








**OPERATIONS DER ZUKUNFT IN VERSICHERUNGEN:
TEIL 3 „PROJEKTPORTFOLIO- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT“**

› AGILE TRANSFORMATION IM MANAGEMENT FÜR SCHNELLERE UMSETZUNGSERFOLGE

-  Die Branche der Versicherungswirtschaft ist aktuell durch hohen Veränderungsdruck geprägt. Die digitale Transformation rüttelt an den Grundfesten der Unternehmen. Die Maxime „Erst planen, dann handeln“ hat dabei oftmals an Gültigkeit verloren. Märkte und Kunden fordern mit einer nie dagewesenen Geschwindigkeit Ergebnisse.
-  In der bisherigen Management-Praxis verlassen sich Entscheider in Unternehmen viel zu sehr auf die bewährten Management-Spielregeln: Sie setzen Strategieprogramme auf, deren Entwicklung viele Monate in Anspruch nehmen. Wesentliche Schlüsselressourcen der Organisation sind mit der Abarbeitung beschäftigt und für weitere Veränderungsvorhaben blockiert.
-  Dem dynamischen Management von Veränderungen im Allgemeinen und des jeweils konkreten Projektportfolios im Speziellen kommt daher eine wesentliche Bedeutung zu. Mehr denn je sind Managementkonzepte gefragt, die als Katalysator dienen, die gesamte Organisation im Unternehmen zu transformieren und eine neue Kultur – oft parallel zum Bisherigen – zu etablieren.
-  Erfolgreiche Unternehmen bauen dabei auf einen Kulturwandel durch neue, agile Management-Spielregeln. Die positiven Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen in der Softwareentwicklung haben dazu beigetragen, dass diese mittlerweile auch vielfach außerhalb der IT und in den Führungsprozessen unterschiedlichster Bereiche – insbesondere Operations – Einzug halten.
-  Der Begriff „Agilität“ verbindet kurze Entwicklungs- und Auslieferungszyklen, einen hohen Interaktionsgrad von Beteiligten unterschiedlicher Disziplinen sowie schnelles und direktes Feedback von Kunden und Geschäftspartnern. Um die „Agilisierung der Organisation für Veränderungen“ voranzutreiben, ist Unterstützung und „Vorleben“ durch das Management zwingend erforderlich.

› EINORDNUNG: TEIL 3 DER H&C-PUBLIKATIONSREIHE „OPERATIONS DER ZUKUNFT“

Die vier Kernthemen für „Operations der Zukunft“



Vorliegende
Publikation

1 Innovations-/
Prozessmanagement



2 Strategisches IT-/
Technologiemanagement



3 Projektportfolio-/
Veränderungsmanagement



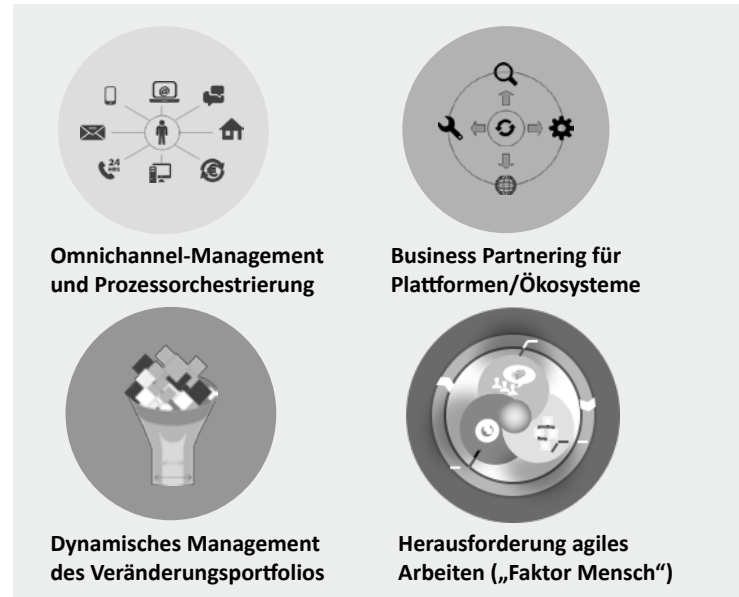
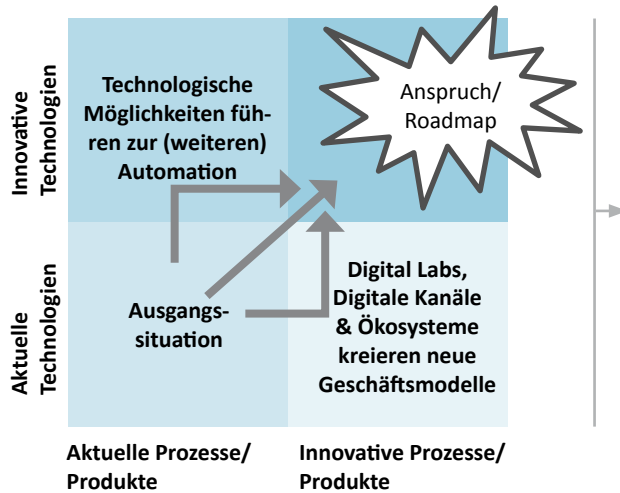
4 Kosten-/
Effizienzmanagement



Inhalt Teil 3: Mobilisierung der Organisation zur erfolgreichen Bewältigung von Projekt- und Veränderungsvorhaben

› VERSICHERER TREIBEN DIGITALISIERUNG MIT STEIGENDER GESCHWINDIGKEIT VORAN

Aktuelles Veränderungsspektrum vieler Versicherer



Wandel der Versicherer zu agilen, technologiegetriebenen Unternehmen stellt neue Anforderungen an das Management

