

Das Portfolio-Management der CSS nach dem Denkplan Ansatz

Zürich, 24. Juni 2020

Maximilian Brandt, Leiter Strategie & Planung, CSS Versicherung

Rainer Grau, Partner, pragmatic solutions



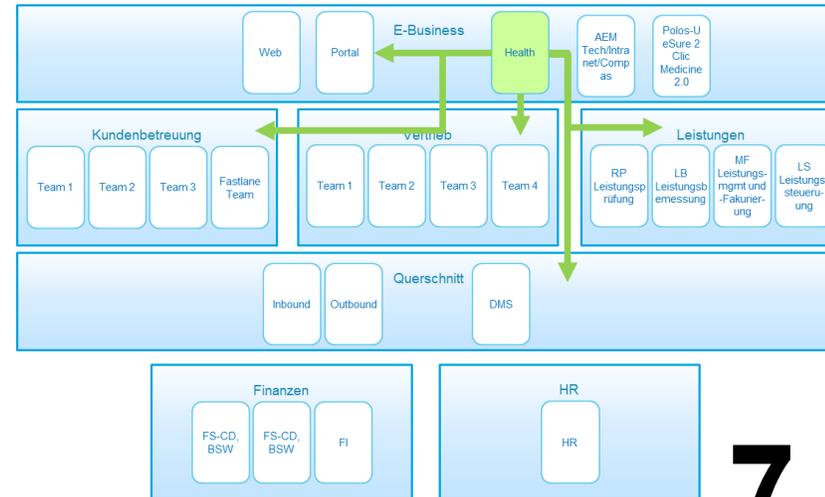
Als grösste Krankenversicherung nutzen wir eine integrierte interne Entwicklung, um unsere Vision zu erreichen

CSS in Zahlen



Vision - Gesundheitspartner

Struktur der IT-Entwicklung



17
Scrum-Teams

Mit 17 Teams können wir unsere Anwendungslandschaft in-house weiterentwickeln.

7
Dev.-Streams

Dev.-Streams bündeln kompatible Fähigkeiten und erhöhen die Flexibilität in der Umsetzung.

Das «CSS-Setup»

120
Entwickler

Mit ca. 120 Software-Entwicklern stellen wir Betrieb und Innovation sicher.

SOA

Unsere Service-orientierte Architektur bildet ein solides Fundament für die Weiterentwicklung.

Die zentrale Herausforderung für die Portfoliosteuerung ist der Übergang von einer Wasserfallplanung in die agile Welt

Bis 2017

Wasserfallplanung mit projektorientierten Artefakten

- Multiprojektsteuerung im Fach
- Strikte Trennung von IT- und Fach-Portfolios
- Fokus auf Freigabe von finanziellen Mitteln für ganze Projekte
- Hoher Anteil Reporting und Erfolgsmessung – Abweichung vom Projektplan ist eine wichtige Kenngrösse

2017 – 2019

Übergangsstruktur mit granularen Artefakten und WSJF-Bewertung für Freigabe und Priorisierung

