsetzung muss von der Unternehmensleitung initiiert werden: „Tone at/from the Top“, Rollenklarheit, interne Kommunikation, Belohnung individuellen Verhaltens

Quelle: Stein/Wiedemann

## ORGANISATION DER RISK GOVERNANCE

### **Risk-Governance-Arbeitskreise; Risk-Governance-Zirkel**

- Auf unbestimmte Dauer angelegte Kleingruppen von Personen, die sich in regelmäßigen Abständen während der Arbeitszeit auf freiwilliger Basis zu unternehmensrelevanten Risiko(steuierungs)themen treffen
- Risk Governance ist kein Kontrollthema, sondern ein Kulturthema
- Beispiel: Digitalisierung



Versuch einer Annäherung

# „AGILE RISK GOVERNANCE“ - EIN DENKBARER WEG?

## Unterstützung der Risk Governance mit agilen Methoden

- *Selbstorganisation* ( = ein zentrales Element der Agilität) bei der Bildung und Innenorganisation der Risk-Governance-Kleingruppen
- Die „auf unbestimmte Dauer angelegte Kleingruppen von Personen“ ... können sich mit *Kanban-Boards* aktuelle Aufgaben und Backlogs selbst definieren
- *Design Thinking* kann zur tatsächlichen realtime Beobachtung (statt z.B. nachgelagerter Prüfungen) des internen Risikoverhaltens und damit der Risikokultur genutzt werden
- Projektorganisation innerhalb der Risk-Governance-Kleingruppen nach *Scrum-Prinzipien*, z.B. zur Erarbeitung eines Risikothemas





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !**

## Literatur

- Christensen, C.M., Matzler, K., von den Eichen, S.F., „The Innovator´s Dilemma – warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren“, München 2011.
- Christensen, C.M., Raynor, M., McDonald, R., „Was ist disruptive Innovation?“, in: HBM 01-2016, S. 64-75.
- Deeken, M., Fuchs, T., „Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung, Praktische Erkenntnisse und Gestaltungshinweise für die Bankenbranche“, Wiesbaden 2018.
- Edelmann, D.C., Singer, M., „Erfolgsfaktor Customer Journey“, in: HBM 01-2016, S. 24-35.
- Gino, F., „Rebellen gesucht!“, in HBM 02-2017, S. 18-35.
- Hieronymi, A., Eppler, M.J., „Kleines Komplexitäts-ABC“, in: OrganisationsEntwicklung, 4/2015, s. 21-32.
- Hofert, S., „Agiler führen – einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität“, Wiesbaden 2016.
- Janßen, S., Schiwietz, M., „Risikokultur in Kreditinstituten“, in: Janßen, S./Schiwietz, M. (Hrsg.), „Risikokultur in Kreditinstituten, Bestandteile – Verankerung – Prüfung“, Heidelberg 2018.
- Kavadias, S., Ladas, K., Loch, C., „Das transformative Geschäftsmodell“, in: HBM 04-2017, S. 72-81.
- Kolko, J., „Wie Design Thinking Unternehmen revolutioniert“, in: HBM 11-2015, S. 30-36.
- Kühl, S., „Wenn die Affen den Zoo regieren – die Tücken der flachen Hierarchien“, 6., akt. Auflage, Frankfurt 2015.
- Leitl, M., „Lost in Transformation“, in: HBM 05-2016, S. 30-37.
- Nowotny, V., „Agile Unternehmen – nur was sich bewegt, kann sich verbessern“, 3. Auflage, Göttingen 2017.
- Oliver Wyman, „Managing Complexity – The State of the Financial Services Industry 2015“, 2015.
- Rigby, D.K., Sutherland, J., Takeuchi, H., „Schnell und flexibel“, in: HBM 10-2016, S. 58-70.
- Stein, V., Wiedemann, A. Risk governance: conceptualization, tasks, and research agenda. *J Bus Econ* **86**, 813–836 (2016). <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0826-4>
- [Stein, V.](#), [Wiedemann, A.](#) and [Bouten, C.](#) (2019), "Framing risk governance", *Management Research Review*, Vol. 42 No. 11, pp. 1224-1242. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2019-0042>
- Zak, P.J., „Wie Vertrauen die Leistung steigert“, in: HBM 05-2017, S. 72-79.