



DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager

**Sonderdruck**  
aus dem März-Heft 2016

## VERÄNDERUNG VON UNTEN

VON MICHAEL FUHRMANN UND JÜRGEN RAITH

# VERÄNDERUNG VON UNTEN

Dass Mitarbeiter die besten Ideen haben, ist in vielen Unternehmen nur ein Lippenbekenntnis. Doch der Mobilfunkanbieter Vodafone nimmt diese Erkenntnis ernst. Dank des Konzepts „agile Netzwerke“, das auf Change-Guru John P. Kotter zurückgeht, verbesserte sich die Geschäftskundenbetreuung des Konzerns grundlegend.

VON MICHAEL FUHRMANN UND JÜRGEN RAITH

**E**s musste sich etwas ändern in der Geschäftskundenbetreuung von Vodafone, so viel stand fest. Als wir 2014 im Bereich Customer Operations Enterprise angingen – Jürgen Raith als Bereichsleiter, Michael Fuhrmann als externer Unternehmensberater – war die Lage besorgniserregend: Kunden beschwerten sich massiv über schlechten Service; die rund 700 Mitarbeiter hatten resigniert. Dabei prägt der Bereich mit über drei Millionen persönlichen Kundenkontakten pro Jahr – per Telefon, E-Mail, Brief, Fax oder über das Onlineportal – das Bild, das sich Geschäftskunden von dem Telekommunikationskonzern machen.

Doch stark verkrustete Strukturen hatten in der Vergangenheit verhindert, dass sich etwas veränderte. Kaum jemand hatte den Mut, sich weit vorzuwagen und Verbesserungsvorschläge zu machen. „Einer allein kann da sowieso nichts ausrichten“, war eine weitverbreitete Einstellung unter den Mitarbeitern. Frühere Veränderungs- und Innovationsinitiativen hatten die Frustration noch verstärkt, da sie häufig nicht umge-

setzt wurden und auch die Mitarbeiter nicht einbezogen waren. So zogen sich viele desillusioniert auf ihren Aufgabenbereich zurück. Das war der Stand der Dinge, als die Vodafone-Personalabteilung die Karlsruher Unternehmensberatung Fuhrmann Leadership um Unterstützung bat.

In der gesamten Telekommunikationsbranche hatte der Wettbewerb in den Jahren davor stark angezogen. Die Ansprüche der Kunden waren enorm gestiegen, und die Kundenzufriedenheit hatte sich zum erfolgskritischen Faktor entwickelt. Zwar sprach vieles dafür, nach den überstandenen Turbulenzen erst einmal Ruhe in den Bereich Customer Operations zu bringen. Doch angesichts des dynamischen Wettbewerbsumfelds erschien uns dies letztlich nicht sinnvoll. Gemeinsam dachten wir darüber nach, wie wir trotz aller Probleme und negativen Erfahrungen schnell neuen Schwung in den Bereich bringen könnten. Wie stoßen wir in kurzer Zeit einen möglichst rasch wirkenden, aber auch nachhaltigen Veränderungsprozess an, der sich zudem positiv auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt? Das

klassische Projektmanagement erschien uns in dieser Situation zu langsam und zu umständlich.

Deshalb beschlossen wir, das jüngste Managementkonzept des emeritierten Harvard-Business-School-Professors John P. Kotter aufzugreifen: das „duale Betriebssystem“ („Dual Operating System“), das Kotter im Dezember 2012 im Harvard Business Manager vorgestellt hatte (siehe Kasten Seite 6 und Servicekasten Seite 8). Die Idee erschien uns attraktiv: ein Netzwerk im Unternehmen zu schaffen, das neben dem normalen Betriebssystem des offiziellen Projektgeschäfts operiert. Allerdings gab es bislang keine Vorbilder dafür, wie sich ein solches Netzwerk in der Praxis aufbauen lässt.

Für diese Pionierarbeit benötigten wir deshalb ein eigenes Konzept, das auf die Besonderheiten von Vodafone zugeschnitten war. Wir nannten es „agile Netzwerke“ – eine Methode, bei der der Wandel zwar vom Topmanagement angeschoben werden sollte, die eigentlichen Ideen und deren Umsetzung jedoch von den Mitarbeitern selbst stammen. Schließlich wissen sie, die jeden Tag mit den Kunden zu tun haben, selbst am besten, worüber diese sich ärgern und wie sie deren Zufriedenheit steigern können, etwa wenn es um bürokratische Formulare oder falsche Rechnungen geht. Experten aus möglichst allen operativen Gruppen des Bereichs sollten dabei helfen, Verbesserungsideen der Mitarbeiter zu verwirklichen.