› NEUE, AGILE MANAGEMENT-SPIELREGELN SIND TREIBER FÜR KULTURVERÄNDERUNG

Gegenüberstellung bisheriger und agiler Management-Spielregeln

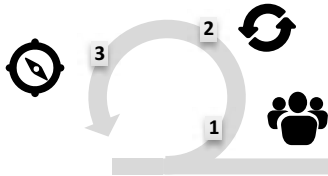
Bisherige Management-Spielregeln	Agile Management-Spielregeln
Fokus auf lokale Optimierungen im eigenen Umfeld („Denken in Silos“)	Fokus auf End-to-End-Veränderungen und Ausrichtung auf Kundenwert und -nutzen
Ziele und angestrebter Endzustand werden vom Management a-priori definiert	Innerhalb eines vorgegebenen Rahmens sind dynamische Reaktion und Anpassung möglich
Langer (zum Teil mehrjähriger) Planungshorizont ist üblich bzw. wird eingefordert	Kurzfristiger Zeithorizont – der Fokus liegt auf schnellen, vorzeigbaren Ergebnissen
Eine detaillierte Planung gibt den Beteiligten das Gefühl hoher Sicherheit	Detailplanungen werden durch die schnelle Erstellung von Ergebnissen überflüssig
Dezidierte Entscheidungsprozesse vermitteln hohen Grad an Verlässlichkeit	Kurze Entscheidungswege und frühe Ergebnisverfügbarkeit schaffen Verlässlichkeit

Paradigmenwechsel im Rollenverständnis des Managements erforderlich

› SECHS STELLHEBEL FÜR PROJEKTPORTFOLIO- UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Eckpfeiler für agiles Management von Transformationen

Management von (Veränderungs-)Maßnahmen



- 1 Die Führungsebene nutzt agile Instrumente in der täglichen Führungsarbeit und lebt damit Veränderungen aktiv vor
- 2 Agile Teams stellen Customer Experience in den Fokus und treiben Veränderungen ausgehend von Touchpoints
- 3 Datengetriebene Methoden unterstützen die Mobilisierung der Organisation für kontinuierliche Optimierungsarbeit

Management von (Groß-)Projekten



- 4 Agiles Portfoliomanagement stellt Reaktionsfähigkeit bei geänderten Marktbedingungen sicher
- 5 Zeit- und stufengerechte Planungsprozesse und consequentes Ressourcenmanagement führen zu höherem Projektdurchsatz
- 6 Customer-Experience-/Kompetenz-Teams arbeiten in flexiblen Organisationsformen interdisziplinär und am Kunden orientiert

Neue Führungsmodelle, Arbeitsweisen und Organisationsformen unterstützen Agilisierung

Merkmale von Führungsmodellen



Führungskreis
Vorstand &
Bereichsleitung



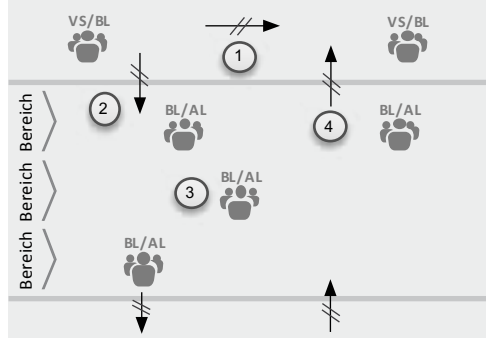
Führungskreis
Bereichs- &
Abteilungsleitung



Führungskreis
Abteilungs- &
Gruppenleitung



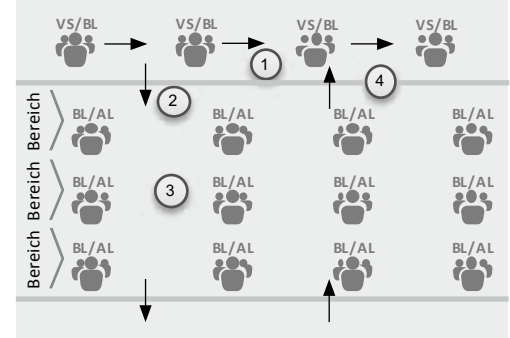
Typische Meetingstruktur heutiger Führungsmodelle



Kern-Herausforderungen

- ① Ausreichendes gemeinsames „Tracking“/ Rückkopplung zwischen Führungsrounden?
- ② Einheitliches Herunterbrechen der KPIs und Arbeitsaufträge
- ③ Identische Gestaltung von Meetingformaten auf den verschiedenen Führungsebenen?
- ④ Einheitliche Qualität und „Reife“ von Arbeitsergebnissen?

Typische Meetingstruktur alternativer Führungsmodelle



Kern-Vorteile

- ① Schnellere, kürzere Rückkopplung und Tracking zwischen Managementmeetings
- ② Einheitliche Kennzahlen-Systeme und konsequentes Nachhalten von Maßnahmen
- ③ Einziehen einer durchgängigen Management-/ Meetingstruktur auf allen Ebenen
- ④ Hohe Transparenz über Ergebnisse/Umsetzungsstände und Auswirkung auf die KPIs

Mit agilen Führungsmodellen Kommunikation bündeln und Transparenz im Führungskreis schaffen

Standardinstrumente agiler Führungsmodelle

Bündelung
Kommunikation
und
Interaktion

&

Verbesserung
Transparenz
und
Informationsfluss

Standup/„Daily“



Regelmäßige Abstimmung
im Führungskreis

Visualisierung/Huddle Board



Strukturierte Arbeitssteuerung
im Führungskreis

- Persönlicher, **eng getakteter** Austausch im Führungsteam
- **Kurze Dauer**, i. d. R. ~15 Minuten, abhängig von Standup-Frequenz
- Gemeinsames Tracking und Nachhalten der **KPI-Entwicklung**
- Fokus auf wesentliche Fragen zu **Maßnahmenfortschritt**, z. B.
 - > Was haben wir erledigt?
 - > Woran arbeiten wir gerade?
 - > Wo gibt es Hindernisse/Barrieren?
- **Keine** inhaltlichen Vertiefungen, keine Rechtfertigungsdiskussionen

