

# Innovation durch wertorientiertes Portfolio Management

## Branche

Reisen & Logistik

## Service

Transformation & Modernisierung

## Technologie

Agile & Lean Management

## Projektlaufzeit

18 Monate



## Die Ausgangslage

2019 stand ein Travel & Logistics Kunde vor der Herausforderung, eine Vielzahl an digitalen Transformationsprojekten auf den Weg zu bringen. Aus dem Unternehmen entstanden viele Ideen für die notwendige Transformation, aber diese Veränderungen fielen wiederholt dem Tagesgeschäft zum Opfer.

Der Kunde suchte daher nach einer Lösung, die Folgendes bietet:

- Mehr Transparenz zu den Initiativen und deren Geschäftsnutzen.
- Die Möglichkeit, Wissen von ausscheidenden, langjährigen Mitarbeitern besser weiterzugeben.
- Eine Organisationsstruktur, die bei Bedarf einfach und schnell angepasst werden kann.
- Eine höhere Mitarbeiterbindung, bei gleichbleibender Attraktivität als Arbeitgeber.

## Die Lösung

### Eine agile Organisation und Lean Management

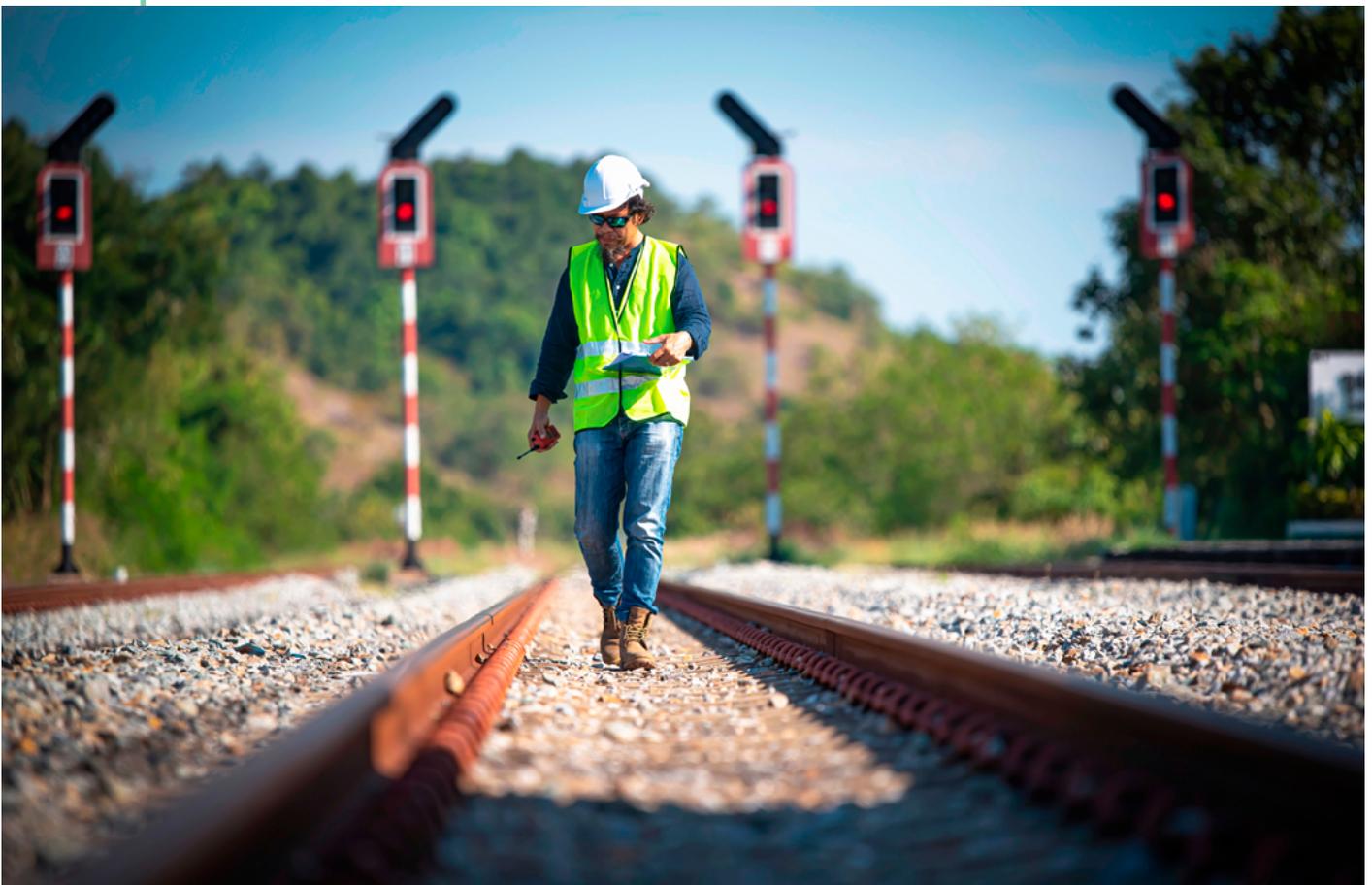
Nagarro überzeugte mit seinem ganzheitlichen Ansatz. Die Veränderung musste auf 3 Ebenen stattfinden: Strategisch, operativ und vor allem rund um die Unternehmenskultur.