## SECHS SCOUTS KNÜPFEN DAS NETZWERK

Zunächst aber mussten wir in einem Teambuilding-Workshop die rund 50 Führungskräfte des Bereichs für die Netzwerkidee gewinnen. Von diesen 50 meldeten sich sechs Manager spontan freiwillig für das Kernteam aus sogenannten Netzwerkscouts. Dieses Team verständigte sich auf fünf Hauptziele der Veränderung – die neue Vision des Bereichs Customer Operations:

**Besserer Kundenservice.** Kein 08/15-Service mehr, stattdessen konsequente Ausrichtung auf den Kunden und die Ziele des Geschäftskundenbereichs.

**Vom Kostenfaktor zum Leistungsfaktor.** Ein hervorragender Kundenservice unterstützt und ermöglicht das Erreichen der Umsatzziele.

**Übergreifende Zusammenarbeit.** Alle Mitarbeiter werden auf eine hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Sinne des Kunden eingeschworen.

**Selbstverantwortung stärken.** Führungskräfte wie Mitarbeiter benötigen Fähigkeiten und Entscheidungskompetenzen, um Probleme teamübergreifend lösen zu können.

**Kundenkontakt für alle.** Damit alle Beteiligten wissen, wovon sie sprechen und wo die Probleme liegen, müs-

sen sie intensiven Kontakt zu Kunden haben. Das gilt für Entscheidungen über das operative Tagesgeschäft ebenso wie für strukturelle Veränderungen.

In ihrem Kernteam definierten die Netzwerkscouts die Rahmenbedingungen, Prozesse und Spielregeln und bereiteten eine zentrale Kommunikationsplattform vor. In wenigen Wochen schufen sie so die Voraussetzungen für die Bildung eines agilen Netzwerks. In einem Kick-off-Workshop stellten sie das Netzwerk einer großen Gruppe von Experten und Multiplikatoren vor. Noch am selben Tag entstanden zahlreiche Netzwerkinitiativen. Die Scouts halfen den Vorschlagenden, ein Team für die Umsetzung ihrer Ideen zu finden, gaben Ratschläge, vermittelten die notwendige Expertise. Das Topmanagement dagegen hielt sich bewusst zurück. Seine Aufgabe bestand vor allem darin, Budgets bereitzustellen und Unterstützung von oben zu leisten.

## DAS TOPMANAGEMENT HIELT SICH BEWUSST ZURÜCK, STELLTE NUR DIE BUDGETS BEREIT UND LEISTETE UNTERSTÜTZUNG VON OBEN.

Wichtig war uns, beim Aufbau des Netzwerks die klassischen Fehler des traditionellen Ideenmanagements zu vermeiden. Das klassische Vorschlagswesen beruht bekanntlich darauf, dass Mitarbeiter Ideen in ein zentrales System einbringen. Anschließend dauert es Wochen oder sogar Monate, bis sie wieder davon hören, und bis zur Umsetzung vergeht weitere kostbare Zeit – sofern die Idee überhaupt Wirklichkeit wird. Sehr viel später erhält der Mitarbeiter, wenn er Glück hat, eventuell eine Belohnung.

Bis Ende 2013 dominierten in der Geschäftskundenbetreuung von Vodafone klassische Change-Projekte mit einer mehr oder weniger komplexen Governance-Struktur. Die Dynamik dieser Projekte war erwartungsgemäß gering – auch weil sich die Aufmerksamkeit des Managements vor allem auf große, beeindruckend klingende Maßnahmen richtete statt auf die vielen kleinen Strukturprobleme, die viel entscheidender für das Kundenerlebnis waren.

Indem wir das Konzept der agilen Netzwerke in der Kundenbetreuung einführten, wollten wir einerseits die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen anstoßen, andererseits die Eigeninitiative der Mitarbeiter

stärken. Nur wenn wir deren intrinsische Motivation stärken und ihre Innovationskraft anzapfen könnten, würde sich etwas Entscheidendes ändern – davon waren wir überzeugt. Nach dem Motto „mitmachen statt einkippen“ sollten sich die Mitarbeiter daher selbst für ihre Ideen engagieren statt sie lediglich einzureichen und auf die Umsetzung durch andere zu warten. Der Kerngedanke: Jeder, der eine Idee hatte, sollte auch gleich die Verantwortung für deren Umsetzung übernehmen und möglichst schnell die Ergebnisse sehen.

