

[www.iu.de](http://www.iu.de)

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Business & Management

Compliance neu gedacht: Wie ein hybrides Organisationsmodell Regulatorik und Flexibilität vereint

**ALINA HERSTEIN**

**PROF. DR. MARTIN BARTH**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: [kerstin.janson@iu.org](mailto:kerstin.janson@iu.org)

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

**Alina Herstein**

Dagobertstraße 90

50668 Köln

Kontakt/Contact: [Aliher30@gmx.de](mailto:Aliher30@gmx.de)

**Prof. Dr. Martin Barth**

Professor für Projektmanagement

Telefon: +49-173 7531268

Email: [martin.barth@iu.org](mailto:martin.barth@iu.org)

**IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 6, Issue 15 (DEZ 2025)**

ISSN: 2750-0683

DOI: <https://doi.org/10.56250/4094>

Website: <https://repository.iu.org>

# COMPLIANCE NEU GEDACHT: WIE EIN HYBRIDES ORGANISATIONSMODELL REGULATORIK UND FLEXIBILITÄT VEREINT

Alina Herstein

Prof. Dr. Martin Barth

## ABSTRACT:

### **Zielsetzung:**

*Geopolitische Unsicherheiten, technologische Entwicklungen und strukturelle Umbrüche erhöhen den Anpassungsdruck auf Finanzinstitute. Gleichzeitig nimmt die regulatorische Komplexität kontinuierlich zu, wodurch traditionelle Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen an ihre Grenzen stoßen. Dieser Artikel untersucht, wie agile Prinzipien in spezifischen Compliance Bereichen innerhalb von Finanzinstituten genutzt werden können, um regulatorische Anforderungen effizient und resilient zu bewältigen.*

### **Methodik:**

*Grundlage der Analyse sind leitfadengestützte Experteninterviews mit Fach- und Führungskräften aus dem Finanzsektor. Der Artikel konzentriert sich auf zwei exemplarische Compliance-Funktionen, um die Rahmenbedingungen und Wirkmechanismen agiler Arbeitsweisen im regulierten Umfeld zu veranschaulichen.*

### **Ergebnisse:**

*Die Analyse zeigt, dass sich Regulatorik und Agilität bei geeigneter Ausgestaltung gegenseitig verstärken können. Transparenz, klare Verantwortlichkeiten sowie iterative und inkrementelle Vorgehensweisen erwiesen sich als zentrale Erfolgsfaktoren. Hemmnisse ergaben sich vor allem aus Silostrukturen, hierarchischen Entscheidungsprozessen, begrenzten Ressourcen und einer geringen Änderungsbereitschaft. Zudem wurde die Bedeutung kultureller Faktoren, insbesondere offener Kommunikation, Vertrauen und einer glaubwürdigen Führung, hervorgehoben. Die Ergebnisse werden exemplarisch anhand zweier Compliance Bereiche dargestellt, um unterschiedliche Ausprägungen und Herausforderungen im Zusammenspiel von Regulatorik und Agilität zu verdeutlichen.*

### **Praxisimplikationen:**

*Auf Grundlage der Ergebnisse empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen über klar definierte Pilotbereiche sowie die Einführung leichtgewichtiger agiler Ansätze wie Kanban oder Scrum-light. Ergänzend kann der gezielte Aufbau eines Lean Portfolio Managements die strategische Steuerung und die Integration agiler Elemente in bestehende Linienstrukturen wirksam unterstützen.*

### **Wissenschaftlicher Mehrwert:**

*Der Artikel liefert praxisnahe Einblicke in die agile Transformation von Compliance Einheiten und beleuchtet auf empirischer Grundlage die Chancen und Grenzen agiler Ansätze in einem hochregulierten Umfeld, sowohl im Finanzsektor als auch im Bereich der Compliance.*

## **ABSTRACT KURZVERSION ENGLISCH:**

### **Purpose:**

*Geopolitical uncertainties, technological developments, and structural upheavals are increasing the pressure on financial institutions to adapt. At the same time, regulatory complexity is constantly increasing, pushing traditional organizational structures and working methods to their limits. This article examines how agile principles can be used in specific compliance areas within financial institutions to manage regulatory requirements efficiently and resiliently.*

### **Methodology:**

*The analysis is based on guided expert interviews with specialists and executives from the financial sector. The article focuses on two exemplary compliance functions to illustrate the framework conditions and mechanisms of agile working methods in a regulated environment.*

### **Findings:**

*The analysis shows that regulation and agility can reinforce each other when appropriately designed. Transparency, clear responsibilities, and iterative and incremental approaches proved to be key success factors. Obstacles arose primarily from silo structures, hierarchical decision-making processes, limited resources, and a low willingness to change. In addition, the importance of cultural factors, in particular open communication, trust, and credible leadership, was emphasized. The results are illustrated using two compliance areas as examples to highlight different characteristics and challenges in the interplay between regulation and agility.*

### **Practical implications:**

*Based on the results, a step-by-step approach using clearly defined pilot areas and the introduction of lightweight agile approaches such as Kanban or Scrum-light is recommended. In addition, the targeted development of lean portfolio management can effectively support strategic control and the integration of agile elements into existing line structures.*