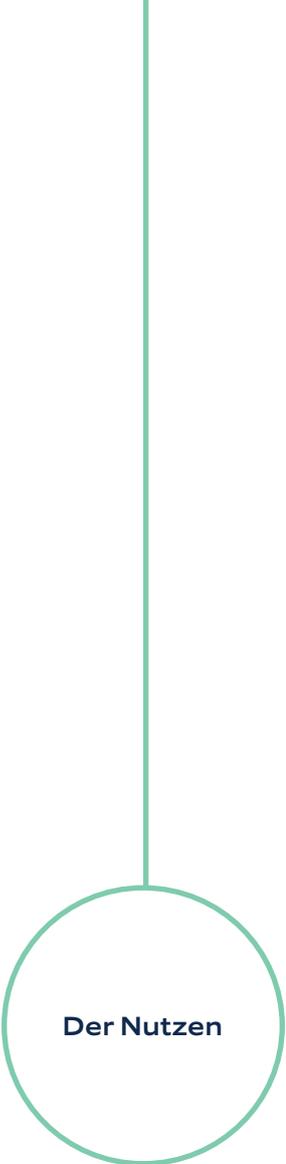
Wir einigten uns auf eine 3-monatige Roadmap, ein iteratives Vorgehen mit entsprechenden Feedback-Zyklen und Zwischenpräsentationen. Praktiken und Prinzipien aus dem Lean Management wurden im ersten Schritt empfohlen. Lean hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter dort abgeholt werden, wo sie sind, die Veränderungen auf bestehenden Prozessen aufbauen und die Organisation damit nicht überfordern.

Das Hauptziel war es, Transparenz zu schaffen. Das gelang uns zunächst durch den Einsatz von Trello-Boards auf Teamebene. Erst als Trello an seine Kapazitätsgrenzen stieß, fiel die Entscheidung, Jira flächendeckend einzusetzen.

Im Rahmen eines Thinking Breakthrough Workshops wurde gemeinsam mit dem Kunden eine Vision für den Geschäftsbereich entwickelt. Ziel war es, das gesamte Geschäftsmodell neu zu strukturieren und die Führungskräfte von Anfang an für die gewünschten Veränderungen mit ins Boot zu holen.

Auf der operativen Ebene fand ein intensives Coaching der Schlüsselpersonen statt. In Anlehnung an die Lean-Prinzipien wurden in verschiedenen Bereichen der Zusammenarbeit Richtlinien festgelegt, um das gewünschte Verhalten zu fördern.





## Der Nutzen

Agile Coaches unterstützten die Testmanager dabei, sich auf der Projektebene auf das Wesentliche zu konzentrieren. Außerdem unterstützten sie die Key-Player bei der Analyse von Anforderungen und der Modellierung der Prozessketten.

In Spannungsfeld zwischen einer hierarchischen Organisation und dem inhärenten Bedarf an Veränderungen sorgte ein schlanker, aber effektiver Portfoliomanagement-Ansatz dafür, dass die wichtige Arbeit zur richtigen Zeit erledigt wurde. Eine teamübergreifende Kommunikationsstruktur sorgte für Transparenz im gesamten Unternehmen. Kanban-Boards unterstützen heute das Management von Aufgaben auf Teamebene. Ein Level-2-Board wird zur Förderung der teamübergreifenden Kommunikation eingesetzt. Level-3-Boards informieren über den Status potenzieller Projekte, den Status der in Bearbeitung befindlichen Projekte und eine aggregierte Sicht auf alle durchgeführten Änderungen. Eine speziell entwickelte Bewertungsmatrix ermöglicht eine effiziente und effektive Bewertung von Ideen, die von einem Entscheidungsboard für die weitere Entwicklung freigegeben werden.

In Zukunft sollen Product Owner die Projektmanager ersetzen. Nagarro unterstützt die Bereichsleitung dabei, die wichtigsten Rollen für den Wandel zu definieren, um die "richtigen Leute" an Bord zu holen. Diese Rollen sollen zunächst extern besetzt werden, langfristig aber von innen heraus "entwickelt", was zusätzliche Karrierechancen, insbesondere für junge Mitarbeiter, schafft.

### Geschäftsvorteile

- Innovationsprojekte wurden analysiert und bewertet. Die Entscheidung wird nun auf Basis der Evaluierung getroffen, somit eine fundierte Entscheidungsfindung.
- Basierend auf den Lean-Prinzipien werden vor der Auswahl Transparenz, Machbarkeit, Planbarkeit und Lieferfähigkeit geprüft.
- Ausgewählte Teams sind für die Umsetzung in allen Phasen rund um die Kernsysteme und -prozesse verantwortlich. In jeder Phase liegt der Fokus auf einer wertorientierten Auswahl und Umsetzung, die zu einem wertorientierten Portfoliomanagement führt. Bereits gestartete Projekte werden auch zu Ende geführt und liefern Mehrwert.

### Über Nagarro

Nagarro begleitet weltweit Kunden in die Zukunft der Digitalisierung und zeichnet sich durch Unternehmergeist, ein agiles Mindset und das Wertesystem "CARING" aus. Gemäß dem Motto "Thinking Breakthroughs" überzeugt Nagarro durch die Entwicklung von digitalen Produkten und Services auf höchstem Niveau. Über 15.000 Nagarrians in 28 Ländern unterstützen Unternehmen aller Branchen in der Transformation, um damit entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

[www.nagarro.com](http://www.nagarro.com)