### ES GEHT LOS: DIE ERSTEN IDEEN KOMMEN

Netzwerkscouts, Führungskräfte und Qualitätsmanager informierten die Mitarbeiter über das Konzept. Wie erwartet war deren Reaktion zunächst verhalten. Sie fragten sich, welche Sau wohl diesmal durchs Dorf getrieben würde.

Schon in der ersten Woche trudelten Ideen ein. Doch ihr Misstrauen legten die Mitarbeiter erst vollständig ab, als sie merkten, dass die Sache Hand und Fuß hatte. Dann aber war die Resonanz überwältigend. Erwartet hatten wir vielleicht 10 bis 20 Initiativen im ersten Jahr. Tatsächlich waren es am Ende 100, die Mitarbeiter

## EINE MITARBEITERIN SCHAFFTE ES, JÄHRLICH FÜNF IDEEN ZU ENT- WICKELN UND BIS ZUR UMSETZUNG ZU BETREUEN. KOSTEN: 2000 EURO.

selbstständig initiiert und umgesetzt hatten. Das wussten auch die Kunden zu schätzen: In den ersten anderthalb Jahren erhöhte sich deren Weiterempfehlungsbereitschaft – gemessen durch den sogenannten Net Promoter Score – um 25 Punkte auf einen Wert von 49 Punkten (auf einer Skala von -100 bis +100).

Im Juni 2014, dem ersten Monat, gingen 25 Netzwerkinitiativen an den Start. Seitdem kommen jeden Monat mehr als 20 weitere hinzu. Im Dezember 2015 waren es bereits 432. Mittlerweile werden monatlich durchschnittlich sechs Initiativen erfolgreich beendet und die Ergebnisse im Unternehmen verankert.

Gleichzeitig verbesserten sich alle Dimensionen in der jährlichen Mitarbeiterumfrage deutlich. Die folgenden Ergebnisse sind Indizes auf einer 100-teiligen Skala:

**Engagementindex.** Er misst das Engagement der Mitarbeiter und deren Identifikation mit Vodafone. Im Ver-

gleich zum vorvergangenen Jahr ist der Index 2015 um 35 auf 80 Punkte gestiegen. Generell gelten 76 Punkte als „High Performing Norm“.

**Index „Operative Exzellenz“.** Er misst unter anderem Aktivitäten zur Steigerung der Kundenbegeisterung und Prozessverbesserungen aus Sicht der Mitarbeiter. Innerhalb von anderthalb Jahren verbesserte er sich um 19 Punkte.

**Managerindex.** Hierbei handelt es sich um eine akkumulierte Vorgesetztenbeurteilung. Diese Bewertungen durch die Mitarbeiter verbesserten sich um 20 Punkte. Noch größere Steigerungen – um 34 beziehungsweise 40 Punkte – gab es bei den darin enthaltenen Fragen „Ich kann meine eigenen Ideen einbringen“ und „Ich werde von meinem Vorgesetzten dazu ermutigt, eigene Ideen einzubringen“.

### VIELES WIRD SCHNELLER, BESSER, LEICHTER

In Change-Projekten zeigt sich oft ein großes Problem: Die Strukturen, die den Veränderungsprozess steuern, und die operativen Strukturen laufen parallel und sind häufig schlecht vernetzt. Deshalb wollten wir es bei Vodafone anders machen. Bereits im ersten Jahr zeigte sich, dass die beiden „Betriebssysteme der Veränderung“ (Kotter) tatsächlich Hand in Hand arbeiten können: Sobald eine Netzwerkinitiative eine kritische Größe erreicht, sorgen die Scouts dafür, dass sie den Projektstatus erhält. Von da an unterstützt auch das klassische Projektmanagement die Umsetzung dieser Idee. So ließen sich bereits wichtige Prozessverbesserungen erzielen, die weit über den üblichen Einflussbereich derjenigen hinausreichen, die die Ideen erstmals entwickelt hatten.

