

Neues Berufsbild

Der Agility Manager: ein Brückenbauer im Unternehmen

Koordiniertes interdisziplinäres Zusammenarbeiten ist in Unternehmen heute ein Muss. Doch klassische Silo-Strukturen verhindern dies oft. Die Lösung: Ein Agility Manager, der als Verbindungslink und crossfunktionaler Vernetzer agiert.

Von Anne M. Schüller

Klassische Unternehmen agieren noch immer im Rahmen von Silo-Strukturen. Die Hauptaktionsrichtung verläuft dabei vertikal, also topdown und wieder zurück. Zielkonflikte und Abgrenzungsstrategien zwischen den einzelnen Silos sind üblich. Aus diesem Grund passieren die meisten Probleme, die Kunden bekommen, bereichsübergreifend: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Eigeninteressen und Effizienz. Doch eine typische Customer Journey, die «Reise» eines Kunden durch die Unternehmenslandschaft verläuft immer quer über mehrere Abteilungsgrenzen hinweg. Sie verlangt eine den Kundeninteressen dienende interdisziplinäre, reibungslos koordinierte Zusammenarbeit.

Hierfür werden Menschen gebraucht, die Verbindungen schaffen, Separiertes zusammenführen, Projekte synchronisieren und Wege ins Neuland ebnen. Dazu zählen auch Koordinatoren, die die gesamte Firma agilisieren, das Zusammenspiel zwischen künstlicher und menschlicher Intelligenz organisieren und Mensch-Maschinen-Interaktionen geschmeidig

machen. Neuartige Partnerschaften zwischen Alt- und Jungunternehmen müssen *sinnvoll* zusammengekoppelt werden. Firmenintern sind technologische Brücken zu bauen, weil die Digitalisierung alle Bereiche betrifft, sie lässt sich *nicht* in eine Abteilung sperren. Auch für die Agilisierung kann keine einzelne Abteilung zuständig sein, sie betrifft die gesamte Organisation.

Der Agility Manager: ein Business Facilitator

Wenn sich in der Aussenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Eine Harmonisierung der übergreifenden Zusammenarbeit wird zum neuen Muss. So entstehen nun überall Initiativen, bei denen sich die Beschäftigten über hierarchische Grenzen hinweg koordinieren. Einerseits kann die Arbeit hierdurch agiler, effizienter und produktiver erledigt werden. Andererseits dienen unkomplizierte Querverbindungen auch den Interessen der Kunden. Denn Silos sind immer ein Warnsignal. Sie verursachen Systembrüche, so dass die Dinge nicht störungsfrei fließen können

und immense Ineffizienzen entstehen. Ohne an eine Abteilung gebunden zu sein, kann sich der Agility Manager als interner Brückenbauer an die Aufgabe machen, die Silos miteinander zu verbinden.

Er ist der «Evangelist» für Agilität. Im Business-Sprech grösserer Organisationen würde man ihn Chief Agility Officer (CAO) nennen. Seine Rolle ist es, abteilungs- und hierarchieübergreifend in der gesamten Organisation eine flexible, adaptive, entscheidungsschnelle Handlungsfähigkeit herzustellen - und zu erhalten. Das Erhalten ist oft der weitaus wichtigere Punkt. Denn in vielen Unternehmen werden neue Formen der Zusammenarbeit und agile Methoden inzwischen erprobt, doch leider auch schnell wieder aufgegeben, «weil sie bei uns nicht funktionieren». Man kann diese eben nicht wie eine Schablone über alles und jeden stülpen. Manche Bereiche eignen sich dafür weniger, andere mehr. Hier setzt der Agility Manager an. Er stellt sicher, dass *passende* agile Methoden ausprobiert werden und hält sie am Laufen. Er schmiert sozusagen die «operative Maschinerie».

Die Meta-Aufgaben eines Agility Managers

Die drei grossen Aufgabenblöcke eines Agility Managers sind diese:

- **Ideengeber:** Er ist Prozessoptimierer mit der Berechtigung, sowohl Management- als auch Mitarbeiterpraktiken auf Agilität hin zu untersuchen. Etwahiges Fehlverhalten des Managements genießt also keine Immunität. Er hilft,



Sorgt für abteilungsübergreifende Handlungsfähigkeit: der Agility Manager.

Schon gewappnet für
alle SAP HCM-Änderungen
in 2020?

NEIN?

