



# HR performance

Ihr Business-Partner für HR und IT



**NICHT IMMER GLEICH DAS VOLLE PROGRAMM**  
**AGILES PROJEKTVORGEHEN IN EINEM NICHT-AGILEN UNTERNEHMENSUMFELD**

Veröffentlicht in HR Performance 1/2017, [www.hrperformance-online.de](http://www.hrperformance-online.de)

# NICHT IMMER GLEICH DAS VOLLE PROGRAMM

## Agiles Projektvorgehen in einem nicht-agilen Unternehmensumfeld

**„Agiles Projektmanagement“ und „Scrum“ – das Next Big Thing. Alle reden davon und so mancher Berater würde am liebsten ganze Großkonzerne zur bedingungslosen Agilität verpflichten. In der Praxis sieht es jedoch meist anders aus. Wenn hoffnungsvolles Neues auf etabliert Bewährtes trifft – Anregungen aus einem Praxisbeispiel.**

Die HR-Abteilung eines global agierenden großen Konzerns hat uns gebeten, innerhalb von vier Monaten eine App für die interne Stellenbesetzung und Mobilität im Unternehmen zu entwickeln und zu implementieren. Die Vision: „Jobs in my pocket – Finde passgenaue Jobs innerhalb des Konzerns und bewirb dich mit zwei Klicks von deinem Smartphone.“ Die einzige Möglichkeit, dieses anspruchsvolle Ziel für ein mit vielerlei Unwägbarkeiten begleitetes Thema zu erreichen, bestand in einem sehr agilen Vorgehen.

Das Problem, mit dem wir schon in der Planungsphase konfrontiert wurden: Agile Methoden würden auf eingespielte und komplexe Strukturen treffen. Die Folge: Nicht wenige Widerstände von Mitarbeitern, die über viele Jahre hinweg erfolgreich Projekte mit klaren Zielen und Meilensteinen gestemmt haben. Was also tun?

Bei der Entwicklung der App haben wir uns von vornherein für ein Zusammenwirken von agilem und klassischem Projektmanagement entschieden. Das Herzstück des Projekts, die Design- und Entwicklungsphase der App selbst, wurde nach agilem Vorbild in einem kleinen, flexiblen und hochmotivierten Team in mehreren iterativen Sprints und mit immenser Geschwindigkeit durchgeführt und in zahlreichen Feedback-Runden mit allen Schlüsselpersonen getestet. Dabei kamen moderne Methoden wie das Business-Modell Canvas

oder das Kano-Modell zur Anwendung. Konkret wurden die Bedürfnisse und das Verhalten der vielen Mitarbeiter im Konzern bei ihrer Jobsuche anhand realistischer und detailliert definierter Personas und User Stories identifiziert und permanent gegenüber den Funktionalitäten rückgeprüft. In dieser „Agilen Box“ konnte so in kurzer Zeit das vom Senior Management geforderte Ergebnis erarbeitet werden.

Es war aber auch das Senior Management, das für das Gesamtprojekt, also für den konkreten Projektrahmen, die Ziele und Projektplanung, den Business Case sowie für das Kommunikations- und Changemanagement einen klassischen Ansatz gefordert hat. Besonders die Rahmenbedingungen mussten also in der Projektinitiierung klar definiert und abgestimmt sein. Ein agiles Vorgehen wäre hierbei nicht möglich gewesen.

So war dieses klassische Vorgehen gleichzeitig auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projekts. Es hat die Kommunikationsschnittstellen zu sämtlichen Entscheidern, die Akzeptanz und damit das Funktionieren unserer „Agilen Box“ geschaffen. Was sich an dieser Stelle vielleicht einfach anhört, war in der Praxis für alle Beteiligten eine große Herausforderung. Bei aller Begeisterung für die digitale Transformation sind es nach wie vor die Menschen, die einfühlsam überzeugt und mitgenommen werden müssen. Letztlich hat die regelmäßige Einbindung aller Schlüsselgruppen sowie des beteiligten Managements dazu beigetragen, die erarbeiteten Ergebnisse immer wieder zu validieren und am konkreten Nutzen der End User auszurichten.

In der Praxis muss es also nicht immer gleich das volle Programm, also die agile Revolution sein. Es ist die kluge Kombination aus agilem und klassischem Projektvorgehen, die zum Erfolg führt.

# AUTOREN



**Christian Baier, Diplom Kaufmann**

Manager

christian.baier@4cgroup.com

„In der Praxis muss es nicht immer gleich die agile Revolution sein, vielmehr ist es die kluge Kombination aus agilem und klassischem Projektvorgehen, die zum Erfolg führt.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ HR Digitalisierung
- \_ HR Restrukturierung
- \_ Strategisches Personalmanagement
- \_ Transformations- und Changemanagement



**Stephanie Oeking, Dipl.-Wirtschaftsingenieur**

Senior Consultant

stephanie.oeking@4cgroup.com

„Auch in einem nicht agilen Unternehmensumfeld lassen sich agile Projektvorgehensweisen mit Hilfe der Agilen Box realisieren.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ HR Digitalisierung
- \_ Organisationsentwicklung
- \_ Changemanagement
- \_ Project Governance

## 4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN  
Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN  
Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT  
MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf  
Telefon +173 346 58 79

# 4C GROUP AG

## Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

## Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen. *Competent*: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung. *Creative*: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung. *Change Driven*: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten. *Customer Focused*: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

## Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

## Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

## Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

## Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

## Zusammenführung von Strategie und deren Um- und Durchsetzung führt zu ganzheitlicher pragmatischer Lösungsorientierung – En4cing Performance in HR –

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ HR Strategie</li> <li>_ HR Reorganisation/Restrukturierungsmanagement</li> <li>_ Workforce Management inklusive Vergütungsstrategie/-systeme</li> <li>_ HR Digitalisierung</li> </ul>
<b>Performance Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Management Information/People Analytics</li> <li>_ HR Big Data Management</li> <li>_ HR Steuerungsinstrumente</li> <li>_ Personal-/kostenplanung</li> </ul>
<b>Organisation und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ HR Divisions-/Produktentwicklung</li> <li>_ Geschäftsprozessoptimierung</li> <li>_ HR Steuerungsprozesse</li> <li>_ Risiko-/Compliance Management</li> </ul>
<b>Transformationsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Project Governance</li> <li>_ Change Management</li> <li>_ Implementierung</li> <li>_ Performance Management Systeme</li> </ul>

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG - unsere HR-Expertise