Meetingregeln
aufstellen

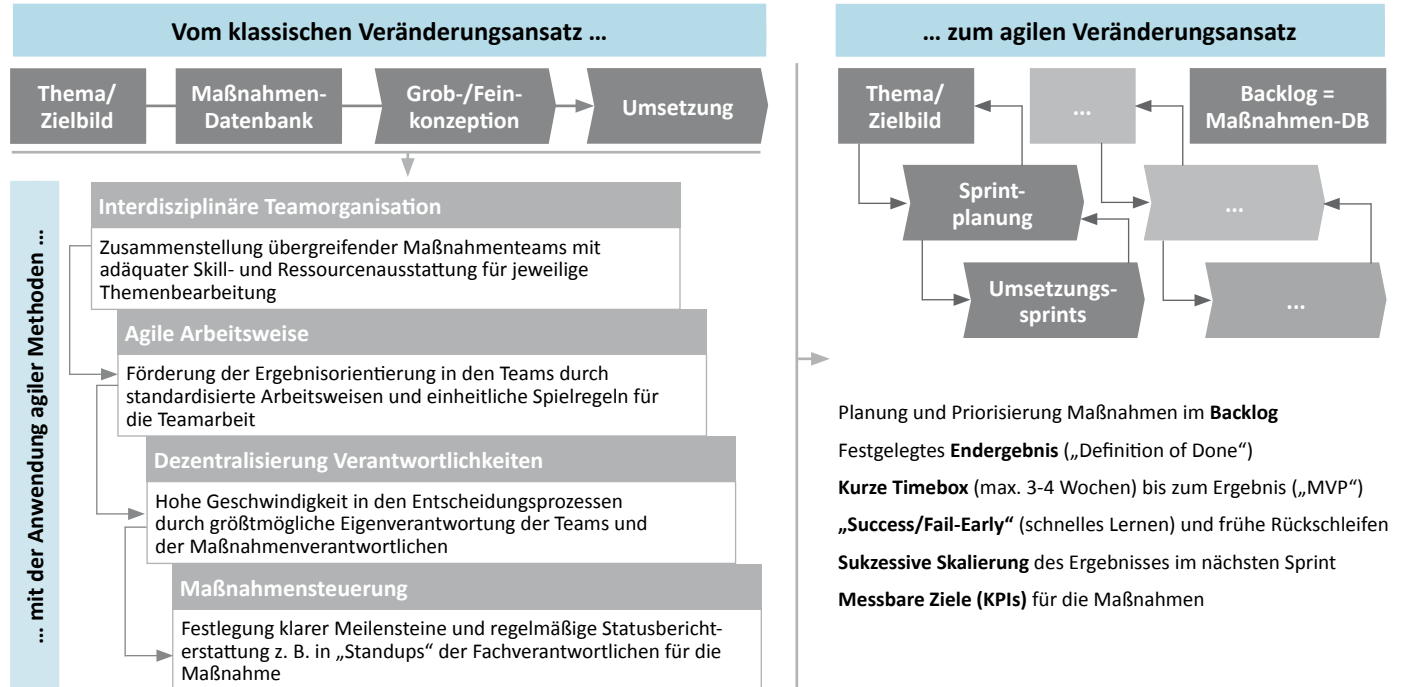
- **Integration** operativer KPIs sowie Aufträge/(Veränderungs-)Maßnahmen
- Lfd. Aktualisierung und realtime-Darstellung wesentlicher KPIs in **Cockpit**
- Visualisierung Arbeitsfortschritt in Burn-Up-/Burn-Down-Diagrammen
- „**Drill-Down**“ des Standup-Instrumentariums „von oben nach unten“
- Herstellung der **infrastrukturellen** Voraussetzungen, z. B.
 - > Flip-Charts und Metaplanwände
 - > Whiteboard/Task-Board-Tools
 - > Meetingflächen/Präsentationssystem

Berichtsaufwand
reduzieren

Mit Führungsinstrumentarium Leitplanken definieren und Richtung weisen – „Micro-Management“ vermeiden

