

Dr. Martin Genz, Dr. Stefan Graf und Dr. Alexander Kling

Warum „agil“ nicht immer gut, aber auch nicht immer schlecht ist

Eine Ergänzung zum Artikel „Über sieben Brücken – Innovationsmanagement in der Versicherungsbranche“

In seinem Artikel „Über sieben Brücken – Innovationsmanagement in der Versicherungsbranche“¹ bespricht Dr. Jonas Offtermatt kritisch und nach eigenen Worten „gewollt polemisch“ sieben „Wege zu mehr Innovation im eigenen Unternehmen“. Er trifft mit seiner Analyse natürlich in vielen Punkten den Nagel auf den Kopf – auch in Bezug auf den Einsatz agiler Methoden: Nur weil ein bestimmtes Vorgehen „agil“ genannt wird, ist damit noch lange keine erfolgreiche Umsetzung sichergestellt. Wir haben durch unsere Beratungstätigkeit viel Erfahrung im Bereich der Produktentwicklung und in diesem Zusammenhang sowohl gute als auch weniger gute Erfahrungen mit agilen Methoden gemacht. Mit unserem Beitrag wollen wir den Artikel von Dr. Offtermatt aufgreifen und beispielhaft aus dem Bereich der Produktentwicklung beleuchten, wo nach unserer Erfahrung die Fallstricke und Herausforderungen beim Einsatz agiler Methoden liegen und wofür der Einsatz agiler Methoden hilfreich ist.

Warum „Agile by Order“ nicht funktioniert und agile Methoden nicht für jeden Zweck geeignet sind

Unternehmen werden nicht nur deshalb innovativer, effizienter oder produktiver, weil agile Methoden per „Management Directive“ im Unternehmen verordnet werden. Im Gegenteil: Wenn das Management die Anwendung agiler Methoden forciert, aber ein Nutzen im Arbeitsalltag der betroffenen Mitarbeiter nicht spürbar wird, kann dies eher Ablehnung gegenüber allem verursachen, was das Label „agil“ trägt.

Ein typisches (für diesen Artikel verfremdetes) Beispiel, wofür sich agile

Methoden nicht eignen, sieht wie folgt aus: Ein Versicherer möchte ein Paneuropäisches Privates Pensionsprodukt (PEPP) entwickeln. Der Projektleiter entscheidet sich dafür, einen ersten Workshop hierzu agil zu gestalten. Die Idee des Projektleiters ist es, damit möglichst viele kreative Ideen für das neue Produkt zu generieren und diese aus allen relevanten Perspektiven zu beleuchten. Zu dem Workshop werden Experten aus verschiedenen Bereichen eingeladen. Insbesondere die Teilnehmer aus Marketing und Vertrieb freuen sich darauf, ihre Perspektive bereits in einer frühen Phase in den Produktentwicklungsprozess einbringen zu können. Die Aktuarien sind schon vor dem Workshop skeptisch: Sie haben sich bereits in die dazugehörigen EU-Verordnungen eingelese und dabei unzählige Detailfragen identifiziert. Diese betreffen insbesondere das Zusammenspiel aus Flexibilität und Garantie. Sie lassen sich dennoch (mehr oder weniger freiwillig) auf das vorgegebene Format ein. Der Moderator des Workshops achtet unter Einsatz agiler Methoden auf den interdisziplinären Austausch und die Einhaltung von Zeitvorgaben, um allen Teilnehmern eine aktive Beteiligung zu ermöglichen. Zu Beginn des Workshops ist zudem eine Einführung der Teilnehmer in die Regelungen der EU-Verordnung geplant. Bereits hier ist das Zeitbudget jedoch zu knapp: Die Komplexität der Themen und die daraus entstandenen Fragestellungen der Aktuarien lösen Rückfragen und Erklärungsbedarf aus. So ist der Workshop bereits zu einem frühen Zeitpunkt auf einer Detailebene angekommen, der die Teilnehmer, die mit der EU-Gesetzgebung noch nicht vertraut sind, nicht mehr folgen können. Es bleibt somit wenig

Raum für die Ideen dieser Teilnehmer. Umgekehrt führt die Einhaltung der Zeitvorgaben aber auch dazu, dass die von den Aktuarien erwartete fachliche Diskussion natürlich ebenfalls zu kurz kommt.

Im Ergebnis sind alle Beteiligten unzufrieden und die vorab skeptischen Mitarbeiter fühlen sich bestätigt. Sie sind wahrscheinlich auch in Zukunft nicht mehr dazu bereit, agile Methoden anzuwenden – selbst wenn deren Anwendung dann geeignet wäre. Die Motivation des Projektleiters, agile Methoden zur Generierung kreativer Ideen und zur Betrachtung der Problemstellung aus allen relevanten Perspektiven einzusetzen, war eigentlich gar nicht so verkehrt. Gerade für solche Ziele ist der Einsatz agiler Methoden nämlich prädestiniert (siehe Fortsetzung des Beispiels unten). Allerdings sind Ausgangslage und Zielsetzung der Beteiligten hier vorab zu verschieden: Während die einen Teilnehmer kreative Ideen generieren wollen, haben die anderen Teilnehmer ihre kreative Phase bereits hinter sich.