Fünf Beispiele sollen im Folgenden zeigen, was sich durch die Netzwerkinitiativen bei Vodafone zum Besseren verändert hat:

#### 1. PROBLEME LÖSEN SCHON BEIM ERSTEN KONTAKT

Bislang waren viele Systemzugriffe in der Geschäftskundenbetreuung nur den hauseigenen IT-Experten vorbehalten. Nun dürfen beispielsweise auch Kundenbetreuer Telefonnebenstellen umleiten. Damit ließ sich der zeitliche Aufwand für einige Maßnahmen auf fast ein Zehntel reduzieren. Eine derart schnelle Bearbeitung beim ersten Kundenkontakt (First Contact Resolution) senkt nicht nur die Zahl interner Weiterleitungen, sondern reduziert auch die Fehlerquote – und das erhöht die Kundenzufriedenheit massiv.

#### 2. EINE MITARBEITERIN, FÜNF IDEEN

Einige Mitarbeiter engagierten sich in äußerst ungewöhnlichem Maß dafür, die Abläufe im Unternehmen zu verbessern. So schaffte es eine einzelne Mitarbeiterin

im Contact Center, innerhalb des ersten Jahres fünf Ideen zu entwickeln und bis zur Umsetzung zu betreuen. Ihre Ideen vereinfachten unter anderem Arbeitsabläufe und Eingabemasken für Hotlinemitarbeiter. Dadurch erhöhte sich die Kundenzufriedenheit, Kosten sanken. Insgesamt musste Vodafone für die Umsetzung der fünf Ideen weniger als 2000 Euro investieren.

### 3. MEHR TRANSPARENZ FÜR ALLE

Wer ist zuständig, wer ist verantwortlich? Dass diese Fragen im Unternehmen oft nicht transparent genug beantwortet wurden, machte die Arbeitsabläufe träge und ineffizient. Weil die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten viel zu lange dauerten, hatte auch das Kundenerlebnis zum Teil massiv gelitten. Erst als die Mitarbeiter Ansprechpartner- und Themenmatrizen erstellten und die Inhalte ständig aktualisierten, wurde die Organisation transparenter, beschleunigten sich die internen Abläufe, und die Bearbeitungszeiten wurden kürzer. Auch die Kunden haben diese Verbesserungen bemerkt, denn der Net Promoter Score stieg – wie beschrieben – innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums merklich an.

### 4. SOFTWARE AUF DEN NEUESTEN STAND GEBRACHT

Ein Mitarbeiter hatte bemerkt, dass das Tool zur exakten Bestimmung der Roaming-Gebühren für unterschiedliche Länder veraltete Werte ermittelte. Dadurch entstanden peinliche Irrtümer in der Kommunikation mit Kunden. Der Kollege, der sich früher um das Tool gekümmert hatte, hatte das Unternehmen verlassen – und mit ihm war das Know-how dafür verloren gegangen. Der Kollege wiederum, dem das Problem aufgefallen war, engagierte sich nun von Anfang bis Ende dafür, die Software wieder auf den aktuellen Stand zu bringen.

Weil sie im Kundenkontakt mit den unterschiedlichsten Anliegen konfrontiert werden, sind Hotlinemitarbeiter darauf angewiesen, dass unterstützende Tools leicht zu handhaben sind. Doch für Mitarbeiter, die ein Programm für die telefonische Kundenbetreuung aufsetzen sollen, ist einfache Bedienbarkeit eine echte Herausforderung. Dennoch schaffte es das Roaming-Team durch sein gutes Verständnis der Mitarbeiterbedürfnisse in relativ kurzer Zeit, ein Programm zu entwickeln, mit dem das Servicepersonal nun innerhalb kurzer Zeit die korrekte Roaming-Gebühr für den Kunden herausuchen kann.

### 5. SMARTPHONE-BESTELLUNGEN VEREINFACHEN

Ein anderes Projekt, das die Kundenzufriedenheit deutlich verbesserte, war eine Umstellung im Bestellprozess von Hardware. Eine solche Bestellung ist eine

## KOMPAKT

---

### DAS PROBLEM

Veränderungsinitiativen schlafen häufig ein, wenn das Topmanagement sie nicht persönlich und aktiv vorantreibt. Andererseits kann die Führungsetage auch nicht jede einzelne Change-Initiative leiten und kontrollieren.