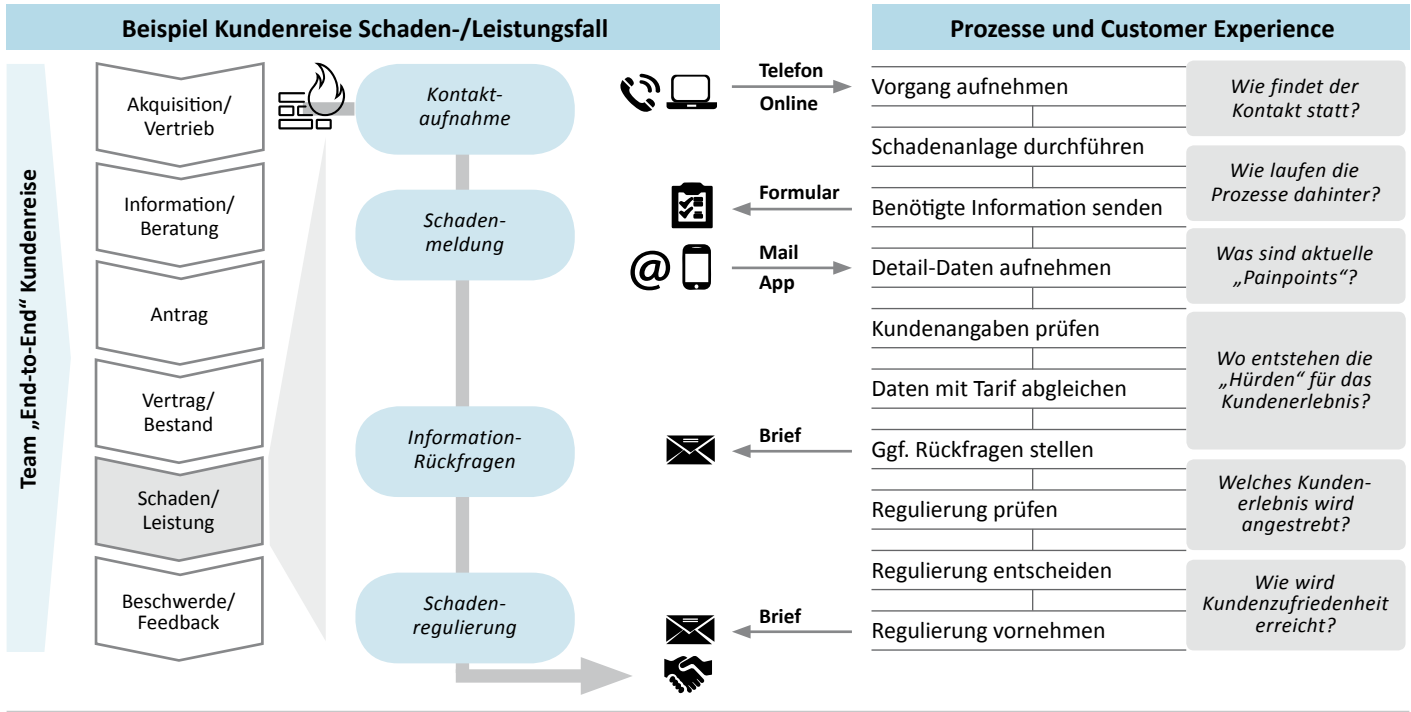
› VERÄNDERUNGSMASSNAHMEN DURCH AGILE TEAMS SCHNELLER UMSETZEN

Methodenset zur Bearbeitung von (Veränderungs-)Maßnahmen



Für agile Teams „Sprint“-basiertes Vorgehen als Standard etablieren und dadurch frühzeitige Umsetzungsschritte erreichen

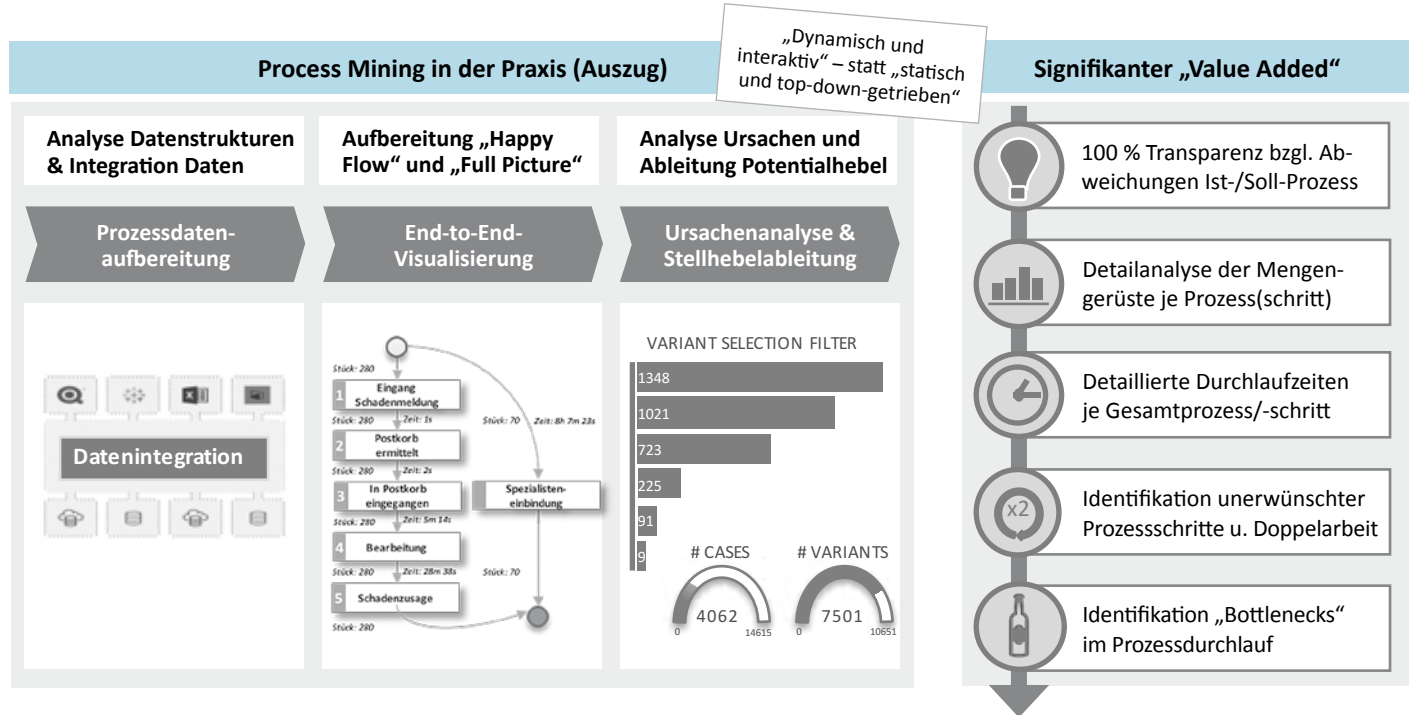
Konsequente Ausrichtung der Prozesse am Kundenerlebnis



Klare Definition des Anspruchs an „Customer Experience“ und End-to-End-Prozessoptimierung in Richtung Touchpoints

› PROCESS MINING ALS EIN KERNINSTRUMENT ZUR MOBILISIERUNG EINSETZEN

Systemgestütztes Vorgehen zur Identifikation von „Prozessausreißern“



„Dynamisch und interaktiv“ – statt „statisch und top-down-getrieben“

Process Mining in der Praxis (Auszug)

Analyse Datenstrukturen & Integration Daten

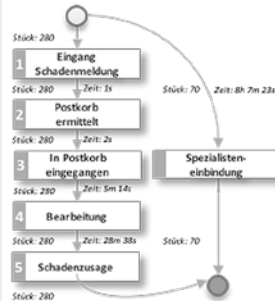
Aufbereitung „Happy Flow“ und „Full Picture“

