

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

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Business & Management

Welchen Platz hat agiles Arbeiten innerhalb deutscher Versicherer?

**BEN WEYMANN**

**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):  
Ben Weymanns  
Haydnweg 26A  
45478 Mülheim an der Ruhr  
Telefon: +49 15754209452  
Email: [ben.weymanns@iu-study.org](mailto:ben.weymanns@iu-study.org)

Autorenkontakt/Contact to the author(s):  
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 14 (OCT 2025)**

ISSN: 2750-0683  
DOI: <https://doi.org/10.56250/4084>  
Website: <https://repository.iu.org>

# WELCHEN PLATZ HAT AGILES ARBEITEN INNERHALB DEUTSCHER VERSICHERER?

**Ben Weymanns**

**Martin Barth**

## **ABSTRACT:**

*Agilität gilt häufig als Antwort auf eine zunehmende Komplexität und Dynamik in Organisationen. Die deutsche Versicherungswirtschaft sieht sich in diesem Zusammenhang einem besonderen Spannungsverhältnis gegenüber: Traditionelle Unternehmensstrukturen treffen auf neue Anforderungen wie Digitalisierung, volatile Kundenbedürfnisse und einen wachsenden Konkurrenzdruck durch Insurtechs oder etablierte Versicherer. Dieser Artikel untersucht, welche spezifischen Erfolgsfaktoren für den Einsatz agiler Arbeitsweisen in den Anwendungsfeldern IT, Produktentwicklung und kundenorientierte Prozesse relevant sind. Zu diesem Zweck werden auf Basis qualitativer Experteninterviews sowohl generische als auch anwendungsfeldspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert. Die Analyse zeigt, dass eine pauschale Übertragung agiler Prinzipien nicht zielführend ist. Vielmehr bedarf es differenzierter Umsetzungsstrategien je nach Anwendungsfeld. Zuletzt werden praxisnahe Handlungsempfehlungen abgeleitet, die strukturelle, kulturelle und regulatorische Besonderheiten der Branche berücksichtigen. Insgesamt ist Agilität für Versicherungsunternehmen kein Widerspruch, sondern bietet eine Möglichkeit, durch gezielten Wandel die langfristige Zukunftsfähigkeit und Kundenbindung zu sichern.*

## **KEYWORDS:**

*Agilität, Versicherungsbranche, Anwendungsfelder, deutsche Versicherer, Erfolgsfaktoren für Agilität*

*Agility is often regarded as a response to growing organizational complexity and dynamic. In the German insurance industry, this aspiration encounters a particular tension: traditional corporate structures face new demands such as digitalization, volatile customer needs, and intensifying competition from insurtechs and established insurers. This article examines the specific success factors for implementing agile ways of working in the domains of IT, product development, and customer-oriented processes. Drawing on qualitative expert interviews, both generic and domain-specific success factors are identified. The analysis reveals that a blanket application of agile principles is not effective. Instead, differentiated implementation strategies are required depending on the area of application. Finally, the article derives practice-oriented recommendations that account for the structural, cultural, and regulatory characteristics of the industry. Overall, agility is not a contradiction for insurance companies but rather an opportunity to secure long-term viability and strengthen customer loyalty through targeted transformation.*

## **KEYWORDS:**

*Agility, insurance industry, fields of application, German insurers, success factors for agility*

**JEL classification: G22; L23; O33**

## **AUTOR:INNEN**



**Ben Weymanns** ist Produktmanager bei der Continental Krankenversicherung a.G. Nach seinem dualen Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Versicherungswirtschaft und einer Ausbildung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen bei der Continental Krankenversicherung a.G. übernahm er die fachliche Verantwortung für die Planung und Umsetzung gesetzlicher sowie verkaufsfördernder Bestandsaktionen. Zudem wirkt er in vielfältigen Projekten mit. Im Rahmen seines Masterstudiums im Bereich Projektmanagement vertiefte er seine Kenntnisse in der Steuerung und Umsetzung komplexer Projekte.



**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).

## Agilität und Versicherer: Ein Widerspruch?

Die Versicherungsbranche gilt als stark reguliert, hierarchisch geprägt und wenig wandlungsbereit (Zimmermann, 2023). Dieses Selbstverständnis steht scheinbar in einem Widerspruch zu agilen Arbeitsweisen, zu deren Kernelementen u.a. selbstorganisiertes Arbeiten, iterative Vorgehensweisen und ein klarer Kundenfokus gehören (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016, S. 42). Gleichzeitig sind Versicherungsunternehmen mit elementaren Veränderungen konfrontiert: Die fortschreitende Digitalisierung, ein verändertes Kundenverhalten sowie der zunehmende Wettbewerb durch Insurtechs sorgen für einen erheblichen Veränderungsdruck (Lünendonk & Müller, 2021, S. 9). Diese Rahmenbedingungen legen eine zentrale Frage nahe: Kann agiles Arbeiten innerhalb eines Systems, welches stark von Sicherheit, Stabilität und formalen Strukturen geprägt ist, überhaupt funktionieren oder liegt in dieser Gegensätzlichkeit möglicherweise ein unterschätztes Potenzial?