---

### DER VORDENKER

Managementvordenker John P. Kotter entwickelte daher 2012 einen neuen Ansatz für Change-Prozesse: Unternehmen sollten ein „duales Betriebssystem“ installieren, in dem neben der hierarchischen auch eine netzwerkartige Struktur existiert. Darin arbeiten Freiwillige aus dem gesamten Unternehmen an neuen Lösungen und Ideen.

---

### DIE LÖSUNG

Als eines der ersten Unternehmen in Deutschland setzte Vodafone in seiner Geschäftskundenbetreuung Kotters Idee um, die dort unter dem Begriff „agile Netzwerke“ zum Erfolg wurde. Mitarbeiter sind aufgefordert, Verbesserungsideen nicht irgendwo einzubringen, sondern von Anfang bis Ende selbst zu betreuen. Ein Unterstützungsnetzwerk hilft ihnen dabei. Seit dem Start im Juni 2014 initiierten die Mitarbeiter bereits 432 Change-Initiativen.

## WAS SIND AGILE NETZWERKE?

Duale Betriebssysteme gelten heute in vielen Unternehmen als erstrebenswert, denn sie helfen, sich selbsttragende Veränderungsprozesse zu installieren.

### WAS JOHN P. KOTTER ERDACHTE ...

Die Idee entwickelte Managementvordenker John P. Kotter in seinem Artikel „Die Kraft der zwei Systeme“. Kotter empfiehlt darin, im Unternehmen so etwas wie ein zweites, dauerhaftes Betriebssystem für Veränderungen und Innovationen zu installieren. Zwar wird das erste Betriebssystem – die Hierarchie – weiterhin für die alltägliche Steuerung des Unternehmens benötigt. Das zweite Betriebssystem kann darüber hinaus aber kreative Initiativen anstoßen, Gefahren und Chancen im Markt erkennen und Veränderungen schnell umsetzen. Kotter berichtet in seinem Artikel von acht Unternehmen, denen er geholfen habe, duale Betriebssysteme aufzubauen. Namentlich nennt er jedoch kein einziges.

### ... WIRD BEI VODAFONE UMGESETZT

Das Beispiel Vodafone dürfte einer der ersten erfolgreichen Praxisfälle in Deutschland sein. Die betreuende Unternehmensberatung Fuhrmann Leadership wählte den Begriff „agile Netzwerke“ für ein System, das – angelehnt an Kotter – Veränderungen selbstständig angeht und in Schwung hält. Kerngedanke: Um Wandel erfolgreich zu gestalten, müssen viele unterschiedliche Mitarbeiter Verantwortung für Veränderungen übernehmen und sich untereinander gut vernetzen. Nur so kann sich der Change-Prozess selbstständig tragen. Für das Projekt „Agile Netzwerke“ gewann Fuhrmann Leadership mit Vodafone den HR Excellence Award 2015 in der Kategorie „Agile Organisationsentwicklung“.

höchst komplexe Aufgabe für Vodafone-Mitarbeiter, weil Kunden zwischen vielen verschiedenen Smartphone-Modellen und Tarifen wählen können. Um die richtige Kombination zu finden, mussten die Mitarbeiter im Kundenservice lange Listen durchscrollen. Und weil sich die einzelnen Bereiche nicht dafür zuständig fühlten, eine übergreifende Lösung zu entwickeln, existierte keine einfach zu handhabende Suchsoftware.

Die Mitarbeiter, die sich des Projekts annahmen, entwickelten ehrgeizige Serviceziele. Die Hersteller wechseln halbjährlich ihre Modelle und beenden dabei oft die Wartung für ältere Modelle. Wenn nun ein Großkunde 300 neue Smartphones kauft, sollte das Vodafone-interne System künftig sofort erkennen, dass hier ein Mitarbeiter des Geschäftskundenvertriebs die Hardware bestellt und nicht ein für Privatkunden zuständiger Kollege. Das System präsentiert dem Mitarbeiter dann sofort passende Servicepakete, die speziell auf Unternehmenskunden zugeschnitten sind. Außerdem sollte das System zum Beispiel automatisch die Kunden benachrichtigen, sobald ein Hersteller die Wartung eines Geräts einstellt oder ein Produkt vom Markt nahm. Zwar hatte Vodafone die Wartungsbedingungen der Hersteller nicht zu verantworten, doch der Ärger der Kunden würde – so die Überlegung der Mitarbeiter – letztlich auf den eigenen Kundenservice zurückfallen. Könnte Voda-

fone jedoch die Kunden rechtzeitig vorwarnen und vor möglichem Ärger bewahren, so hätte dies positive Auswirkungen auf deren Zufriedenheit mit dem Unternehmen.