Analyse Ursachen und Ableitung Potentialhebel

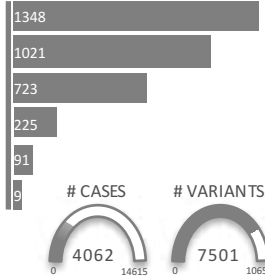
Prozessdaten-aufbereitung

End-to-End-Visualisierung

Ursachenanalyse & Stellhebelableitung



VARIANT SELECTION FILTER



Signifikanter „Value Added“

100 % Transparenz bzgl. Abweichungen Ist-/Soll-Prozess

Detailanalyse der Mengengerüste je Prozess(schritt)

Detaillierte Durchlaufzeiten je Gesamtprozess/-schritt

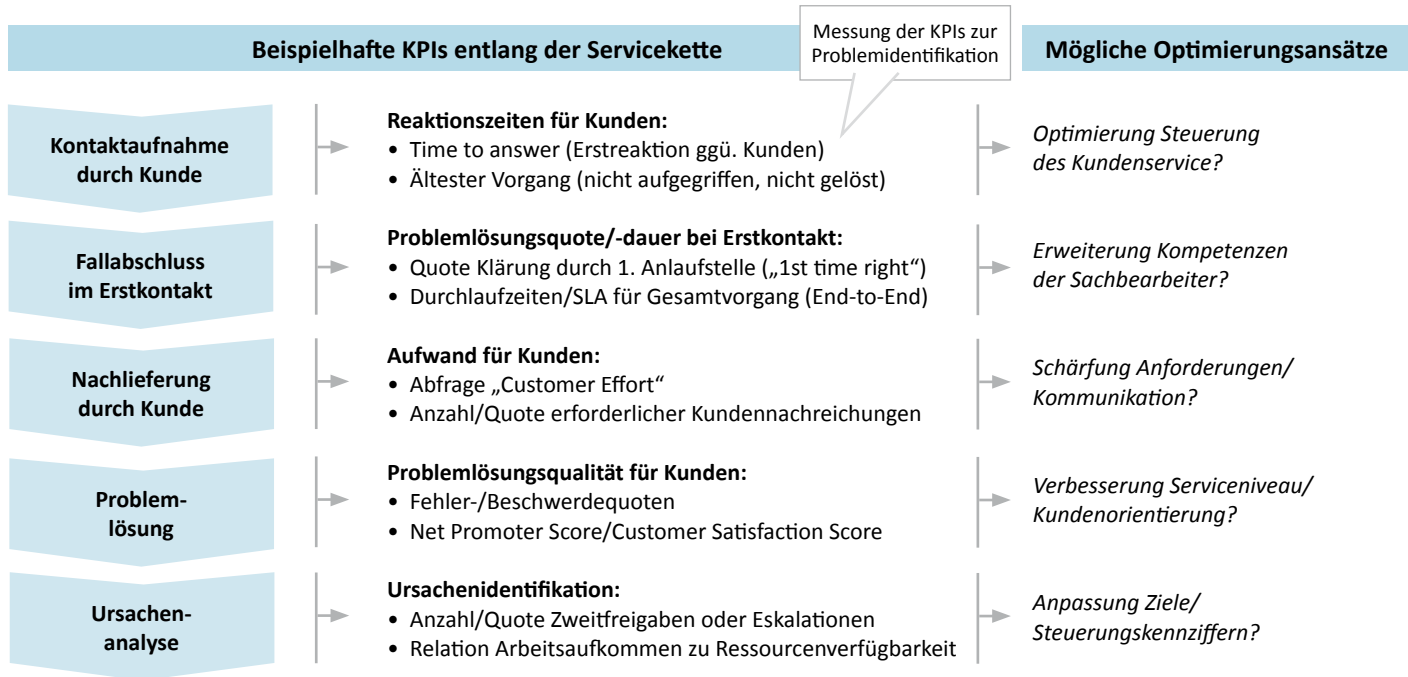
Identifikation unerwünschter Prozessschritte u. Doppelarbeit