Die Datengrundlage für diesen Beitrag stellen zehn semistrukturierte, leitfadengestützte Experteninterviews. Diese wurden im Rahmen einer Masterthesis an der IU Internationale Hochschule geführt, transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Auswahl der Interviewpartner umfasst Vertreter etablierter Versicherungsunternehmen (Zürich Versicherung, Versicherungskammer Bayern, Gothaer und Rheinland Versicherungsgruppe) sowie von Consulting-Firmen und freiberuflichen agilen Coaches.

Dieser Beitrag arbeitet zentrale Erfolgsfaktoren für relevante Anwendungsfelder agiler Methoden in der Versicherungsbranche heraus. Grundsätzlich konnten die drei abgrenzbaren Anwendungsfelder Informationstechnologie (IT), Produktentwicklung sowie kundenorientierte Prozesse innerhalb von Versicherungsunternehmen identifiziert werden (Tab. 1).

Hierbei weisen diese drei definierten Anwendungsfelder sehr unterschiedliche Voraussetzungen, Herausforderungen und Potenziale im Hinblick auf agile Arbeitsweisen auf:

**Tabelle 1:** Übersicht der untersuchten Anwendungsfelder [Eigene Darstellung]

Anwendungsfeld	Inhalt	Status quo
A1. IT und Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Softwareentwicklung</li> <li>- Aufbau von Systemlandschaften</li> <li>- Digitale Transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Komplexität, technologische Dynamik</li> <li>- Iteratives Arbeiten bereits verbreitet (Highsmith, 2002, S. XXXVII)</li> <li>- Modernisierung veralteter IT-Landschaften (Legacy-Systeme)</li> </ul>
A2. Produktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifentwicklung</li> <li>- Vertriebsstrategien</li> <li>- Produktmarketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Ansprüche an Flexibilität</li> <li>- Volatile Kundenanforderungen</li> <li>- Hoher Regulierungsdruck (Blank, 2013, S. 63-72)</li> </ul>
A3. Kundenorientierte Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antrags-, Vertrags- und Schadensbearbeitung</li> <li>- Digitale Kundenportale</li> <li>- Chatbots</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unter Druck durch Vergleichsportale und wachsenden Anspruch an Servicequalität</li> <li>- Verbesserung durch Kundenfeedback</li> <li>- Nutzerzentrierte Prozessgestaltung (Slogar, 2020, S. 220-221)</li> </ul>

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden sowohl generische als auch anwendungsfeldbezogene Erfolgsfaktoren identifiziert. Schlussendlich wird ein praxisnahes Rahmenwerk mit anwendungsfeldspezifischen Handlungsempfehlungen abgeleitet.

## Anwendungsfelder und deren Erfolgsfaktoren: Generisch oder spezifisch?

Die Analyse der qualitativen Interviewdaten verdeutlicht, dass agile Arbeitsweisen innerhalb deutscher Versicherer in verschiedenen Bereichen Anwendung finden. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend zwischen generischen und anwendungsfeldspezifischen Erfolgsfaktoren differenziert.

### GENERISCHE ERFOLGSFAKTOREN DER AGILEN TRANSFORMATION

Unabhängig vom jeweiligen Anwendungsfeld wurden die folgenden Erfolgsfaktoren von nahezu allen Interviewpartnern als entscheidend für das grundsätzliche Gelingen einer agilen Transformation eines Versicherers benannt (*Tab. 2*):

**Tabelle 2:** Generische Erfolgsfaktoren [Eigene Darstellung]

Generische Erfolgsfaktoren
1. Unterstützung durch das Management
2. Anpassungsfähigkeit und Qualifikation der Mitarbeitenden
3. Kulturelle Transformation
4. Strukturelle Flexibilisierung
5. Regulatorische Integration