Was bedeutet agiles Arbeiten eigentlich und warum ist gerade die Produktentwicklung dafür prädestiniert?

Macht man sich mit den Werten des agilen Arbeitens vertraut, so stellt man fest, dass die meisten dieser Werte, wie z. B. Eigenverantwortung, Offenheit, Respekt oder Konzentration auf das Wesentliche, im (nicht nur) aktuariellen Arbeitsalltag selbst-

¹ Offtermatt, J., 2020. Über sieben Brücken – Innovationsmanagement in der Versicherungsbranche. Der Aktuar, 2/2020, S.90 ff.

verständlich sind. Unter „agile Arbeiten“ ist also nicht die Aneignung dieser Werte, sondern vielmehr deren bewusste Förderung durch den Einsatz von speziellen Techniken zu verstehen. Viele dieser Techniken helfen dabei, die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu unterstützen und möglichst effizient zu gestalten.

Vor allem im Innovationsmanagement – und hierunter fällt die Produktentwicklung – ist eine effiziente Kommunikation wichtig, da eine Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven zentral für den Erfolg des Projekts ist: Produktentwicklung vereint vielfältige unterschiedliche Zielsetzungen und Rahmenbedingungen, die es gegeneinander abzuwägen gilt, um so eine möglichst optimale Ausgestaltung zu finden: Aus *Kundensicht* soll ein Produkt mit bedarfsgerechten und gleichzeitig kostengünstigen Absicherungen für biometrische Risiken mit hohen Renditechancen bei gleichzeitiger Sicherheit in der Kapitalanlage sowie mit möglichst geringen und gleichzeitig transparenten Kosten gefunden werden. Aus *Vertriebsicht* muss das Produkt flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden anpassbar sein, in den üblichen Vergleichsrechnungen möglichst gut abschneiden und eine auskömmliche Provision bieten. Aus *Versichersicht* muss das Produkt profitabel sein, soll die Solvabilität des Unternehmens stützen und nur beherrschbare Risiken enthalten. Aus *technischer Sicht* muss es mit vertretbarem Aufwand in den existierenden IT-Systemen abbildbar sein.

Natürlich ist es de facto nicht möglich, die genannten Ziele alle gleich gut zu erfüllen. Dennoch ist eine Definition dieser Ziele und ein Ausleuchten aller Eckpunkte wichtig. Im oben vorgestellten Beispiel könnte das wie folgt aussehen:

Dem Projektleiter ist bewusst, dass sich einige der Kollegen bereits in die EU-Gesetzgebung zu PEPP eingearbeitet und Probleme identifiziert haben. Deshalb entscheidet er sich für eine zweigeteilte Vorgehensweise mit einer Trennung von

Ideenworkshop und Expertendiskussion. Zunächst wird ein reiner Ideenworkshop angesetzt. In diesem Ideenworkshop hilft z. B. die agile Methode Six Thinking Hats² dabei, die gegebenen Problemstellungen systematisch aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Damit gelingt es, verschiedene Lösungsansätze auch außerhalb bestehender Denkmuster zu generieren und die besten davon herauszufiltern. Durch diese Herangehensweise werden allen Teilnehmern die Probleme bewusst, die sich aus der Kombination von Flexibilität und Garantie ergeben. Es stellt sich heraus, dass aus der Perspektive der wichtigsten Zielgruppen in diesem Segment grundsätzlich nichts gegen ein Produkt ohne Garantie spricht. Die vorab identifizierten Probleme entstanden vor allem aus der Annahme, dass ein rein fondsgebundenes Produkt ohne explizite Garantien vertriebllich nicht attraktiv ist. Durch die ergebnisoffene Diskussion wurde diese Annahme infrage gestellt und es reift schließlich die Idee eines PEPP ohne Garantie, aber mit sicherheitsorientierter Kapitalanlage. Vor allem durch die Betrachtung des Problems aus unterschiedlichen Blickwinkeln haben sich die vorab geäußerten Bedenken relativiert. Die restlichen noch offenen Punkte werden anschließend in Expertenrunden diskutiert. Auch hier können agile Methoden helfen, Problemstellungen strukturiert zu diskutieren und dabei sicherzustellen, dass keine wichtigen Aspekte potenzieller Lösungsansätze vergessen werden. Hier haben wir z. B. gute Erfahrungen mit Problemlösungsbäumen³ gemacht. Durch eine einfache Erweiterung können die erarbeiteten Lösungsansätze systematisch und übersichtlich gegeneinander priorisiert werden.