### **Value:**

*The article provides practical insights into the agile transformation of compliance units and uses empirical evidence to highlight the opportunities and limitations of agile approaches in a highly regulated environment, both in the financial sector and in the field of compliance.*

## **KEYWORDS:**

*Agile transformation; Compliance function; Hybrid organizational model; Financial sector regulation.*

## **JEL CLASSIFICATION:**

*D23 - Organizational Behavior; Transaction Costs; Property Rights*

*K22 - Business and Securities Law*

*L22 - Firm Organization and Market Structure*

## AUTORIN UND AUTOR



**Frau Alina Herstein** ist ausgebildete Bankkauffrau und schloss ein duales Studium der Betriebswirtschaftslehre ab. Anschließend erwarb sie im Rahmen eines berufsbegleitenden Masterstudiums vertiefte Kenntnisse im Bereich Projektmanagement. Beruflich ist sie als Referentin in der Tax Compliance tätig. Ihr fachlicher Schwerpunkt liegt auf der prozessualen Umsetzung steuerrechtlicher Vorschriften und der Integration agiler Managementansätze in Compliance Prozesse. In ihrer täglichen Arbeit kombiniert sie regulatorische Expertise mit agilen Managementprinzipien, um Steuerprozesse effizient, transparent und zukunftsorientiert zu gestalten.



**Herr Prof. Dr. Martin Barth** ist Professor für Projektmanagement im Fachgebiet Management an der IU Internationale Hochschule. In seinen Forschungsarbeiten beschäftigt er sich mit den Dynamiken, Konzepten und Nutzenpotenzialen des modernen Projektmanagements. Weiterhin untersucht er spezifische Transformations-, Reorganisations- und Restrukturierungsprojekte aus der Perspektive des professionellen Projektmanagements. Prof. Barth ist außerdem Delegierter für Sachsen und Mitglied der Fachgruppe „Projektmanagement an Hochschulen“ der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).

## 1. Grundlage, Perspektive und Forschungsrahmen

Finanzinstitute bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen regulatorischen Anforderungen und wachsender Notwendigkeit organisatorischer Flexibilität. Dieser Artikel beleuchtet das Spannungsfeld zwischen regulatorischer Stringenz und dem Bedarf an organisatorischer Agilität in Finanzinstituten, mit einem spezifischen Fokus auf zwei exemplarisch analysierte Compliance Bereiche. Einerseits sind sie verpflichtet, komplexe regulatorische Vorgaben zu Kontrollrechten, Risikobewertung oder Notfallkonzepten umzusetzen (Europäische Bankenaufsichtsbehörde, 2021, S. 8 ff.; Hanker, 2021, S. 1; Knolmayer, 2006, S. 6). Andererseits stehen Finanzinstitute unter steigendem Anpassungsdruck. Die daraus resultierende Beschleunigung der Innovationszyklen trifft auf bestehende Strukturen und erschwert eine flexible Reaktion, insbesondere in stark regulierten Bereichen wie der Compliance (Beedle & Schwaber, 2002, S. 1; Gerster et al., 2020, S. 84; Glaser, 2022, S. 46; Indriasari et al., 2022, S. 112; Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. & Arbeitskreis AKEIÜ, 2024, S. 112). Letztere übernimmt im Rahmen des Three-Lines-of-Defense-Modells eine zentrale Rolle in der Risikosteuerung und wird dabei selbst zunehmend mit komplexen Anforderungen konfrontiert (The Institute of Internal Auditors, 2020, S. 2).

Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, dass Finanzinstitute über ausreichende organisatorische Flexibilität verfügen, um regulatorische Veränderungen kontinuierlich aufgreifen zu können (Beedle & Schwaber, 2002, S. 1; Kalenda et al., 2018, S. 1; Steudle, 2021, S. 57). Vor diesem Hintergrund erscheint der Einsatz agiler Methoden besonders geeignet. Durch iterative und inkrementelle Vorgehensweisen lassen sich Anpassungen schrittweise erproben und frühzeitig validieren, anstatt langfristige, risikobehaftete Planungen zu verfolgen (Leffingwell, 2007, S. 140–141; Pichler, 2013, S. 41–42). Damit wird vermieden, Ressourcen in Konzepte zu investieren, deren Realisierbarkeit sich erst spät oder nur mit hohen Kosten nachweisen lässt (Lanzer et al., 2024, S. 6). Agilität bietet somit einen Handlungsrahmen, in dem regulatorische Anforderungen kontinuierlich überprüft und unmittelbar in die Organisationsentwicklung integriert werden können.