1. Unterstützung durch das Management: Ohne ein explizites Commitment der Führungsebene bleibt Agilität auf isolierte Initiativen der Mitarbeitenden begrenzt und kann sich nicht vollständig auf die vorhandenen Strukturen entfalten (Mergel, 2023, S. 938-939) Dabei ist insbesondere die Vorbildfunktion in Bezug auf agiles Führungsverhalten relevant (Fischer, 2015, S. 68).
2. Anpassungsfähigkeit und Qualifikation der Mitarbeitenden: Die Bereitschaft zur Übernahme neuer Rollen, zur Reflexion bestehender Arbeitsweisen sowie zu Eigeninitiative und selbstorganisierter Leistungserbringung stellt eine wesentliche Grundlage für agiles Arbeiten dar (Konrad, 2024, S. 56).
3. Kulturelle Transformation: Eine agile Transformation kann nur gelingen, wenn traditionelle Werte der Versicherungsbranche wie Kontrolle, Stabilität und Planbarkeit zumindest teilweise durch Offenheit, Lernbereitschaft und Fehlerakzeptanz ersetzt werden. Der Aufbau einer agilen Unternehmenskultur erfordert dabei sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene diverse Veränderungsprozesse (Reinhardt, 2020, S. 251).
4. Strukturelle Flexibilisierung: Die Etablierung interdisziplinärer Teams, flacher Hierarchien und dezentraler Entscheidungsstrukturen stellt eine notwendige Voraussetzung für agile Arbeitsweisen dar. Klassische Linienstrukturen wirken hingegen oft limitierend (Lünendonk & Müller, 2021, S. 14).
5. Regulatorische Integration: In einer stark regulierten Branche wie der Versicherungsbranche müssen agile Arbeitsweisen u. a. mit bestehenden Compliance-, Datenschutz- und Dokumentationspflichten vereinbar sein. Diese Herausforderung erfordert die Entwicklung sogenannter „agile

Governance“-Strukturen, die sowohl iteratives Arbeiten als auch Nachvollziehbarkeit ermöglichen (Michel-Kerjan & Serino, 2024).

## ANWENDUNGSFELDSPEZIFISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Die Untersuchung der drei definierten Anwendungsfelder IT, Produktentwicklung sowie kundenorientierte Prozesse, zeigt, dass die Implementierung agiler Methoden jeweils an unterschiedliche strukturelle, kulturelle und regulatorische Rahmenbedingungen geknüpft ist. Entsprechend variieren auch die Ausprägung und Bedeutung der Erfolgsfaktoren in den einzelnen Bereichen. Neben den generischen Erfolgsfaktoren ist daher eine anwendungsfeldspezifische Betrachtung erforderlich.

### ERFOLGSFAKTOREN DES ANWENDUNGSFELDS A1. IT UND DIGITALISIERUNG

Der Bereich der IT stellt den historisch agilsten Funktionsbereich innerhalb von Versicherungsunternehmen dar. Die Anwendung von Frameworks wie Scrum oder Kanban ist hier weit verbreitet und organisatorisch häufig bereits institutionalisiert. Dies liegt v. a. an der engen Verbindung zwischen agilen Methoden und der Softwareentwicklung (Highsmith, 2002, S. XXXVII). In Tabelle 3 wurden die identifizierten Erfolgsfaktoren des Anwendungsfeldes IT und Digitalisierung dargestellt.

**Tabelle 3:** Erfolgsfaktoren für das Anwendungsfeld A1. IT und Digitalisierung [Eigene Darstellung]

<b>A1. IT und Digitalisierung</b>
A1-1 Iterative Erneuerung von Legacy-Systemen
A1-2 Etablierung interdisziplinärer Teams
A1-3 Agile Governance
A1-4 Auslagerung externer Einheiten
A1-5 Systemflexibilität für die Nutzung von KI

A1-1: Ein zentrales Hindernis besteht in der Verbreitung veralteter und starrer Legacy-Systeme, die tief in aktuelle Prozess- und Produktarchitekturen integriert sind. Diese Strukturen erschweren vollumfängliche Systemablösungen. Daher wird zunehmend auf eine iterative Erneuerung statt auf disruptive Umstellungen gesetzt. Agilität wird in diesem Kontext durch die Aufteilung in Inkremente als Methode zur stufenweisen Modernisierung genutzt (Boehm & Turner, 2005, S. 31).

A1-2: Die Etablierung interdisziplinärer, crossfunktionaler Teams erweist sich als weiterer Erfolgsfaktor. Aufgrund der Involvierung der IT in nahezu alle Bereiche der Wertschöpfungskette eines Versicherungsunternehmens ist die Integration diverser Kompetenzen essenziell. Teams setzen sich u. a. aus IT-Entwicklern, Fachabteilungen und externen Partnern zusammen (Schwaber & Sutherland, 2020, S. 5).

A1-3: Darüber hinaus stellt die sogenannte agile Governance einen feldspezifischen Erfolgsfaktor dar. Um regulatorische Anforderungen wie DORA (Digital Operational Resilience Act), VAIT (Versicherungsaufsichtliche Anforderungen an die IT) oder den EU AI Act mit agilen Prozessen in Einklang zu bringen, müssen die dafür notwendigen operationalen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu zählen z. B. dokumentierte Iterationsschritte, nachvollziehbare Entscheidungsprozesse sowie rollenbasierte Verantwortlichkeiten innerhalb agiler Teams (Von Fürstenwerth, 2019).