Identifikation „Bottlenecks“ im Prozessdurchlauf

› INDIKATOREN FÜR KUNDENWAHRNEHMUNG MESSEN DIE PROZESSQUALITÄT

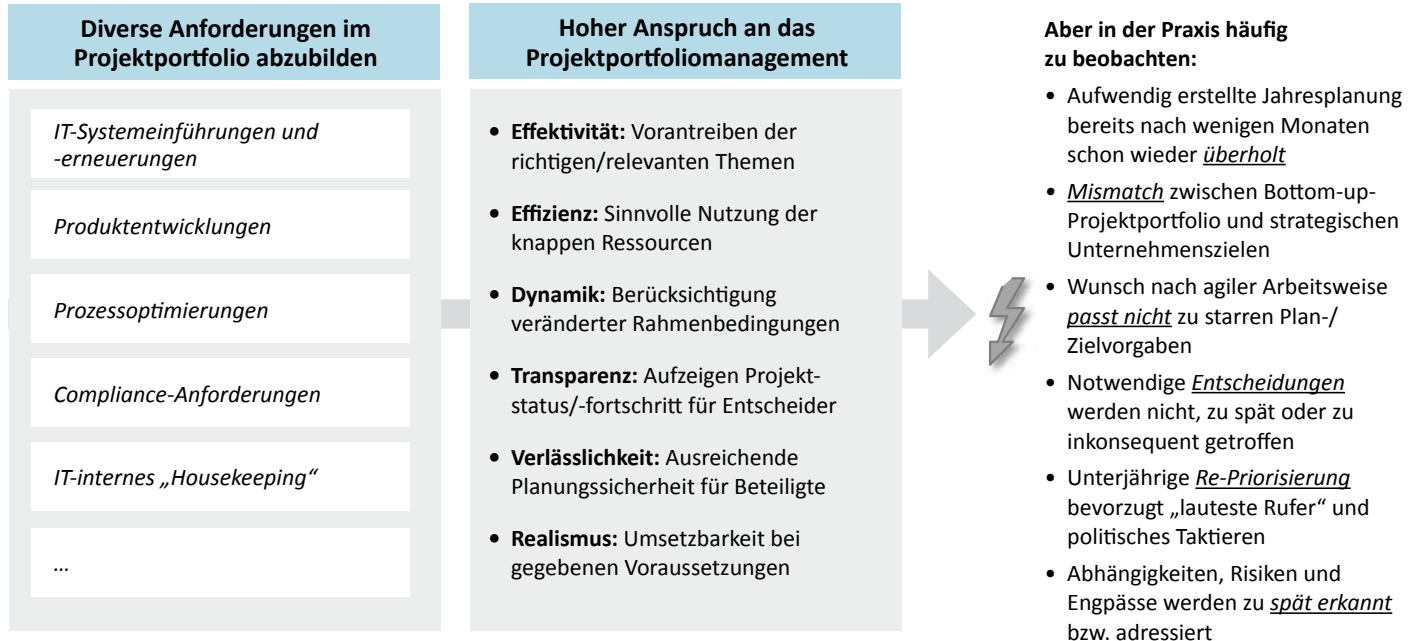
3

Beispielhafte KPI-Dimensionen zur Kundenzufriedenheit



Strategischen Anspruch an Kundenwahrnehmung in Steuerungsgrößen für Prozess- und Qualitätsmanagement übersetzen

Typische Praxis im Projektportfoliomanagement (PPM)



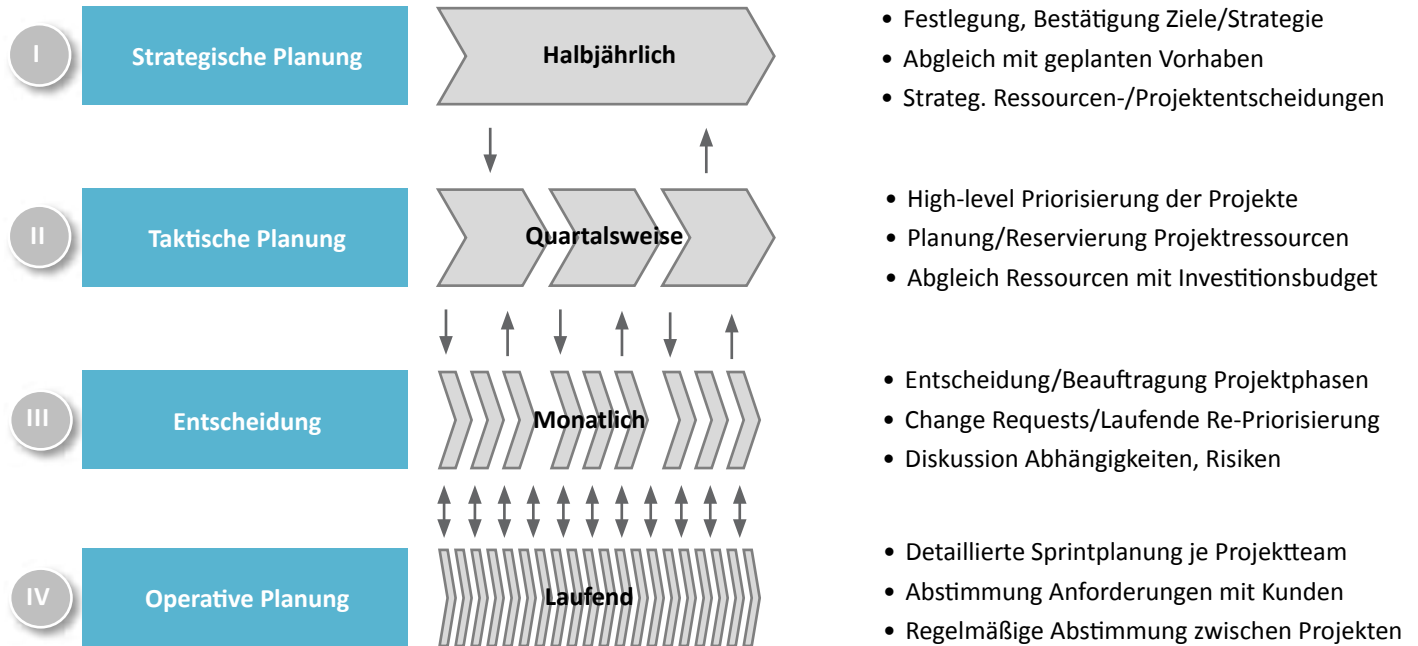
Agiles Projektportfoliomanagement ist wichtige Voraussetzung für eine flexible und reaktionsfähige Organisation

Acht Kernprinzipien für Projektportfoliomanagement

<p><i>Nutzen in den Fokus stellen</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Klare Nutzenerwartung formulieren u. einfordern • Business Cases auch als Basis für Priorisierung 	<p><i>Budgets „high-level“ steuern</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Budgets den Initiativen/ „Produkten“ zuweisen • Auf kleinteilige Projektspezifikation verzichten
<p><i>Puffer offen managen</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Budgets/Ressourcen nicht voll ausplanen • Transparenz zu Puffer je Projekt und übergreifend 	<p><i>Quality Gates einziehen</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Einziehen von „Gates“ an Schlüsselpunkten • Klare Kriterien als Voraussetzung, sie zu passieren
<p><i>Projekte hinterfragen</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Regelm. Assessment der laufenden Projekte • Bewusste Entscheidung: Continue, Kill, Transform? 	<p><i>Abhängigkeiten aussteuern</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Projektübergreifende Abhängigkeiten nachhalten • Bei relevanten Entscheidungen berücksichtigen
<p><i>Erfolge messen</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Quantifizierung auf valider Datenbasis • KPIs mit Aussagekraft u. Konsequenz anwenden 	<p><i>Austausch zw. Projekten fördern</i></p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse aus Retrospektiven multiplizieren • Aus Fehlern und Erfolgen voneinander lernen