Das zentrale Spannungsfeld besteht jedoch darin, zwei auf den ersten Blick gegensätzliche Welten miteinander zu verbinden. Einerseits die strengen regulatorischen Anforderungen der Compliance und andererseits die dynamischen Prinzipien agiler Methoden. Während Compliance auf Stabilität, Verlässlichkeit und Risikominimierung zielt, streben agile Ansätze nach Flexibilität, schneller Anpassungsfähigkeit und iterativer Entwicklung. Gerade dieser scheinbare Gegensatz macht die Untersuchung interessant, da sich durch die Verbindung beider Ansätze Synergieeffekte für die Gesamtorganisation ableiten lassen. Ziel der zugrunde liegenden Arbeit ist es, praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Einführung agiler Arbeitsweisen in der Compliance Funktion eines Finanzinstituts zu entwickeln. Im Zentrum steht dabei die Konzeption eines hybriden Organisationsmodells, das ausgewählte agile Elemente integriert, ohne die regulatorische Sicherheit zu gefährden. Damit wird ein Beitrag zur Erweiterung des Gesamtverständnisses, wie regulatorische Stabilität und agile Flexibilität in einer ambidextren Struktur verbunden werden können, geleistet. Die zentralen Ergebnisse dieses Artikels beruhen auf den Erkenntnissen einer Masterthesis mit qualitativem Forschungsdesign an der IU Internationalen Hochschule.

## 2. Methodische Vorgehensweise: Ansätze und Verfahren

Methodisch erfolgte die Datengenerierung in einem zweistufigen Untersuchungsaufbau. Auf Basis einer systematischen Literaturanalyse wurde der aktuellen Forschungsstand zu regulatorischen Anforderungen und agilen Methoden erfasst und die bestehende Forschungslücke spezifiziert. Die Auswertung der Literaturrecherche verdeutlichte, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung im Bankensektor den Schwerpunkt vor allem auf die Definition und Analyse regulatorischer Vorgaben legte, während die organisatorische Umsetzung nur in begrenztem Umfang thematisiert wurde.

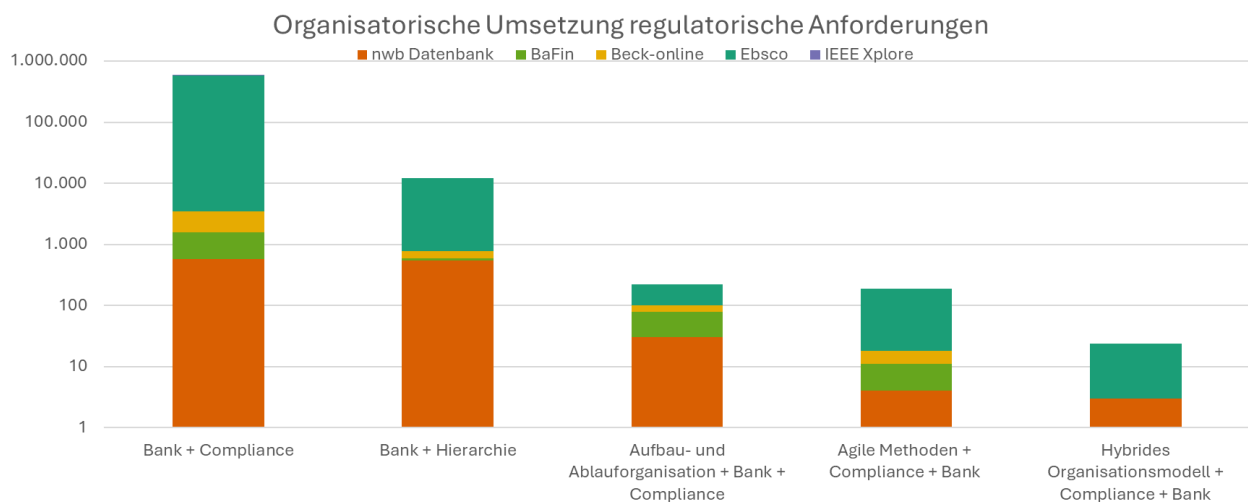


Abbildung 1: Publikationsdichte nach Themenkombinationen zur regulatorischen Umsetzung (logarithmische Skala)

Die Auswertung der Literaturanalyse verdeutlicht, dass sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung im Bankensektor weiterhin primär auf die strukturelle und hierarchische Organisation von Compliance-Funktionen konzentrierte. Abbildung 1 zeigt, dass die Begriffe „Bank und Compliance“ (581.429 Treffer) sowie „Bank und Hierarchie“ (12.059 Treffer) mit deutlichem Abstand die höchste Publikationsdichte erzielten. Dies ließ darauf schließen, dass der Forschungsschwerpunkt bislang überwiegend auf der Beschreibung bestehender Strukturen und Kontrollmechanismen lag. Ein exemplarischer Ausschnitt der Ergebnisse verdeutlicht die geringe wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der praktischen und methodischen Umsetzung regulatorischer Anforderungen. Während zu allgemeinen Themen wie der „Aufbau-/ Ablauforganisation und Bank Compliance“ (222 Treffer) noch vergleichsweise viele Beiträge identifiziert wurden, sank die Publikationsdichte bei spezifischeren Suchbegriffen wie „Agile Methoden Compliance Bank“ (103 Treffer) oder „Hybrides Organisationsmodell Compliance Bank“ auf ein deutlich niedrigeres Niveau. Dieses Ergebnis bestätigt, dass insbesondere die Verbindung von Regulatorik und Agilität bislang kaum systematisch untersucht wurde. Obwohl erste konzeptionelle Ansätze für ein ambidextres Zusammenspiel von Stabilität und Agilität vorlagen, fehlt bislang eine systematische wissenschaftliche Aufarbeitung für den spezifischen Kontext von Compliance Einheiten (Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. & Arbeitskreis AKEIÜ, 2024, S. 96). Besonders deutlich wurde, dass stark regulierte Finanzinstitut vor der Herausforderung stehen, Zielkonflikte zwischen Effizienz,

Flexibilität und regulatorischer Sicherheit auszubalancieren (Brühl, 2022; Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. & Arbeitskreis AKEIÜ, 2024; Sulejman et al., 2018).