A1-4: Ein weiterer Trend ist die Auslagerung externer Einheiten in Form kleiner, individuell agierender Tochtergesellschaften. Beispiele wie die Gothaer Solutions (Gothaer) oder die dentolo (Zurich Versicherung) zeigen, dass solche Strukturen eine agile Arbeitsweise erleichtern. Sie können frei von Legacy-Systemen arbeiten, sind weniger von internen Prozessen abhängig und mit modernen IT-Landschaften ausgestattet. Somit können derartige externe Einheiten i.d.R. deutlich flexibler und innovativer agieren.

A1-5: Nicht zuletzt gewinnt der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) zunehmend an Relevanz. In der Schadensregulierung, beim Underwriting oder in der Kundenkommunikation werden verschiedene KI-basierte Anwendungen bereits eingesetzt. Die notwendige Systemflexibilität, um KI-gestützte Verfahren nutzen zu können, kann langfristig nur durch agile Ansätze gewährleistet werden, da KI-Projekte häufig explorativen Charakter haben und die darin entwickelten Leistungen kontinuierlich an die KI angepasst werden müssen (Von Fürstenwerth, 2019).

## ERFOLGSFAKTOREN DES ANWENDUNGSFELDS A2. PRODUKTENTWICKLUNG

Die Produktentwicklung stellt ein herausforderndes Feld für agile Methoden dar. Einerseits besteht hoher Innovationsdruck durch veränderte Kundenanforderungen, kürzere Produktlebenszyklen und den Eintritt neuer Wettbewerber. Andererseits sind Versicherungsprodukte immateriell, komplex und durch stark regulierte Genehmigungsprozesse geprägt (Theis, 2015, S. 1). Folgende anwendungsfeldspezifische Erfolgsfaktoren konnten für den Bereich der Produktentwicklung abgeleitet werden (Tab 4):

**Tabelle 4:** Erfolgsfaktoren für das Anwendungsfeld A2. Produktentwicklung [Eigene Darstellung]

<b>A2. Produktentwicklung</b>
A2-1 Einbindung interdisziplinärer Teams
A2-2 Arbeit mit Personas und MVPs
A2-3 Einsatz agiler Prinzipien nach der initialen Produktentwicklung

A2-1: Ein feldspezifischer Erfolgsfaktor ist die Einbindung interdisziplinärer Teams. Effektive Produktentwicklung erfordert die enge Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement, IT, Marketing, Aktuariat und Vertrieb. Diese Vielfalt an Perspektiven schafft Potenziale für Innovationen, erzeugt jedoch auch Spannungen durch unterschiedliche Arbeitslogiken: Während IT und Marketing eher agil arbeiten, bevorzugen Aktuariat und Vertrieb oftmals klassische, planungsbasierte Vorgehensweisen. Die Förderung einer agilen Führungsrolle kann dabei helfen, diese Spannungen zu moderieren und eine progressive Fehlerkultur zu ermöglichen (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2010, S. 480-491).

A2-2: Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt im Einsatz von Personas zur Modellierung potenzieller Zielgruppen. Diese ermöglichen ein tieferes Verständnis von Kundenerwartungen und bieten eine Grundlage für eine iterative Entwicklung der Versicherungsprodukte (Stellman & Greene, 2017, S. 150). Im Gegensatz dazu sind echte Produkttests bspw. mit Minimum Viable Products (MVPs) bei Versicherungstarifen nur eingeschränkt möglich. Stattdessen kommen mit Marktforschung vergleichbare Methoden wie Interviews, Produktvorstellungen oder Workshops zum Einsatz.

A2-3: Agile Prinzipien lassen sich jedoch nicht nur in der Produktentwicklung, sondern auch in nachgelagerten Phasen wie Vertrieb oder Marketing anwenden. Dies erfordert eine enge Abstimmung mit dem

Vertrieb, der häufig klassisch geprägt ist und daher als Schnittstelle zwischen agiler Produktentwicklung und marktorientierter Einführung fungiert.

## **ERFOLGSFAKTOREN DES ANWENDUNGSFELDS A3. KUNDENORIENTIERTE PROZESSE**

Kundenorientierte Prozesse wie z. B. Schadensregulierung oder Vertragsservice gewinnen im Zuge der Digitalisierung strategisch an Bedeutung. Vergleichsportale, Self-Service-Angebote und mobile Endgeräte führen zu einer Verschiebung der Serviceerwartungen: Schnelligkeit, Transparenz und digitale Zugänglichkeit stehen zunehmend im Vordergrund (Von Fürsthenwerth, 2019). Hierbei sind folgende drei Erfolgsfaktoren für das Anwendungsfeld A3. feststellbar (Tab. 5):

**Tabelle 5:** Erfolgsfaktoren für das Anwendungsfeld A3. Kundenorientierte Prozesse [Eigene Darstellung]

<b>A3. Kundenorientierte Prozesse</b>
A3-1 Einbindung echter Kunden bzw. realer Nutzungsdaten
A3-2 Iterative Anpassung der Prozesse
A3-3 Integration neuer Anwendungen in bestehende Systeme

A3-1: Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die konsequente Einbindung echter Kunden oder realer Nutzungsdaten in agile Feedbackzyklen. Bereiche wie digitale Schadensmeldungen oder Kundenportale können, basierend auf Nutzerbewertungen, Nutzungsintensitäten oder Conversion Rates, iterativ weiterentwickelt werden.