Berücksichtigung wichtiger Prinzipien kann Umsetzung von Projekten beschleunigen und Zielerreichung deutlich erhöhen

Ebenen der agilen Projektportfolioplanung und -steuerung



Standardprozesse für laufende Re-Priorisierung und Adjustierung ersetzen bisherige starre Jahresplanung

Eckpfeiler Ressourcenmanagement im Portfolioprozess

Management
interner und externer
Projektressourcen

Ressourcen- steuerung



- Frühzeitige Planung ALLER notwendigen Ressourcen
- Synchronisation zentrale Ressourcenplanung/-steuerung mit dezentraler Kapazitätsplanung der Abteilungen
- Klare Vereinbarungen zur Freistellung von Linienaufgaben

Ressourcen- fokussierung



- Möglichst 100%-Allokation auf ausgewähltes Projekt
- Sequentielle Abarbeitung statt hoher Parallelität erhöht Effizienz und sichert schnellere Ergebnisse
- „Stop starting – start finishing“

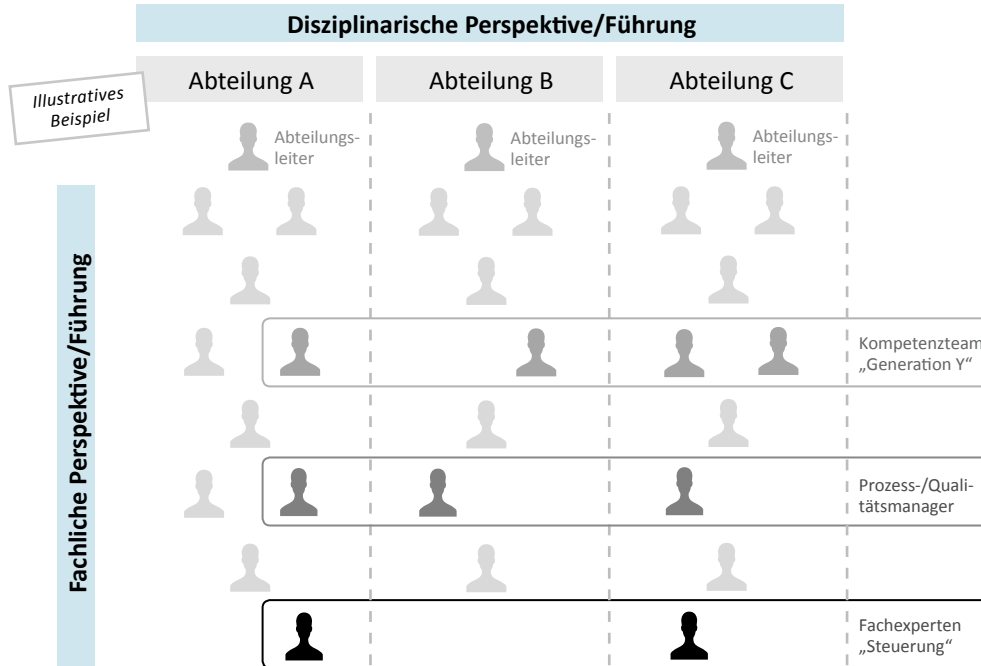
Ressourcen- zuordnung



- Verfügbarkeit und Qualifikation als „Basis-Parameter“
- Daneben Ergänzung weiterer Faktoren, wie z.B. Standort, Häufigkeit Zusammenarbeit, persönliche „Chemie“ etc.
- Berücksichtigung Parameter bei Teamzusammensetzung

Aktives Ressourcenmanagement ist erfolgskritisch für hohen Projektdurchsatz und -erfolg

Fachliche, interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

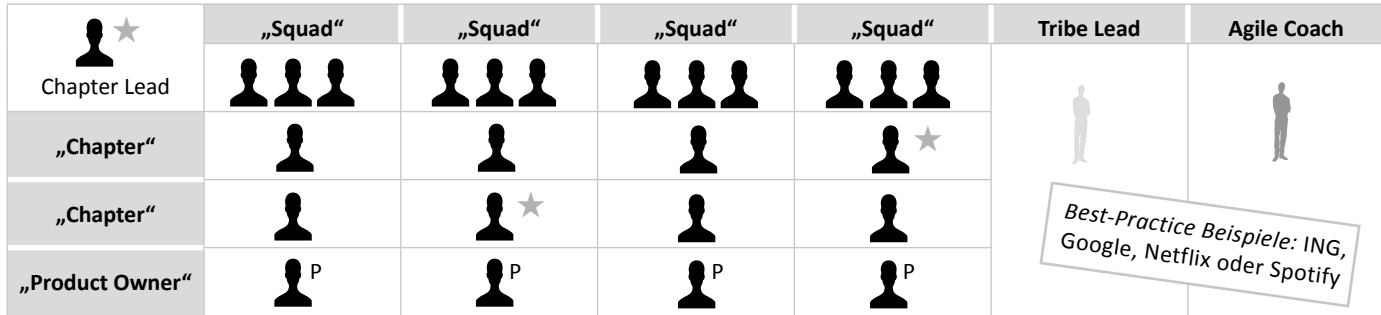


- Interdisziplinarität über einzelne Projekte hinaus in der Organisation verankern
- Fachrollen/Kompetenzteams tragen End-to-End-Verantwortung für bestimmte Themen
- Disziplinarische und fachliche Führung wird nach individuellen Stärken getrennt
- Zusammenspiel der Fachexperten mit Projekten und Einheiten ist festzulegen
- Anzahl und Intensität der Rollen kann individuell je Unternehmen justiert werden

Dynamische Organisationsformen schaffen Spielräume zur Bewältigung von Projekten in volatilen Business-Umfeld