Mit der Erhebung wurde nun ein Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke geleistet. Aufbauend auf der Literaturanalyse wurden im zweiten methodischen Schritt halbstrukturierte, leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt (Kaiser, 2021, S. 41). Vor der eigentlichen Erhebungsphase erfolgte die Prüfung des Interviewleitfadens, um Verständlichkeit, Struktur und inhaltliche Passung zu den Forschungsfragen sicherzustellen, mittels zweier Pretests ; Bethmann et al., 2019, S. 159–160). Insgesamt konnten dreizehn Experten befragt werden. Nach dem Prinzip des purposive sampling umfasste die Gruppe der Experten sowohl Mitarbeiter und Führungskräfte des betrachtenden Finanzinstitutes als auch externe Spezialisten mit Expertise in agilen Transformationen regulierter Organisationen (Etikan et al., 2016, S. 2–3; Nyimbili & Nyimbili, 2024, S. 90). Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mithilfe der Software MAXQDA ausgewertet (Kuckartz, 2009, S. 18–19; VERBI Software GmbH MAXQDA, 2025). Hierbei wurde auf die Inhaltsanalyse nach dem Sieben-Schritte-Modell von Kuckartz zurückgegriffen (Kuckartz, 2008, S. 15–50, 2009, S. 18–19). Das Kategoriensystem konnte deduktiv aus den Forschungsfragen abgeleitet und induktiv erweitert werden (Wichmann, 2019, S. 28 ff.) Halbstrukturierte Experteninterviews erwiesen sich in diesem Kontext als besonders geeignet, da sie die Flexibilität unstrukturierter Gespräche mit der Systematik standardisierter Verfahren verbanden. Dadurch ließen sich spezifisches Erfahrungswissen und organisationale Dynamiken erfassen, die in quantitativen Studien unberücksichtigt blieben (Meuser & Nagel, 1991, S. 466; Mey & Mruck, 2010, S. 322).

### 3. Forschungsergebnisse

Im Folgenden werden die zentralen Forschungsergebnisse dargestellt. Die Forschungsergebnisse werden exemplarisch anhand der beiden Compliance Bereiche Tax Compliance und Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) Compliance dargelegt, die unterschiedliche regulatorische und organisatorische Vorgaben repräsentieren (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2019). Tax Compliance bezeichnet eine Funktion innerhalb eines Finanzinstituts, die sicherstellt, dass alle steuerlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt werden. Ziel ist es, die Organisation vor steuerlichen Haftungs- und Strafrisiken zu schützen (Bittner et al., 2016, S. 4). Im Gegensatz dazu ist die MaRisk für die Festlegung qualitativer Mindeststandards im Risikomanagement verantwortlich, indem sie zentrale Anforderungen des Kreditwesengesetzes konkretisiert und als verbindliche Grundlage für verschiedene Compliance-Bereiche dient (BaFin, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen, 2024, S. 3)

Festzustellen ist, dass diese Compliance Einheiten einen unterschiedlichen Grad der regulatorischen Dichte und der organisatorischen Flexibilität aufweisen. Während der Bereich Tax Compliance ein vergleichsweise offenes Umfeld mit geringen gesetzlichen Vorgaben abbildet, ist die MaRisk Compliance durch feste Meldepflichten geprägt, verfügt jedoch über potenzielle Anpassungsfähigkeit im Zusammenspiel von Führung und Team (Becker, 2024, S. 202–204; Streck Mack Schwedhelm Rechtsanwälte Steuerberater, 2019, S. 14–15).

Zur systematischen Einordnung der beiden Bereiche wurde das Agilometer herangezogen, ein ursprünglich im Rahmen von PRINCE2 Agile entwickeltes Instrument, das für den Compliance-Kontext

adaptiert wurde. Es dient dazu, Faktoren wie Governance-Strukturen, Teamkultur, Ressourcenverfügbarkeit und Veränderungsbereitschaft zu bewerten und so den potenziellen Reifegrad für agile Arbeitsweisen einzuschätzen (AXELOS Limited, 2019, S. 299; Leffingwell, 2007, S. 76).