A3-2: Agile Methoden eignen sich besonders gut zur inkrementellen Prozessgestaltung: Neue Funktionen (z. B. Echtzeit-Statusanzeigen oder Upload-Funktionen für Dokumente) können in Form kleiner Releases getestet, bewertet und optimiert werden. Mithilfe der Arbeit in Inkrementen können frühzeitig Anwendungen realisiert und damit die Bedürfnisse der Kunden ermittelt bzw. erfüllt werden (Otto et al., 2020, S. 44).

A3-3: Ein weiteres zentrales Kriterium ist die Integration der neuen Anwendungen in bestehende Systeme: Kundenportale, mobile Apps und Chatbots müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass agile Entwicklungen ohne Medienbrüche umgesetzt werden können. Gleichzeitig stellt die Datennutzung unter DSGVO-Rahmenbedingungen eine zentrale Herausforderung dar, insbesondere im Hinblick auf personalisierte Services und Kundenansprache (European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2024, S. 37-49).

## Handlungsempfehlungen je Anwendungsfeld: Der Masterplan

Die zuvor identifizierten feldspezifischen Erfolgsfaktoren bilden die Grundlage für konkrete Handlungsempfehlungen, die in der Praxis als Orientierungsrahmen für die Einführung agiler Arbeitsweisen innerhalb von Versicherungsunternehmen dienen können. Nachfolgend werden pro Anwendungsfeld zentrale Handlungsempfehlungen skizziert.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS ANWENDUNGSFELDS A1. IT UND DIGITALISIERUNG

Im Bereich der IT ist Agilität als methodischer Standard in vielen Bereichen bereits etabliert. Dennoch bestehen in der Versicherungsbranche strukturelle Hürden durch veraltete Systemlandschaften und regulatorische Anforderungen. Für eine nachhaltige agile Transformation sind daher folgende Empfehlungen relevant (Tab. 6):

**Tabelle 6:** Handlungsempfehlungen für das Anwendungsfeld A1. IT und Digitalisierung [Eigene Darstellung]

<b>A1. IT und Digitalisierung</b>
A1-H1 Iterative Modernisierung
A1-H2 Aufbau agiler Governance-Strukturen
A1-H3 Hybride Kooperationsmodelle
A1-H4 Förderung einer agilen Lernkultur

**A1-H1 Iterative Modernisierung:** Die Transformation bestehender Legacy-Systeme sollte sukzessive und modular erfolgen. Techniken wie Microservices oder Containerisierung ermöglichen eine schrittweise Ablösung festgefahrener Strukturen, ohne die Stabilität im alltäglichen Betrieb zu gefährden (Tuusjärvi, Kasurinen & Hyrynsalmi, 2023, S. 1).

**A1-H2 Aufbau agiler Governance-Strukturen:** Um regulatorischen Anforderungen wie VAIT, DORA oder der DSGVO gerecht zu werden, sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, die sowohl Flexibilität als auch Nachvollziehbarkeit gewährleisten. Dies umfasst u. a. die Definition der relevanten Rollen, Dokumentationsstandards und Feedbackprozesse innerhalb der agilen Teams (Westerkamp, Buschle, Satryan, 2017).

**A1-H3 Hybride Kooperationsmodelle:** Zur Einbindung externer Partner wie bspw. spezialisierter IT-Dienstleister oder Insurtechs sind hybride Vorgehensweisen (z. B. Scrum of Scrums) mit externen Schnittstellen zu etablieren. Dies fördert innovative Lösungen und beschleunigt technologische Innovationen.

**A1-H4 Förderung einer agilen Lernkultur:** Mitarbeitende in IT-Bereichen sollten in ihren agilen Kompetenzen mithilfe gezielter Schulungen, Workshops und Arbeitsgemeinschaften gestärkt werden (Amanous & Padgett, 2021, S. 635).