Silos abzubauen und zeigt auf, welche Art von Verhalten agil ist, und welche nicht. «Das ist nicht agil», werden die Führungskräfte von ihm öfter zu hören bekommen. Er analysiert Arbeitsweisen und schlägt Massnahmenpläne inklusive Ressourcen, Zeitlinien und Verantwortlichkeiten vor, um ein agileres Vorgehen zu fördern.

- **Vernetzer:** Zwar können Softwareprogramme schon eine Menge Arbeit übernehmen. Doch das *sensible* Vernetzen zwischen Bereichen, Prozessen und Projekten ist eine Qualität, für die wir Menschen brauchen. Hierbei ist es vor allem wichtig, abteilungsübergreifende Prozesse anzupacken, damit das Zusammenspiel besser gelingt. Über eine wohlmeinende Kommunikation wird der Agility Manager Verständnis füreinander herstellen, Ineffizienzen aufzeigen, Empfehlungen aussprechen und zum Konsens verhelfen. So ist er auch ein Community-Gestalter.
- **Facilitator:** Als Moderator von Möglichkeiten bereitet der Agility Manager Mittel und Wege vor, um gefundene Ineffizienzen abzubauen: Abstimmungsmeetings, Checklisten, Arbeitsplatzausstattungen und so fort. Auch Schulungen und interdisziplinäre Workshops in Sachen agile Methoden, kollaborative Arbeitswerkzeuge und emotionale Intelligenz gehören dazu. Zudem kann man ihn mit dem Sammeln, Sichten und Verfügbarmachen von bereichsübergreifendem implizitem und explizitem Wissen betrauen. Dabei kombiniert und verwebt er Ideenfäden zu neuen Lösungsmöglichkeiten.

Fähigkeiten, die ein Agility Manager braucht

Die Liste der Fähigkeiten, die ein Agility Manager für das Bewältigen seiner Aufgabe mitbringen muss, ist ziemlich herausfordernd. Jede Kompetenz muss zudem stark ausgeprägt sein:

- starker Kommunikator,
- analytische Kompetenz,
- psychologische Kompetenz,
- Coaching-Kompetenz,
- Eifer und Wissbegierde,
- Einfühlungsvermögen,
- Moderation und Mediation.

Ein Agility Manager ist nicht leicht zu finden. Weil interne Erfahrung in diesem Fall essentiell ist, sollte er auch intern rekrutiert werden. Handeln Sie, wie die agilen Gewinner, nach dem «Better done than perfect»-Prinzip. Statt also auf den perfekten Kandidaten zu warten, was möglicherweise monatelang dauert, empfehle ich, zügig loszulegen. In kleineren Unternehmen starten Sie, indem Sie jemandem, der sich das zutraut, eine Zusatzrolle übertragen. Das klappt allerdings nur dann, wenn man die Person in dieser Rolle konsequent von ihrem Vorgesetzten löst. Sie agiert in diesem Bereich fortan interdisziplinär – in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung.

In grösseren Organisationen untersteht der Agility Manager entweder dem Chief Digital Officer (CDO) oder als Chief Agility Manager (CAO) direkt dem CEO. Er erhält ein eigenes Budget und die Befugnis, alle Bereiche des Unternehmens in Sachen Agilisierung zu coachen und Feedback klar auszusprechen. Hierzu erhält er ein Vorabtraining sowohl in Sachthemen als auch in punkto Kommunikationskompetenz.

Und sogleich auch ein Wort der Warnung: Es passiert leicht, dass der Agility Manager zu einer Assistenzrolle verkommt, wenn der Alltag mit seinen tausend Dingen und engen Zeitfenstern ihn einholt. Aus diesem Grund ist es essentiell, die Rolle im Unternehmenskontext vorher abzustecken und sich dabei klar vor Augen zu führen, welche Themen unter «Maschinerie schmieren» fallen und zum Aufgabenbereich zählen – und welche nicht.



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. Kontakt über: www.anneschuller.de

Dann verpassen Sie nicht den **smahrt-Jahreswechsel-Event** mit den wichtigsten Facts zum HR-Jahreswechsel, mit Ihrem Partner rund um **SAP HCM & SuccessFactors**.

SMahrT
consulting AG

Infos und Anmeldung unter
www.smahrt.ch/jahreswechsel-event

smahrt-Jahreswechsel-Event
am 19. November in Zürich

