

Agilität umsetzen ohne Lehrbuch

Agile Arbeitsformen werden häufig als Allheilmittel angepriesen. Bei der Umsetzung scheitern viele. Beim „Impact Leadership“-Event berichtete Natascha Kantauer-Gansch von A1, wie sie es geschafft hat.

Selina Thaler

Das Foto auf der Leinwand zeigt einen langen Gang mit verschlossenen Türen – die Räumlichkeiten des Hauptquartiers A1. „Das ist weit entfernt von agilem Arbeiten. Sobald ich das Bild jemandem gezeigt habe, wusste jeder: Da ist etwas zu tun“, sagt Natascha Kantauer-Gansch, Chief Customer Officer Consumer bei A1, bei der Veranstaltung „Impact Leadership“ im Gespräch mit Barbara Heitger von Heitger Consulting und Essential Change und Leadership by KPMG. Diese veranstaltete auch den ersten Event der Reihe, die sich den Fragen widmet, wo Leadership gefordert ist und wie die digitale Transformation bewältigt werden kann.

Natascha Kantauer-Gansch ist verantwortlich für den Consumer-Bereich, und damit für Privat- und kleinere Firmenkunden sowie Sales- und Service-Kanäle – mit über 3000 Mitarbeitern. Konkret: vom Callcenter bis zum stationären und digitalen A1-Shop. Ihre Aufgabe war, diesen Bereich umzustrukturieren: weg vom klassischen Unternehmensablauf, hin zu agilen Methoden.

Damit sollte das Digitale in den Vordergrund rücken. „Bis 2016 hatte der digitale Kanal Verbesserungspotenzial, der Sales-Anteil lag unter zehn Prozent“, sagt Kantauer-Gansch. Das neue Ziel, das mit agilen Teams umgesetzt werden sollte, legt vor, dass der digitale Umsatz pro Jahr um 30 Prozent steigt und die Digitalisierung auch in den Shops spürbar ist. „Mir war klar, dass ich dieses ambitionierte Ziel setzen muss, sonst schaffe ich das Umdenken nicht.“

Dieses Umdenken vollzog sich so: „Ich wollte nicht nach Lehrbuch vorgehen“, sagt die Managerin. Daher hat sie Firmen in Euro-

pa besucht, die bereits so arbeiten. Nach drei Monaten hat sie intern und extern ein neues Team rekrutiert, das digitale Expertise mitbringt, nach Geschlechtern gemischt ist, manche mit viel, manche mit wenig Führungserfahrung, Personen aus der Telekommunikation und von ganz woanders, z. B. aus der Musikbranche. Sie sind nun Bereichsleiter oder Director.

Squads und Sprints

Anschließend wurde ein Squad zusammengestellt, das im Prinzip wie ein abteilungsübergreifendes Start-up im Unternehmen funktioniert und im Zweiwochen-

rhythmus, sogenannten Sprints, ein Ziel vorstellt, es umsetzt und weiterentwickelt. Product-Owner achten darauf, dass die Ziele eingehalten werden, einmal im Monat gibt es das Sounding Board, wo alle Product-Owner den Senior Directors berichten, was sie erreicht haben und wo Pläne kritisch hinterfragt werden. Denn: „Trotz Agilität muss man einen konkreten Rahmen vorgeben.“

Mittlerweile gibt es vier Squads, die etwa daran arbeiten, die Customer-Journey im Onlineshop zu verbessern, sodass es nicht mehr 15 Klicks braucht, um ein Smartphone zu kaufen. „Die Sprints ma-

chen das agile Arbeiten verbinden, jeder zeigt Engagement.“

Anfangs musste sie besonders bei jenen Mitarbeitern, die nie agil arbeiten, wie Kundendienstmitarbeiter, Buchhalter oder Manager im Tagesgeschäft, dieses gemeinsame Engagement erarbeiten. „Die digitalen Rebellen bekommen viel Aufmerksamkeit, aber bei uns hat jede Tätigkeit denselben Stellenwert, und es gibt Wertschätzung für jede Leistung“, sagt sie. Die agil und die klassisch arbeitenden Mitarbeiter gemeinsam zu leiten sei auch eine Herausforderung für sie als Führungskraft: „Ich musste mich darauf einstellen, beide

Perspektiven zu verbinden, das ist nicht immer einfach.“ Auch musste sie lernen, Kontrolle loszulassen, Scheitern zuzulassen, den Mitarbeitern noch mehr zu vertrauen, denn es gibt keine Hierarchie, die Teamleiter sind Product-Owner, die nach einem halben Jahr wieder eine andere Funktion haben können. Anders gemacht hätte sie nur, sich früher externe Hilfe zu holen, um digitale Skills der Mitarbeiter aufzubauen. Es dürfte auch so gut funktioniert haben: Das 30-Prozent-Ziel wurde heuer im zweiten Quartal übertroffen. Die Squads arbeiten zusammen in einem großen Raum.