Elemente agiler Netzwerkorganisationen

„Tribe“



Squads

Selbststeuernde, autonome Teams mit bis zu 9 Teammitgliedern
 Interdisziplinäre Aufstellung mit enger räumlicher Zusammenarbeit
 End-to-End-Verantwortung für Aufgabenstellung und Ergebnis
 Teamzusammensetzung in hoher Eigenverantwortung

Chapter

Entwicklung spezifischer Expertise, Know-How über alle Squads, z. B. Data Analytics, Prozessmanagement

Product Owner

Koordination Teamaktivitäten, Management Backlogs, To Dos, Prioritäten

Tribe

Gruppe verbundener Squads, ca. 150 Personen

Tribe Lead

Festlegung Prioritäten, Zuteilung Budgets, Abdeckung Know-how-Schnittstelle zu anderen Tribes

Agile Coach

Coaching in agilen Methoden

Auch für heute klassisch hierarchisch aufgestellte Versicherer sind Elemente der agilen Netzwerkorganisation umsetzbar

› ROLLEN SIND IN AGILEM TRANSFORMATIONSUMFELD ZU JUSTIEREN

Wesentliche Weiterentwicklung klassischer Projektrollen



Klassische Projektmanagerrolle nicht mehr vorgesehen,

- Autonomes, selbstorganisiertes Team treibt eigenständig ein Veränderungs- oder Transformationsprojekt voran
- Das Team verantwortet die Ergebnisse im Sinne einer End-to-End-Verantwortung
- Die Teammitglieder agieren als „Gleiche unter Gleichen“ und auf Augenhöhe

... Kunde bzw. Auftraggeber rückt in den Vordergrund

- Der Kunde oder Auftraggeber ist als sogenannter „Product Owner“ integraler und dauerhafter Bestandteil des Teams
- Der Product Owner verantwortet die inhaltliche Gestaltung, das Team bricht die Inhalte in kleinere Einheiten herunter
- Das Team bespricht Ergebnisse regelmäßig mit Product Owner, reflektiert Teamarbeit und steckt neue Arbeitsziele

Für den Kulturwandel hin zu mehr Agilität ist Umsetzung von neuen Rollenbildern in der Team-/Projektarbeit erforderlich

› FAZIT: HANDLUNGSFELDER ZUR „AGILISIERUNG“ FÜR HÖHERE GESCHWINDIGKEIT

Kernelemente eines agilen Projektportfoliomanagements

Organisation



- Für den jeweiligen Bereich realistische organisatorische Handlungsoptionen
- Effiziente Gremienstruktur und Governance

Rollen



- Sauberes Zusammenspiel von fachlicher und disziplinarischer Führung
- Vorgehen zur systematischen „Befähigung“ der Personen

Prozesse



- Tatsächliches Leben schlanker, praktikabler Führungs- und Entwicklungsprozesse
- Etablierung und Durchsetzung klarer Entscheidungs- und Eskalationsmechanismen

Tools



- Nutzung geeignete Toolunterstützung für Einzelprojekt- und Portfoliomanagement
- Sicherstellung Handhabbarkeit und Akzeptanz der Tools (keine „administrativen Monster“)

Steuerung/KPIs



- Fokussierung auf möglichst wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen
- Vermeidung Diskussion um Datenquellen/-qualität, Fokus auf konkrete Konsequenzen

Kultur/Change



- Aktives Vorleben der gewünschten Veränderung „von oben her“
- Regelmäßiger Review („Blick zurück“) und bei Bedarf schnelle Adjustierung

Agilität in neuen, innovativen Geschäftsfeldern erproben und Brückenschlag zum bestehenden Geschäft erreichen

› HORN & COMPANY

Horn & Company ist als Top-Management-Beratung auf ausgewählte Branchenspezialisiert. Das Competence Center Financial Services berät Versicherungen, Banken und Spezialinstitute im Finanzdienstleistungssektor mit Fokus auf Performanceverbesserung und digitale Transformation.

Horn & Company versteht sich als Sparringspartner des Top-Managements für die Bewältigung aktueller und zukünftiger unternehmerischer Herausforderungen. Der Fokus liegt dabei nicht allein auf der Strategieentwicklung, sondern vor allem in der Verankerung von Strategien in den Prozessen eines Unternehmens – nur so kann Nachhaltigkeit gesichert werden.

Horn & Company verfolgt einen unternehmerischen Beratungsansatz: Hohe Seniorität, erwiesene Fachexpertise und konsequente Nutzenorientierung führen bei unseren Kunden zu einem überdurchschnittlichen Return-on-Consulting. An dem Nutzen für unsere Kunden lassen wir uns über erfolgsabhängige Vergütungsmodelle messen.

Horn & Company ist ein Team erfahrener und fachkundiger Beraterinnen und Berater. Die meisten Mitarbeiter weisen langjährige Berufserfahrung in der Top-Management-Beratung auf und sind Fachexperten in ihren Themengebieten. Die hohe Seniorität garantiert geringe Rüstzeiten, den Blick für das Machbare sowie schnellen Kundennutzen.

Horn & Company verfügt über ein umfassendes, persönliches Referenzportfolio in allen relevanten Strategie-, Wachstums-, Reorganisations-, Effizienz- und Steuerungsthemen. Wir setzen auf eine langfristige, vertrauensvolle Beziehung zu unseren Kunden – in guten wie in schlechten Zeiten.

Weitere Informationen zum Unternehmen finden Sie unter:

www.horn-company.de

› IHRE ANSPRECHPARTNER

**Dr. André
Dibbert**

Partner

Mobil: +49 162 2726 016
andre.dibbert@horn-company.de



**Dr. Oliver
Laitenberger**

Partner

Mobil: +49 162 2726 009
oliver.laitenberger@horn-company.de



**Moritz
von Carlowitz**

Associate Partner

Mobil: +49 162 2726 032
moritz.voncarlowitz@horn-company.de



Horn & Company

Kaistraße 20 40221 Düsseldorf Germany

P +49(0)211 30 27 26-0 F +49(0)211 30 27 26-25

info@horn-company.de

www.horn-company.de