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS ANWENDUNGSFELD A2. PRODUKTENTWICKLUNG

Die Anwendung agiler Methoden im Rahmen der Produktentwicklung ist in vielen Bereichen der Versicherungsbranche noch nicht im gleichen Ausmaß vorhanden. Regulatorische Anforderungen, klassische Vertriebslogiken und umfangreiche Abstimmungsverfahren hemmen deren Einführung. Um agile Prinzipien erfolgreich zu implementieren, werden folgende Maßnahmen empfohlen:

**Tabelle 7:** Handlungsempfehlungen für das Anwendungsfeld A2. Produktentwicklung [Eigene Darstellung]

A2. Produktentwicklung
A2-H1 Standardisierung von Personas und regelmäßige Einbindung von Kundenfeedback
A2-H2 Pilotierung und schrittweise Skalierung
A2-H3 Interdisziplinäre Koordination stärken
A2-H4 Integration regulatorischer Anforderungen in agile Frameworks

**A2-H1 Standardisierung von Personas und regelmäßige Einbindung von Kundenfeedback:** Es sollte eine gezielte Nutzung von Personas zur Unterstützung eines zielgruppenorientierten und konsistenten Designs von Versicherungsprodukten erfolgen. Dabei gilt es besonders die Verknüpfung mit qualitativen Feedbackinstrumenten (z. B. Fokusgruppen oder Kundenbefragungen) zur Reduktion von Fehlentwicklungen und Unterstützung einer bedarfsgerechten Produktentwicklung sicherzustellen (Grudin & Pruitt, 2002, S. 2).

**A2-H2 Pilotierung und schrittweise Skalierung:** Agil arbeitende Produktteams sollten zunächst auf Pilotprojekte begrenzt werden, um Erfahrungswerte zu generieren. Durch begleitendes Coaching und ergänzende Schulungsmaßnahmen kann anschließend eine organisationale Skalierung erfolgen.

**A2-H3 Interdisziplinäre Koordination stärken:** Agile Produktentwicklung erfordert zukünftig eine noch engere Verzahnung mit Vertrieb, Aktuariat, IT und Marketing. Eine zentrale Steuerungseinheit kann als koordinierende Instanz fungieren und Zielkonflikte zwischen den Abteilungen moderieren (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2010, S. 481).

**A2-H4 Integration regulatorischer Anforderungen in agile Frameworks:** Bestehende Rahmenwerke (Scrum, Kanban etc.) sollten um regulatorische Module ergänzt werden, z. B. hinsichtlich Dokumentationspflichten, Produktgenehmigungen und Nachhaltigkeitsanforderungen. Darin kann bspw. eine eigene Rolle enthalten sein, die sich vornehmlich mit der Integration der spezifischen regulatorischen Anforderungen des jeweiligen Produkts beschäftigt. Dies fördert die rechtliche Sicherheit bei iterativen Entwicklungen.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS ANWENDUNGSFELD A3. KUNDENORIENTIERTE PROZESSE

Vor dem Hintergrund ihrer Nähe zum Endnutzer und der Möglichkeit einer iterativen Optimierung gelten kundenorientierte Prozesse als besonders geeignet für agile Anwendungen. Um das Potenzial vollständig auszuschöpfen, werden folgende Maßnahmen als relevant erachtet:

**Tabelle 8:** Handlungsempfehlungen für das Anwendungsfeld A3. Kundenorientierte Prozesse [Eigene Darstellung]

<b>A3. Kundenorientierte Prozesse</b>
A3-H1 Etablierung kontinuierlicher Feedbackprozesse
A3-H2 Aufbau agiler Teams für Portal- und Serviceentwicklung
A3-H3 Beobachtung von Wirkung und Nutzung

**A3-H1 Etablierung kontinuierlicher Feedbackprozesse:** Zu empfehlen ist der gezielte Einsatz von MVPs und kurzen Iterationszyklen, um die kontinuierliche Weiterentwicklung von Kundenservices auf Basis von Nutzerdaten zu ermöglichen. Dies sorgt für Qualität und Aktualität digitaler Leistungen.

**A3-H2 Aufbau agiler Teams für Portal- und Serviceentwicklung:** Interdisziplinäre Teams, bestehend aus IT-Entwicklung, Kundenservice und Prozessmanagement, sollten dauerhaft eine agile (Weiter-) Entwicklung anstreben. Dabei gilt es neben einem klaren Produktfokus die Kundenzentrierung besonders prioritär zu behandeln.

**A3-H3 Beobachtung von Wirkung und Nutzung:** Es gilt zukünftig durch die Einführung von adaptierten Kennzahlensystemen und KPIs die Nutzungshäufigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit oder Kundenzufriedenheit objektiv messbar zu gestalten. Diese Datenbasis ist elementar für eine agile Weiterentwicklung der kundenorientierten Prozesse (Cheong, Kim & So, 2008, S. 270-272).

## GENERISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ergänzend zu den anwendungsfeldspezifischen Maßnahmen werden folgende ganzheitliche Empfehlungen abgeleitet, um agile Methoden nachhaltig in der Organisation verankern zu können. Diese sind:

**Tabelle 9:** Generische Handlungsempfehlungen [Eigene Darstellung]

<b>Generische Handlungsempfehlungen</b>
1. Strukturelle Verankerung
2. Kulturelle Transformation
3. Institutionalisierung des Wissens

- 1. Strukturelle Verankerung:** Agilität darf nicht auf die reine Methodenebene begrenzt sein, sondern muss als strategisches Prinzip in Unternehmensstrukturen, Rollenbildern, Governance und Ressourcenzuteilung verankert und gelebt werden.
- 2. Kulturelle Transformation:** Der Wandel des Fokus von Kontrolle hin zu Vertrauen, Eigenverantwortung und Selbstorganisation muss bspw. durch Leadership-Programme, eine transparente Kommunikation und progressive Fehlerkultur aktiv begleitet werden.