Barbara Heitger, Partnerin der Heitger Consulting, erzählt im Gespräch mit Natascha Kantauer-Gansch, verantwortlich für den gesamten Consumer-Bereich von A1, wie sie agile Methoden in ihrem Unternehmen umgesetzt hat und was sie als Führungskraft dabei lernen musste.

Foto: Regine Hendrich

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER/IN INTERNATIONAL

schülke +

Schülke ist ein traditionsreiches, weltweit tätiges Unternehmen, das führende Produkte auf den Gebieten der Hygiene und Desinfektion in Österreich sowie in Süd- und Osteuropa und dem Mittleren und Nahen Osten vertreibt. Im Zuge einer Teamerweiterung wird ein Business-Development-Manager (m/w) für den Bereich Hygiene gesucht.

Ihre Aufgaben

- › Weiterentwicklung des Export-Geschäfts: Erschließung neuer Geschäftsfelder
- › Eigenständige Durchführung von Marktanalysen, Potenzialanalysen
- › Erstellung von Marketingkonzepten/Businessplänen mit den Export Area Managern
- › Schulungen der Partner / Key Opinion Leader im In- und Ausland
- › Organisation diverser Veranstaltungen, Teilnahme an (inter)nationalen Kongressen
- › Diverse Projekte in Zusammenarbeit mit dem Headquarter

Ihre Qualifikationen

- › Abgeschlossene wissenschaftl./med. Ausbildung (Mikrobiologie, Biologie etc.)
- › Mind. 3 Jahre Erfahrung im vergleichbaren Umfeld / in direktem Kundenkontakt
- › Kommunikationsstärke, interkulturelle Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit
- › Sehr gute Präsentationsfähigkeiten, Flexibilität, Lösungsorientierung
- › Reisebereitschaft (> 50 %), vortragsfähiges Englisch

Dotierung: ca. EUR 60.000 Jahresgehalt (inkl. variablem Anteil) je nach Qualifikation und Erfahrung

Wir freuen uns über Ihre Bewerbung (inkl. Foto und Gehaltsvorstellung) an Mag. Nina Fuhrmann unter der **Kennnummer X8030** an jobs1@eblinger.at

A-1010 Wien
Weihburggasse 9
Tel. +43-1-532 33 33-0
www.eblinger.at

Member of IIC Partners –
Executive Search Worldwide

EBLINGER PARTNER

VERBINDUNGEN, DIE WERTE SCHAFFEN.

SENIOR BRAND MANAGER (m/w) „DAILIES“, ALPINE REGION

Alcon
a Novartis company

Die österreichische Alcon Ophthalmika GmbH vergrößert das Team um einen Senior Brand Manager (m/w) für den Bereich „Dailies“ (Tageskontaktlinsen), der als Marketingspezialist diesen wichtigen Bereich in Österreich und der Schweiz betreut.

Ihre Aufgaben

- › Laufende Mitarbeit bei der Vision Care Strategie für die Alpine Region (A/CH)
- › Analyse, Planung und Umsetzung von Marketingstrategien und -aktivitäten
- › Erstellung und Kontrolle von Umsatz- & Kostenbudgets, Marktanalyse/-forschung
- › Laufender Kontakt zu Key Accounts/Opinion Leader und Sales Force
- › Organisation von und Teilnahme an nationalen und internationalen Kongressen
- › Produktplanung qualitativ und quantitativ (Budget-/Absatzplanung)
- › Strategische Planung auf Produkt-, Indikations- und im Anlassfall Markenbasis
- › Konzepte für Neueinführungen und laufendes Lifecycle-Management
- › Entwicklung / Erarbeitung von Werbung und verkaufsfördernden Maßnahmen

Ihre Qualifikationen

- › Wirtschaftsstudium und mehrjährige Marketingerfahrung, idealerweise B2C
- › Proaktiver Teamplayer, unternehmerisches Denken, Eigeninitiative und Flexibilität
- › Fähigkeit, ein komplexes Portfolio zu managen und Mitarbeiter zu motivieren
- › Perfektes Deutsch und Englisch, gute Französisch- und EDV-Kenntnisse

Dotierung: EUR 60.000,- Jahresgehalt mit Bereitschaft zur Überzahlung

Wir freuen uns über Ihre Bewerbung (inkl. Foto und Gehaltsvorstellung) an Mag. Martin Pichler unter der **Kennnummer K8066** an jobs2@eblinger.at

A-1010 Wien
Weihburggasse 9
Tel. +43-1-532 33 33-0
www.eblinger.at

Member of IIC Partners –
Executive Search Worldwide

EBLINGER PARTNER

VERBINDUNGEN, DIE WERTE SCHAFFEN.