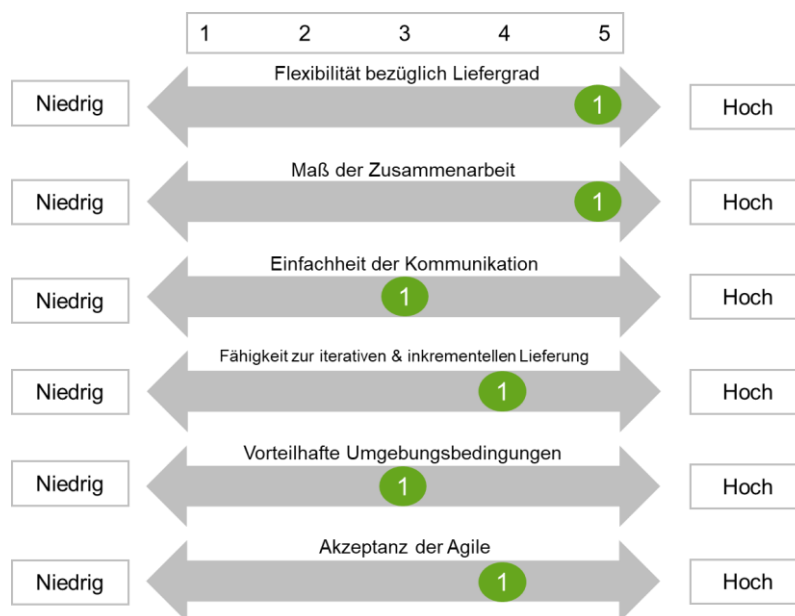


Abbildung 2 Agilometer Tax Compliance im Finanzsektor

Die Anwendung des Agilometers zeigt, dass die Flexibilität der Tax Compliance Funktion als hoch einzuschätzen wurde. Diese Einschätzung steht im Zusammenhang mit dem regulatorischen Rahmen, welcher für die Einrichtung eines Tax Compliance Management Systems bislang keine gesetzliche Verpflichtung vorsieht (Streck Mack Schwedhelm Rechtsanwälte Steuerberater, 2019, S. 15). Die Ergebnisse des Agilometers belegen weiterhin, dass innerhalb der Teamstruktur eine hohe Kooperationsbereitschaft und enge Zusammenarbeit herrscht. Das Maß der Zusammenarbeit ist dabei durch diverse fachübergreifende Teamstrukturen geprägt, die den Austausch zwischen unterschiedlichen Kompetenzbereichen fördern und interdisziplinäre Lösungsansätze ermöglichen. Die Analyse verdeutlichte, dass die günstigen Rahmenbedingungen nicht allein aus der Tax Compliance Funktion selbst resultieren, sondern auch durch die Unterstützung des gesamten Hauses geprägt ist. Demgegenüber sind Fähigkeit und Akzeptanz zur Anwendung agiler Methoden stärker Personen getrieben. Der individuelle Erfahrungsgrad und die persönliche Einstellung gegenüber neuen Arbeitsformen beeinflussen die tatsächliche Umsetzung hierbei maßgeblich.

Im Bereich der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) Compliance ist das regulatorische Umfeld deutlich restriktiver (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen, 2024, S. 11–12). Die Rundschreiben der MaRisk definieren verbindliche Rahmenbedingungen für Aufbau- und Ablauforganisation, Kontrollprozesse sowie die Implementierung der Compliance Funktion (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen, 2024, S. 19).

