

Die Rolle des Agility Managers

Unternehmensweite Agilisierung muss nicht nur vorangetrieben, sondern vor allem auch aufrechterhalten werden. Doch klassische Silostrukturen verhindern dies oft. Die Lösung: ein Agility Manager als crossfunktionaler Vernetzer.

Text: Anne M. Schüller
Foto: iStockphoto.com

Klassische Unternehmen agieren noch immer im Rahmen von Silostrukturen. Die Hauptaktionsrichtung verläuft dabei vertikal, also top-down und wieder zurück. Abgrenzungsstrategien zwischen den einzelnen Bereichen sind üblich. Aus diesem Grund passieren die meisten Probleme, die Kunden zu spüren bekommen, über Abteilungsgrenzen hinweg: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsegoismen und Effizienz.

Doch ein vernetzter Kunde verträgt keine unvernetzte Organisation. Eine typische Customer Journey verläuft immer quer durch die Unternehmenslandschaft. Sie verlangt eine den Kundeninteressen dienende, interdisziplinäre, reibungslos koordinierte Zusammenarbeit aller Bereiche.

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, wobei die Digitalisierung alle Bereiche betrifft, sie lässt sich nicht in eine Abteilung sperren. Auch für die unternehmensweite Agilisierung kann keine Abteilung zuständig sein, sie betrifft ja die gesamte Organisation.

Der Agility Manager - ein „Evangelist“ für Agilität

Wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Eine Harmoni-

sierung 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 dadurch 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. Seine Rolle ist es, abteilungs- und





hierarchieübergreifend in der gesamten Organisation eine flexible, adaptive, entscheidungsschnelle Handlungsfähigkeit herzustellen - und zu erhalten. Denn das Neue ist sehr fragil. Schnell fällt man ins Fahrwasser der alten Routinen zurück, weil einem diese vertraut sind und somit Sicherheit bieten.

Das Erhalten ist also oft der weitaus wichtigere Punkt. In vielen Unternehmen werden neue Formen der Zusammenarbeit und agile Methoden ja inzwischen erprobt, doch leider auch schnell wieder aufgegeben, „weil sie bei uns nicht funktionieren“. Man kann sie eben nicht wie eine Schablone über alles und jeden stülpen. Manche eignen sich weniger, manche mehr. Hier setzt der Agility Manager an: Er stellt sicher, dass passende agile Methoden auspro-

biert werden und hält sie am Laufen. Er schmiert sozusagen die „operative Maschinerie“.

Die drei Metaaufgaben des Agility Managers

Die drei großen Aufgabenböcke eines Agility Managers sind:

» **Ideengeber:** Er ist Prozessoptimierer mit der Berechtigung, sowohl Management- als auch Mitarbeiterpraktiken auf Agilität hin zu untersuchen. Etwaiiges Fehlverhalten des Managements genießt also keine Immunität. Er hilft, Silos abzubauen und zeigt auf, welche Art von Verhalten agil ist und welches 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, Empfehlun-

gen 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.

Die wesentlichen Fähigkeiten eines Agility Managers

Die Fähigkeiten, die ein Agility Manager für das Bewältigen seiner Auf-

gabe mitbringen muss, sind herausfordernd und anspruchsvoll. 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 essenziell 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, empfiehlt es sich, besser zügig loszulegen.

Die Einbindung in die Organisation

In kleineren Organisationen starten Sie, indem Sie jemandem, der sich das zutraut, eine Zusatzrolle übertragen. Das funktioniert 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 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. Deshalb ist es wesentlich, 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. ■

Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Touchpoint-Management und kundenfokussierte Unternehmensführung. Dazu hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk XING zum Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr aktuelles Buch „Die Orbit-Organisation“ war Finalist beim International Book Award 2019. Zudem wurde sie mit dem BestBusinessBook Award 2019 ausgezeichnet. Ihr Touchpoint-Institut bildet zertifizierte Touchpoint-Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

Kontakt: www.anneschuller.de

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller,
Alex T. Steffen
Die Orbit-Organisation - In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Gabal Verlag

312 Seiten

€ 34,90

ISBN: 978-3869368993

Finalist beim International Book Award 2019