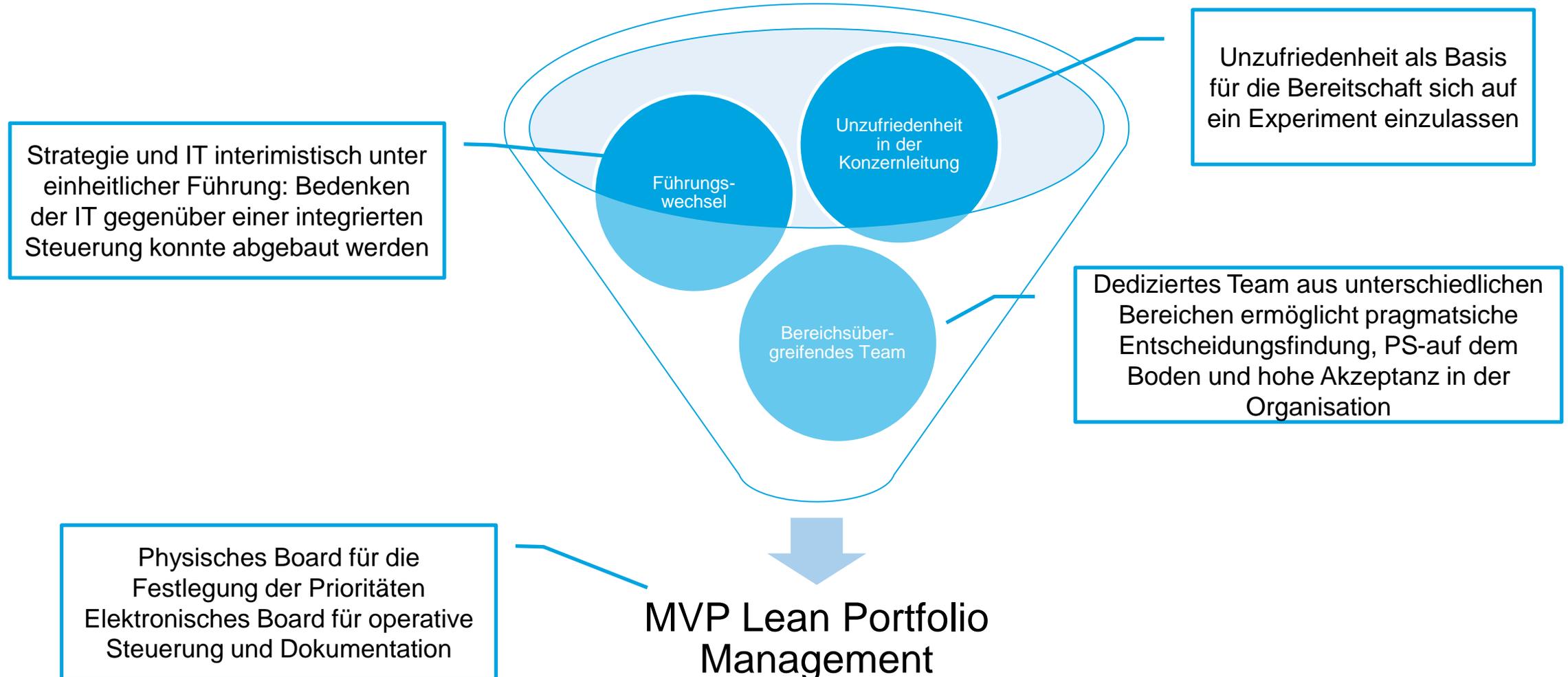
- Projektportfoliosteuerung im Fach
- Harmonisierung / Annäherung von IT- und Fach-Portfolios
- Weiterhin Fokus auf Freigabe von finanziellen Mitteln und geteilten Ressourcen, aber auf Ebene von Projektmodulen (Handlungsfeldern)
- Diskussion primär über «Startzeitpunkt» von Vorhaben – Wartezeit bis Start der Umsetzung ist eine wichtige Kenngrösse

Seit Mitte 2019

Integrierte, kontinuierliche agile Steuerung

- Ein Portfolio mit Fach- und IT-Vorhaben
- Transparente Steuerung im Monatsrhythmus
- Fokus auf Zeitpunkt des Wertbeitrages / Produktivsetzung
- Diskussion über Mehrwert der Initiativen und Flow im Portfolio – Anzahl und Qualität der umgesetzten Initiativen sind wichtige Kenngrößen

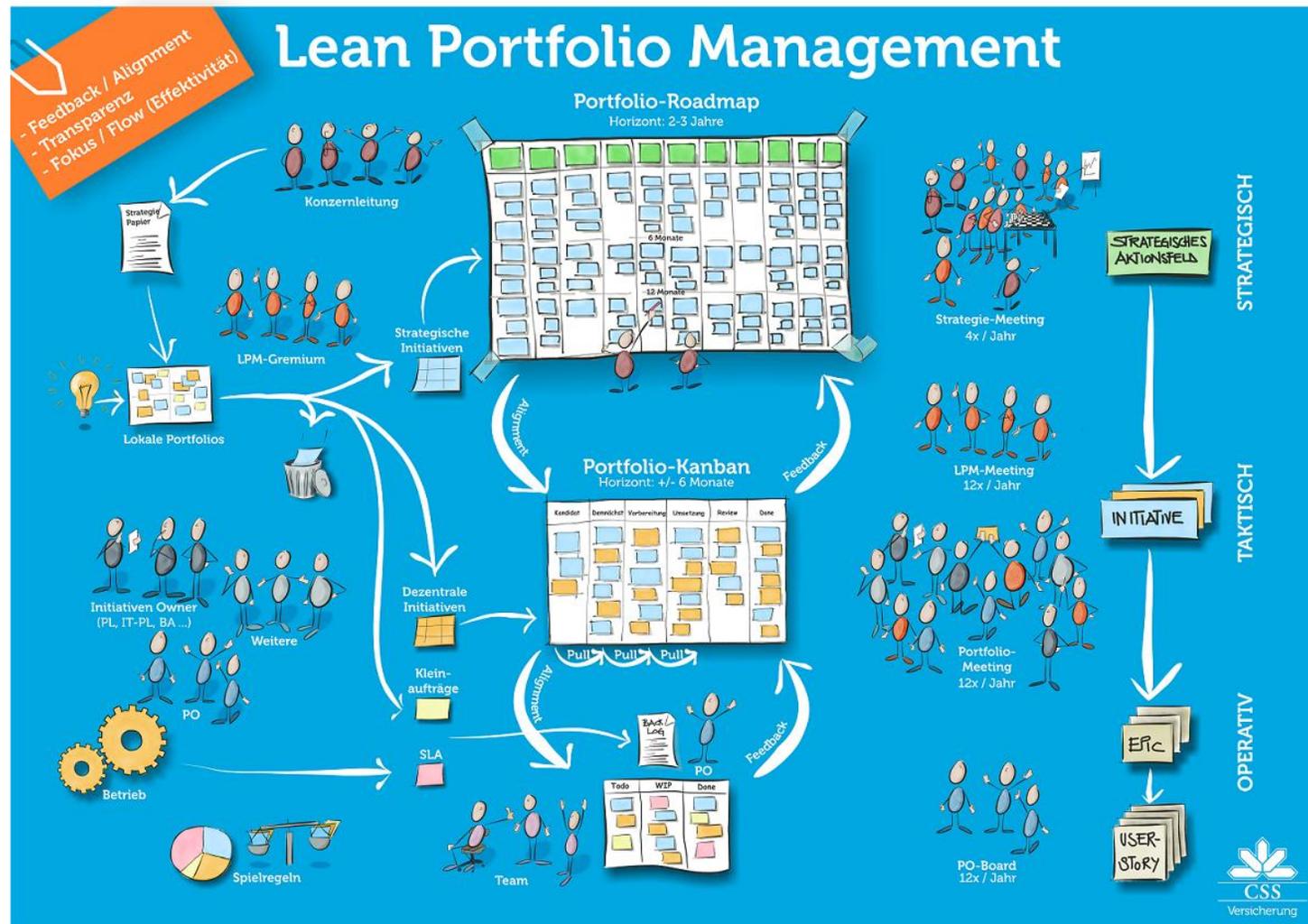
Mit einem bereichsübergreifenden Team haben wir bestehende Bausteine in eine neue Steuerung überführt