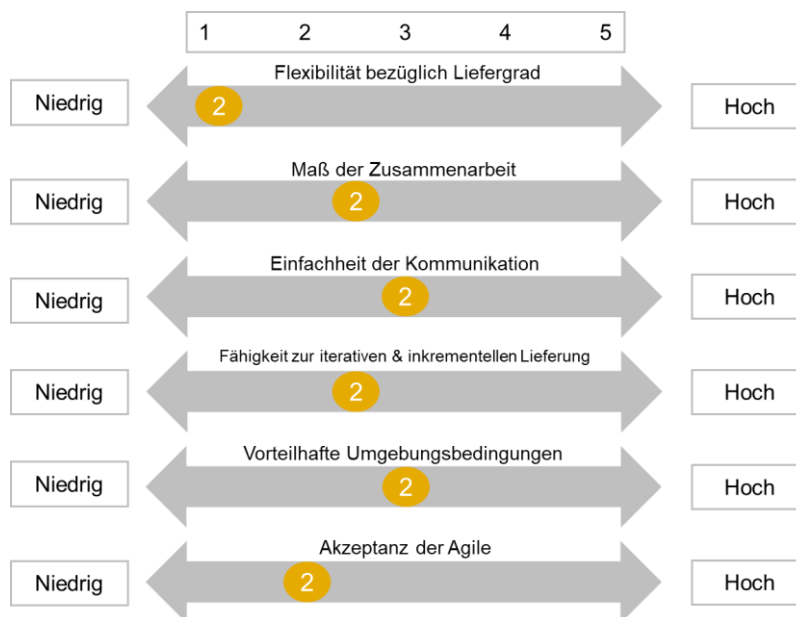


Abbildung 3 Agilometer MaRisk Compliance im Finanzsektor

Die Anwendung des Agilometers im MaRisk-Bereich zeigt, dass die Flexibilität der MaRisk Compliance Funktion als niedrig einzuschätzen ist. Die Umgebungsbedingungen sowie die Einfachheit der Kommunikation bleiben im Vergleich zur Tax Compliance Funktion unverändert, da die Bewertung innerhalb desselben Finanzinstituts erfolgt. Im Gegensatz dazu wird sowohl die Fähigkeit zu iterativem und inkrementellem Arbeiten als auch die Akzeptanz gegenüber agilen Arbeitsweisen geringer eingeschätzt als in der Tax Compliance Funktion. Diese Einschätzung ist jedoch weniger organisationsbedingt, sondern vielmehr auf individuelle Faktoren und persönliche Einstellungen zurückzuführen. Der geringe Flexibilitätsgrad steht im engen Zusammenhang mit den aufsichtsrechtlichen Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, die eine hohe Regelgebundenheit und Dokumentationspflicht fordern und damit die Anpassungsfähigkeit strukturell begrenzen. Trotz dieser regulatorisch bedingten Einschränkungen zeigt die Analyse, dass innerhalb der Teams eine grundsätzliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit vorhanden ist. Diese Zusammenarbeit ist allerdings stark durch hierarchische und fachliche Strukturen geprägt, wodurch der interdisziplinäre Austausch und die einfache Kommunikation im Gesamtbankkontext nur bedingt möglich sind. Die Abstimmungsprozesse erfordern häufig formale Freigaben und eine enge Anbindung an übergeordnete Gremien, was die Reaktionsgeschwindigkeit und Eigenverantwortung einschränkt.

## 4. Fazit und Implikation für die differenzierte Implementierung

Zur systematischen Herleitung der daraus resultierenden Handlungsempfehlungen wurde die Stacey-Matrix als Instrument eingesetzt, um die Komplexität und Planbarkeit innerhalb der untersuchten Compliance Bereiche zu bewerten (Stacey, 2007, S. 186 ff.).

Tax Compliance (Position 1) befindet sich in einem komplexen Bereich, in dem das Ziel weitgehend bekannt, der Lösungsweg jedoch nicht fest vorgegeben ist. Die steuerlichen Anforderungen sind rechtlich

klar definiert, doch die fehlende Vorgabe eines konkreten Lösungswegs eröffnet einen Handlungsspielraum. MaRisk Compliance (Position 2) ist in einem Bereich angesiedelt, in dem sowohl das Ziel als auch der Lösungsweg weitgehend bekannt sind. Die regulatorischen Vorgaben der MaRisk sind detailliert formuliert und ermöglichen ein planbares, standardisiertes Vorgehen.



Abbildung 4 Stacey Matrix

Die beiden Bereiche unterscheiden sich in ihren Grundvoraussetzungen. Daraus ergeben sich jeweils spezifische Anforderungen, die bei der Einführung agiler Methoden berücksichtigt werden müssen, um deren Einsatz bedürfnisorientiert und erfolgreich zu gestalten. Eine vollständig agile Transformation erweist sich jedoch in keinem der beiden Compliance Bereiche als sinnvoll. Während sich die Tax Compliance Funktion in einem offenen Umfeld bewegt, in dem iterative Vorgehensmodelle wie Scrum besonders geeignet sind, agiert die MaRisk Compliance Funktion in einer stärker regulierten, hierarchisch geprägten Umgebung, in der Kanban als inkrementeller Einstieg erfolgversprechender erscheint. Rein sequenzielle Ansätze nach dem Wasserfallprinzip sind aufgrund zahlreicher Wechselwirkungen und regulatorischer Abhängigkeiten in beiden Fällen ungeeignet.

Die Tax Compliance Funktion verfügt über günstige Voraussetzungen. Ein geringer gesetzlicher Pflichtumfang, Offenheit gegenüber neuen Methoden sowie eine ausgeprägte Kooperationskultur ermöglichen den direkten Einstieg in agile Arbeitsweisen. Kurze Entscheidungswege, interdisziplinäre Teams und die Unterstützung des Gesamtunternehmens fördern dabei Transparenz, Eigenverantwortung und Lernbereitschaft, wodurch agile Methoden effektiv skaliert werden können.

Demgegenüber erfordert die MaRisk Compliance Funktion aufgrund hoher regulatorischer Dichte und komplexer Berichtspflichten ein vorsichtiges, schrittweises Vorgehen. Ein Kanban-Ansatz schafft erste Transparenz und Selbstorganisation, ohne den Begriff „Agilität“ zu überstrapazieren. Der Fokus liegt auf kleinen Erfolgen, die Vertrauen und kulturelle Offenheit fördern. Parallel müssen Führungskräfte lernen, Verantwortung abzugeben, Freiräume zu schaffen und eine vertrauensbasierte Fehlerkultur zu

stärken. Durch kontinuierliches Coaching und regelmäßige Retrospektiven können agile Prinzipien auch hier nachhaltig verankert werden. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich in einem strukturierten Vorgehensmodell zusammenfassen, das vier zentrale Schritte umfasst:

1. Charakterisierung der betroffenen Einheit:

Zu Beginn ist der betrachtete Compliance Bereich hinsichtlich seiner Ausgangssituation zu analysieren. Wie aufgezeigt, weisen unterschiedliche Compliance Disziplinen spezifische Rahmenbedingungen und Reifegrade in Bezug auf Agilität auf. Um die Eignung agiler Methoden gezielt einschätzen zu können, ist eine strukturierte Ist-Analyse erforderlich. Das in dieser Arbeit eingesetzte Agilometer bietet hierfür ein geeignetes Instrument, um organisatorische, kulturelle und regulatorische Ausgangsbedingungen systematisch zu erfassen.