Agile Methoden können auch im weiteren Projektverlauf helfen

Im oben beschriebenen Setting trägt eine gute und strukturierte Kommunikation unter den Beteiligten entscheidend zur Qualität des Ergebnisses bei und natürlich ist dies auch im Berufsalltag nichts Neues. Allerdings ist die Frage, wie effizient existieren-

de Kommunikationsformate sind, durchaus berechtigt: Zum Beispiel wird häufig viel Zeit in sogenannte „Jour fixes“ investiert. Nach unserer Erfahrung wird in solchen Runden oft ein großer Teil der Zeit mit Detaildiskussionen verbracht, die nur jeweils einen kleinen Teil der Teilnehmer betreffen. Der einzelne Teilnehmer (ggf. abgesehen von der Führungskraft, die damit über den aktuellen Stand des Projektes in Kenntnis gesetzt werden soll) zieht also im Verhältnis zum erbrachten Zeitaufwand nur einen begrenzten Nutzen aus diesen Meetings.

Oft lässt sich nun beobachten, dass im Rahmen der Modernisierung der Prozesse anstelle von Jour fixes sogenannte „Weekly Meetings“ eingeführt werden. Die Ideen hinter diesen Meetings sind verwandt, und so erscheint es auf den ersten Blick naheliegend, dieselbe Runde einfach anders zu benennen. Durch eine Umetikettierung alleine ist allerdings nichts gewonnen – der Jour fixe wird damit nicht agiler. Ein Effekt wird erst dadurch erzielt, dass man sich auf das Wesentliche konzentriert: Reihum schildert jeder Teilnehmer kurz, was sie oder ihn seit dem letzten Treffen beschäftigt hat, was bis zum nächsten Treffen geplant ist und wobei ggf. weitergehender Gesprächsbedarf besteht. Bei zehn Teilnehmern dieser Runde reicht dafür eine Viertelstunde meistens aus, damit jeder seine aktuellen Themen adressiert hat. Die restliche Zeit, die vom ehemaligen Jour fixe übrig bleibt, kann dann bei Bedarf und Interesse für Detaildiskussionen im kleineren Kreis effektiver genutzt werden. Erfahrungsgemäß funktioniert ein solches Format gerade in interdisziplinären Projekt-Teams oft gut.

² Diese Methode ist unter anderem im Buch von Edward de Bono „Six Thinking Hats“ nachzulesen, das 2017 in überarbeiteter Version im Verlag Penguin UK neu erschienen ist. Eine kürzere Zusammenfassung findet man z. B. unter https://de.wikipedia.org/wiki/Denkhuete_von_De_Bono.

³ Siehe <https://app.designpilot.io/tool-350-problemloesungsbaum>

Der Einsatz agiler Methoden bedarf Fingerspitzengefühls

Wird in einem Unternehmen über den Einsatz agiler Methoden nachgedacht, muss überprüft werden, an welcher Stelle, für welche Zwecke und in welchem Umfang agiles Ar-

beiten sinnvoll ist. Nicht zuletzt lebt Agilität vor allem vom Feedback der involvierten Mitarbeiter: Was nicht funktioniert und keinen mess- oder wenigstens spürbaren Mehrwert liefert, sollte wieder verworfen werden. Wenn Sie als Aktuar also das Gefühl haben, zu agilen Methoden „verdon-

nernt“ zu werden, dann berufen Sie sich doch einfach auf die agilen Grundsätze „Inspect and Adapt“, was so viel heißt wie: Überprüfe regelmäßig die verwendeten Methoden und passe sie bei Bedarf an. Das bedeutet Agilität – alles andere ist nur „Agile by Order“.



Dr. Martin Genz ist Berater am Institut für Finanz- und Aktuarwissenschaften (ifa). Einer seiner Beratungsschwerpunkte ist der sinnvolle Einsatz

agiler Methoden im Aktuariat. Er ist Aktuar DAV und außerdem zertifizierter Professional Scrum Master (Scrum.org).



Dr. Stefan Graf ist Berater am Institut für Finanz- und Aktuarwissenschaften (ifa). Er ist Aktuar DAV und engagiert sich in der DAV in der Arbeitsgruppe

Verbraucherschutz. Zudem ist er als Dozent für die Deutsche Aktuar-Akademie (DAA) und die European Actuarial Academy (EAA) tätig.



Dr. Alexander Kling ist Partner am Institut für Finanz- und Aktuarwissenschaften (ifa). Er ist Aktuar DAV, Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen

und als Dozent für die Deutsche Aktuarvereinigung (DAV) im Bereich Spezialwissen Lebensversicherung tätig.