3. Institutionalisation des Wissens: Gewonnenes Wissen aus Pilotprojekten sollte systematisch dokumentiert, geteilt und verbreitet werden. Formate wie Retrospektiven oder Learningssessions in Gruppen tragen zur Verinnerlichung der Erfahrungen in der Organisation bei (Annosi et al., 2020, S. 561).

## Fazit und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass agiles Arbeiten innerhalb der deutschen Versicherungswirtschaft weder als pauschaler Widerspruch noch als universelles Allheilmittel verstanden werden kann. Vielmehr handelt es sich um eine Gestaltungsaufgabe, die je nach Anwendungsfeld differenzierte Bedingungen erfordert. Dabei sind sowohl strukturelle Besonderheiten der Branche als auch feldspezifische Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Ein zentrales Ergebnis der Analyse besteht darin, dass trotz verschiedener Best Practices aus der Branche keine One-size-fits-all-Strategie zur agilen Transformation existiert. Stattdessen erfordert jedes Anwendungsfeld eine eigene Ausgestaltung, die strukturelle, kulturelle und regulatorische Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt. Der Wandel hin zu einer agilen Organisationsform ist damit weniger als reine Implementierung von Methoden zu verstehen, sondern vielmehr als vollumfänglicher kultureller und struktureller Veränderungsprozess, der sich auf Führung, Zusammenarbeit sowie Lern- und Fehlerkultur gleichermaßen auswirkt.

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen zeigen praxisnahe Wege auf, wie agile Prinzipien wirksam in der Versicherungswirtschaft verankert werden können. Entscheidend bleibt jedoch: Agilität ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Erhöhung von Anpassungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und einem klaren Kundenfokus in einer volatilen Unternehmensumwelt.

## Literaturverzeichnis:

Annosi, Maria et al. (2020):	<i>Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines.</i> In: Journal of Business Research, Vol. 110, S. 554-566. (Zeitschrift)
Armanious, Michael; Padgett, Jared (2021):	<i>Agile learning strategies to compete in an uncertain business environment.</i> In: Journal of Workplace Learning, Vol. 33/8, S. 635-647. (Zeitschrift)
Blank, Steve (2013):	<i>Why the lean start-up changes everything.</i> In: Harvard Business Review, Vol. 91/5, S. 63-72. (Zeitschrift)
Boehm, Barry; Turner, Richard (2005):	<i>Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations.</i> In: IEEE Software, Vol. 22/5, S. 30-39. (Zeitschrift)
Cheong, KiJu; Kim, JaeJon; So, SoonHu (2008):	<i>A study of strategic call center management: Relationship between key performance indicators and customer satisfaction.</i> In: European Journal of Social Sciences, Vol. 6/2, S. 268-296. (Zeitschrift)
Dingsøy, Torgeir et al. (2012):	<i>A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development.</i> In: Journal of Systems and Software, Vol. 85/6, S. 1213-1221. (Zeitschrift)
European Insurance and Occupational Pensions Authority (2024):	<i>Report on the Digitalisation of the European Insurance Sector.</i> Onlinepublikation auf eiopa.europa.eu. URL: <a href="https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8_en?filename=Report+on+the+digitalisation+of+the+European+insurance+sector.pdf">https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8_en?filename=Report+on+the+digitalisation+of+the+European+insurance+sector.pdf</a> , abgerufen am 14.09.2025. (Onlinepublikation)
Fischer, Oliver (2015):	<i>Agile Enterprise Transition managen: Erfahrungen bei Ficudia.</i> In: Scherber, Stefan & Lang, Michael (Hrgs.): <i>Erfolgsfaktoren wirklich agiler Unternehmen: Erfahrungsberichte aus der Praxis.</i> Symposium Publishing, Düsseldorf 2015, S. 53 bis 69. (Herausgeberband)
Grudin, Jonathan; Pruitt, John (2002):	<i>Personas, participatory design and product development.</i> Onlinepublikation auf ece.uvic.ca. URL: <a href="https://www.ece.uvic.ca/~aalbu/CENG%20412%202009/scenarios%20and%20personas.pdf">https://www.ece.uvic.ca/~aalbu/CENG%20412%202009/scenarios%20and%20personas.pdf</a> , abgerufen am 14.09.2025. (Onlinepublikation)
Highsmith, Jim (2002):	<i>Agile software development ecosystems.</i> Addison-Wesley, Indianapolis 2002. (Buch)
Konrad, Julia (2024):	<i>Objectives and Key Results im agilen Projektmanagement: Eine qualitative Analyse zur Identifikation von Erfolgsfaktoren.</i> Springer-Verlag, Wiesbaden 2024. (Buch)
Lünen-Donk, Jonas; Müller, Thomas (2021):	<i>Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten! Eine Studie unter Banken, Versicherungen sowie Telekommunikations- und Energieunternehmen.</i> Lünen-Donk-Studie 2021, Mindelheim 2021. (Studie)
Michel-Kerjan, Erwann;	<i>Navigating shifting risks in the insurance industry: How insurance chief risk officers balance today's complex demands.</i> Onlinepublikation auf