2. Verortung innerhalb eines Entscheidungsrahmens:

Die Ergebnisse der Analyse sind im nächsten Schritt in einen geeigneten theoretischen Entscheidungsrahmen, beispielsweise mithilfe der Stacey-Matrix, einzuordnen. Diese Verortung ermöglicht eine wissenschaftlich fundierte Ableitung, inwieweit die jeweilige Compliance Disziplin in einem stabilen, komplizierten oder komplexen Umfeld agiert und welche methodische Flexibilität daraus resultiert.

3. Ableitung eines passgenauen methodischen Vorgehens:

Auf Basis dieser Einordnung ist ein geeignetes methodisches Vorgehen zu entwickeln, das regulatorische Anforderungen, kulturelle Reife und organisatorische Strukturen in Einklang bringt. Hierbei können agile Ansätze wie Scrum oder Kanban in unterschiedlicher Intensität eingesetzt werden, um Transparenz, Eigenverantwortung und Lernfähigkeit zu fördern.

4. Iterative Adaption und organisationales Lernen:

Die Einführung agiler Strukturen ist als fortlaufender Lern- und Anpassungsprozess zu verstehen. Planung, Erprobung und Evaluation greifen dabei iterativ ineinander. Regelmäßige Retrospektiven, aktives Management-Commitment und die frühzeitige Kommunikation erzielter Mehrwerte sichern die nachhaltige Verankerung agiler Prinzipien und fördern eine organisationsweite Lernkultur.

Insgesamt zeigt sich, dass die künftige Transformation der Compliance Funktion ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Stabilität und Anpassungsfähigkeit erfordert. Bestehende Strukturen und Kontrollmechanismen müssen erhalten bleiben, um regulatorische Sicherheit zu gewährleisten, während zugleich organisatorische Freiräume geschaffen werden, die Innovation und kontinuierliches Lernen fördern. Die Integration agiler Methoden erweist sich dabei als notwendige Voraussetzung, um der zunehmenden regulatorischen Dichte dauerhaft standzuhalten und neue Anforderungen effizient umzusetzen. Auf dieser Grundlage kann ein hybrides Organisationsmodell entstehen, das regulatorische Vorgaben erfüllt und gleichzeitig die nachhaltige Etablierung agiler Arbeitsweisen innerhalb der Compliance Funktion ermöglicht.

## Literaturverzeichnis:

- AXELOS Limited. (2019). *PRINCE2 Agile German*. The Stationery Office Ltd.
- BaFin, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen. (2024). *Rundschreiben 06/2024 (BA)—Überarbeitung der MaRisk (BA)*. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/932736/a1c1d5eea99d5e4fb5d6a08b2c39da31/472B63F073F071307366337C94F8C870/2024-05-29-anschreiben-data.pdf>
- Becker, A. (2024). Besondere Funktionen der MaRisk – Risikomanagement, Compliance und Interne Revision. In A. Becker, W. Gruber, & H. Heuter (Hrsg.), *Handbuch MaRisk: Neue Anforderungen an das Risikomanagement in der Bankpraxis* (4. Aufl., S. 199–217). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-23966-5.08>
- Beedle, M., & Schwaber, K. (2002). *Agile Software Development with Scrum* (2. Aufl.). Prentice Hall.
- Bethmann, A., Buschle, C., & Reiter, H. (2019). Kognitiv oder qualitativ? Pretest-Interviews in der Fragebogenentwicklung. In N. Menold & T. Wolbring (Hrsg.), *Qualitätssicherung sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. Springer VS.
- Bittner, R., Elster, H., Fortenbacher, M., Hagemeister, G., Dr. Korth, H.-M. K., Dr. Maiß, J., Meyer, M., Peters, N., Seewald, H.-C., Tuschen, M., & Witte, C. (2016). *Entwurf eines IDW-Praxishinweises 1/2016: Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW PS 980*. Deutscher Steuerberater Verband e.V. <https://www.idw.de/IDW/IDW-Verlautbarungen/StNzuEntwuerfen/Downloads/Sonstige/Down-IDWPraxishinweis-1-2016-DStV.pdf>
- Brühl, V. (2022). Agile methods in the German banking sector: Some evidence on expectations, experiences and success factors. *Journal of Business Economics*, 92(8), 1337–1372. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01102-y>
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. (2019). *Bankenaufsicht*. BaFin - Bankenaufsicht. [https://www.bafin.de/DE/DieBaFin/AufgabenGeschichte/Bankenaufsicht/bankenaufsicht\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/DieBaFin/AufgabenGeschichte/Bankenaufsicht/bankenaufsicht_node.html)
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen. (2024). *Rundschreiben 06/2024 (BA)* (Rundschreiben No. 06/2024; Mindestanforderungen an das Risikomanagement-MaRisk, S. 56). [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwihuZWFp7CQAxVn9rsIHZjoJF8QFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bafin.de%2FShareDDocs%2FDownloads%2FDE%2FRundschreiben%2Fdl\\_rs\\_06\\_2024\\_MaRisk\\_pdf\\_BA.pdf%3F\\_\\_blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw1r4S8YAzDZZ8jAJzD2R8G4&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwihuZWFp7CQAxVn9rsIHZjoJF8QFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bafin.de%2FShareDDocs%2FDownloads%2FDE%2FRundschreiben%2Fdl_rs_06_2024_MaRisk_pdf_BA.pdf%3F__blob%3Dpublication-File%26v%3D2&usg=AOvVaw1r4S8YAzDZZ8jAJzD2R8G4&opi=89978449)
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Europäische Bankenaufsichtsbehörde. (2021). *Leitlinien zu internen Governance*. [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document\\_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-05%20Guidelines%20on%20internal%20governance/translations/1021314/GL%20on%20internal%20governance%20under%20CRD\\_DE%20-%20updated.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-05%20Guidelines%20on%20internal%20governance/translations/1021314/GL%20on%20internal%20governance%20under%20CRD_DE%20-%20updated.pdf)
- Gerster, D., Dremel, C., Brenner, W., & Kelker, P. (2020). How Enterprises Adopt Agile Forms of Organizational Design: A Multiple-Case Study. *Data Base for Advances in Information Systems*, 51(1), 84–103. <https://doi.org/10.1145/3380799.3380807>
- Glaser, C. (2022). *Digitale Transformation im Bankenumfeld* (1. Aufl.). Springer Gabler.