In 4 Monaten sind wir von der ersten Skizze bis zum operativen MVP vorangeschritten

- Anfang Mai 2019: Vorstellung des Denkplan-Ansatzes in der Konzernleitung
- Sounding des Prototypen in Fach und IT Anfang Juli
- Operative Umsetzung
 - Aufbau des Physischen Portfolio-Boards
 - Abgleich strategische Roadmap (enge Zusammenarbeit mit Fachbereichen, Strategie-Team)
 - Ergänzung strategisch relevanter IT-Aktionsfelder (enge Zusammenarbeit mit IT-Architektur, Software-Entwicklung, IT-Strategie)
 - Neubesetzung des operativen Steuerungsgremiums
 - Definition der Spielregeln (enge Zusammenarbeit mit Vertretern der Change-Organisation, Product Owner, Projektleiter etc.) in mehreren Iterationen (laufende Validierung)
 - Anpassung Jira (Umsetzung der Anpassungen innerhalb von einer Woche)
- Ende August: Umstellung des bisherigen Prozesses auf die Lean Portfolio Management Methodik (auf Basis des MVP)
- Anfang September 2019 Diskussion (inhaltlich) auf Basis des MVP mit der Konzernleitung
- Seit September: Fine-Tuning und Weiterentwicklung
 - Individuelle Coaching-Angebote (reservierte Zeitfenster konnten von den Fachbereichen abgerufen werden)
 - Arbeit an den technischen Grundlagen: z.B. Messungen aufsetzen
 - Arbeit an den inhaltlichen Grundlagen: z.B. Initiativen richtig schneiden, Qualität der Entscheidungsgrundlagen

Das Ergebnis: kontinuierliche Steuerung über zwei Artefakte und durchgängiges Feedback in drei Gremien



Mit der höheren Transparenz haben wir auch eine andere Diskussionskultur ermöglicht und hohe Akzeptanz geschaffen

- Transparenz auch über Pain Points → relevante Informationen in relevantem Format
 - Weg von Reporting zu inhaltlicher Diskussion (keine Ampeln sondern «sind wir mit den richtigen Themen gut unterwegs»)
 - Pain Points werden klar benannt
- Diskussionsgrundlage für den Umgang mit Engpässen (strategisches Projekt soll gestoppt werden – Impuls vom Projektowner)
 - Erkennen der übergreifenden Relevanz/Prioritäten
 - Einschätzen der Umsetzungswahrscheinlichkeit
 - Abbau des «Bereichsdenkens»
 - Vertrauen in die «Mannschaft» → der Faden kann auch wieder aufgenommen werden
- Akzeptanz in der Führung und der Change-organisation (IT und Fach)

Erfolgsfaktoren für die Einführung des Lean Portfolio Management bei der CSS

- Umfassende Erfahrung mit agilen Methoden in der IT
- «Semi-erfolgreiche» Zwischenlösung (richtige Ansätze wie WSJF, die wiederverwendet werden konnten)
- Hoher Leidensdruck in Konzernleitung und Change-Organisation
- Dediziertes und zeitlich committetes Kernteam mit strategischen und operativem Verständnis
 - Wir konnten Steuerungslogik und Interaktionsbedürfnis der KL gut einschätzen
 - Wir hatten die Leute an Board, die die Anpassungen im Jira sofort umgesetzt haben



Vielen Dank