Serino, Lorenzo (2024):	McKinsey.com. URL <a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/navigating-shifting-risks-in-the-insurance-industry">https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/navigating-shifting-risks-in-the-insurance-industry</a> , abgerufen am 14.09.2025. (Onlinepublikation)
Moe, Nils; Dingsøy, Torgeir; Dybå, Tore (2010):	<i>A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project.</i> In: Information and Software Technology, Vol. 52/5, S. 480-491. (Zeitschrift)
Otto, Thomas et al. (2020):	<i>Studie: Die Zukunft des Kundenmanagements: Transformation oder Kapitulation in der Versicherungsbranche.</i> Onlinepublikation auf pwc.de URL: <a href="https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungen/studie-kundenmanagement-zukunft.pdf">https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungen/studie-kundenmanagement-zukunft.pdf</a> , abgerufen am 14.09.2025. (Onlinepublikation)
Reinhardt, Kai (2020):	<i>Digitale Transformation der Organisation: Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung.</i> Springer-Verlag, Wiesbaden 2020. (Buch)
Rigby, Darrell; Sutherland, Jeff; Takeuchi, Hirotaka (2016):	<i>Embracing agile.</i> In: Harvard Business Review, Vol. 94/5, S. 40-50. (Zeitschrift)
Slogar, Andreas (2020):	<i>Die Agile Organisation.</i> Carl Hanser Verlag, München 2020. (Buch)
Stellman, Andrew; Greene, Jennifer (2017):	<i>Head first agile: A brain-friendly guide.</i> O'Reilly Verlag, Sebastopol 2017. (Buch)
Theis, Anja (2015):	<i>Regulierung und Versicherungswirtschaft: Chancen und Herausforderungen aus ökonomischer Perspektive.</i> URL: <a href="https://www.gdv.de/resource/blob/184492/57a39eeeb369416223979c92afb2c959/volkswirtschaftliche-themen-und-analysen-nr-7-data.pdf">https://www.gdv.de/resource/blob/184492/57a39eeeb369416223979c92afb2c959/volkswirtschaftliche-themen-und-analysen-nr-7-data.pdf</a> , abgerufen am 14.09.2025. (Onlinepublikation)
Tuusjärvi, Kristian; Kasurinen, J.; Hyrnsalmi, Sami (2023):	<i>Migrating a legacy system to a micro-service architecture.</i> In: E-Informatica Software Engineering Journal, Vol. 18/1. (Zeitschrift)
Von Fürstenwerth, Jörg	<i>Ein Bericht aus dem Maschinenraum der Veränderung: Unterwegs in die digitale Versicherungswelt.</i> Onlinepublikation auf BaFin.de. URL: <a href="https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/BaFinPerspektiven/2019_01/bp_19-1_Beitrag_Frhr_von_Fuerstenwerth.html">https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/BaFinPerspektiven/2019_01/bp_19-1_Beitrag_Frhr_von_Fuerstenwerth.html</a> , abgerufen am 14.09.2025. (Onlinepublikation)
Westerkamp, Dominik; Buschle, Markus; Satryan, Hasmik (2017):	<i>Anwendung von agilen Entwicklungsmethoden im Data-Warehouse-Umfeld in der Finanzindustrie.</i> Onlinepublikation auf bankinghub.de. URL: <a href="https://bankinghub.de/banksteuerung/anwendung-agilen-entwicklungsmethoden-im-data-warehouse-umfeld-finanzindustrie">https://bankinghub.de/banksteuerung/anwendung-agilen-entwicklungsmethoden-im-data-warehouse-umfeld-finanzindustrie</a> , abgerufen am 14.09.2025. (Onlinepublikation)

Zimmermann, Markus (2023):	<i>Wie Agilität in Versicherung echten Mehrwert schaffen kann</i> . Onlinepublikation auf Handelsblatt.com. URL: <a href="https://live.handelsblatt.com/wie-agilitaet-in-versicherung-echten-mehrwert-schaffen-kann/">https://live.handelsblatt.com/wie-agilitaet-in-versicherung-echten-mehrwert-schaffen-kann/</a> , abgerufen am 14.09.2025. (Onlinepublikation)
----------------------------	---