- Hanker, P. (2021). Die Regulatorik als Brandbeschleuniger des Wandels. *bank und markt*, 2021(1), 1.
- Indriasari, E., Prabowo, H., Gaol, F. L., & Purwandari, B. (2022). Adoption of Design Thinking, Agile Software Development and Co-creation: A Qualitative Study towards Digital Banking Innovation Success. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(1), 111–128. [https://doi.org/10.46338/ijetae0122\\_11](https://doi.org/10.46338/ijetae0122_11)
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), 1–25. <https://doi.org/10.1002/smr.1954>
- Knolmayer, G. (2006). *Compliance-Nachweise bei Outsourcing von IT-Aufgaben*. Universität Bern. <https://boris.unibe.ch/58054/1/AB190.pdf>
- Kuckartz, U. (2008). Qualitative Evaluation in sieben Schritten. In U. Kuckartz, T. Dresing, S. Rädiker, & C. Stefer (Hrsg.), *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis* (2. Aufl., S. 15–57). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2009). *Einführung in die Computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lanzer, F., Sauberschwarz, L., Sertler, T., & Weiß, L. (2024). *Strategische Agilität* (1. Aufl.). Springer Gabler.
- Leffingwell, D. (2007). *Scaling Software Agility: Best Practices for Large Enterprises* (1. Aufl.). Addison-Wesley.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews—Vielfach erprobt, wenig bedacht. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Das Experteninterview* (1. Aufl., S. 441–471). Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-24025>
- Mey, G., & Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. Auflage). Springer. <https://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=EBSCO:eds-vle&genre=book&issn=&ISBN=9783658268879&volume=&issue=&date=&spage=&pages=&title=Handbuch%20Qualitative%20Forschung%20in%20der%20Psychologie%20:%20Band%202:%20Designs%20und%20Verfahren%20/&atitle=Handbuch%20Qualitative%20Forschung%20in%20der%20Psychologie%20%3A%20Band%202%3A%20Designs%20und%20Verfahren%20%2F&aulast=Mey%2C%20Gunter%2C%2C%20editor.&id=DOI:&authtype=shib&custid=s6068579>
- Nyimbili, F., & Nyimbili, L. (2024). Types of Purposive Sampling Techniques with Their Examples and Application in Qualitative Research Studies. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*, 5(1), 90–99. <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0419>
- Pichler, R. (2013). *Scrum: Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen* (1. Aufl.). dpunkt.verlag.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video* (1. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. & Arbeitskreis AKEIÜ. (2024). Leitlinien zur Vereinbarkeit von Agilem Management und Governance. *Die Unternehmung: Swiss Journal of Business Research & Practice*, 78(2), 88–104. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2024-2-88>
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity* (5. Aufl.). Pearson Education.

- Steudle, A. (2021). Agiles Kundenbeziehungsmanagement in Banken. In M. Seidel (Hrsg.), *Banking & Innovation 2020/2021: Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis* (1. Aufl., S. 57–64). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32427-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32427-8_5)
- Streck Mack Schwedhelm Rechtsanwälte Steuerberater. (2019). Grundlagen. In *Tax Compliance Risikominimierung durch Pflichtenbefolgung und Rechteverfolgung* (3. Aufl., S. 4–82). Dr. Otto Schmidt KG.
- Sulejman, V., Proba, D., Rossmann, A., & Jung, R. (2018). The agile strategies in IT governance: Towards a framework of agile governance in the banking industry. *European Conference on Information Systems*, 1–17. <https://publikationen.reutlingen-university.de/frontdoor/deliver/index/docId/2153/file/2153.pdf>
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's Three Lines Model*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
- VERBI Software GmbH MAXQDA. (2025). *MAXQDA* [Software]. <https://www.maxqda.com/de/>
- Wichmann, A. (2019). *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich* (1. Aufl.). Springer.