### SIEBEN POSITIVE EFFEKTE

Die Einführung eines agilen Netzwerks im Geschäftskundenservice hat dem Unternehmen gutgetan: Mitarbeiter engagieren sich wieder stärker, Prozesse laufen effizienter ab, und die Kunden sind zufriedener. Früher dauerte beispielsweise die Beantwortung einer Kundenanfrage, für die sich verschiedene Bereiche abstimmen mussten – etwa Technik, Vertrieb und Customer Operations – in Extremfällen mehrere Wochen. Nach Einführung des agilen Netzwerks können die Mitarbeiter solche Anfragen nun deutlich schneller beantworten. Insgesamt konnten wir sieben positive Effekte identifizieren, die durch die Einführung agiler Netzwerke entstehen:

- Die Mitarbeiter wirken aktiv mit, um die Organisation effizienter aufzustellen und fit für die Zukunft zu machen.
- Initiativen von Mitarbeitern mit Kundenkontakt erhöhen den **Kundenfokus** der gesamten Organisation.
- Das Netzwerk fördert **Kreativität und Innovationen**, weil jeder Einzelne bei der Umsetzung seiner Ideen auf Kollegen zugehen muss, um gemeinsam Lösungen zu finden.



■ Das agile Veränderungssystem **entwickelt sich evolutionär weiter** und belastet Unternehmen weniger als klassische Change-Projekte, die einen hohen Steuerungsaufwand des Managements erfordern.

■ **Hierarchien** spielen im Netzwerk eine weit geringere Rolle als bei der Mitarbeit in größeren Change-Projekten.

■ Das Unternehmen entwickelt die Fähigkeit, **sich schneller zu verändern** als bisher.

■ Agile Netzwerke fördern eine **hoch dynamische Change-Kultur**.

## WANN AGILE NETZWERKE FUNKTIONIEREN

Natürlich lassen sich aus dem erfolgreichen Praxisbeispiel bei Vodafone nicht unbedingt allgemeingültige Rezepte für alle Unternehmen ableiten. Unserer Erfahrung nach sind jedoch die folgenden Punkte die zentralen Erfolgsfaktoren dafür, ein agiles Netzwerk zu initiieren und aufrechtzuerhalten.

In agilen Netzwerken, wo traditionell-hierarchische Führung unerwünscht ist, müssen sich Manager als Helfer und Moderatoren verstehen. Sie schwören ihre Mitarbeiter auf hierarchie- und bereichsübergreifende Kooperation ein und sorgen für die richtigen Rahmenbedingungen. Sie stellen ein angemessenes Budget zur Verfügung. Sie helfen beim Priorisieren der Maßnahmen. Sie unterstützen die Teams dabei, sich bereichsübergreifend zu vernetzen und ein pragmatisches Monitoring einzurichten.

Unternehmen wiederum müssen den Mut aufbringen, ihren Mitarbeitern umfassende Entscheidungsbefugnisse zu übertragen. Change-Initiativen werden dann nicht mehr von oben nach unten in Gang gesetzt, sondern von den Mitarbeitern mit Kundenkontakt – weil diese die Probleme und Wünsche der Kunden am genauesten kennen. Sie sind die besten Berater eines Unternehmens.

Im Zentrum eines agilen Netzwerks steht das Kernteam – bei Vodafone: die Netzwerkscouts –, das die Fäden in der Hand hält und den Mitarbeitern maximalen Gestaltungsfreiraum ermöglicht. Im Unterschied zu einem klassischen Lenkungsteam verzichtet das Kernteam auf inhaltliche Bewertungen und Bevormundung. Stattdessen konzentriert es sich darauf, die Mitarbeiter optimal zu vernetzen und ihnen Verantwortung für ihre Initiativen zu übertragen. Bei Vodafone arbeiten die Netzwerkscouts neben ihrem Alltagsgeschäft freiwillig und ohne zusätzliche Budgets in dieser Funktion. Dies mag mitunter eine starke zusätzliche Belastung sein; die Glaubwürdigkeit der Change-Prozesse erhöht es aber enorm. Und es ist ein starkes Zeichen für die emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrer Initiative.

Unterstützung erhalten Mitarbeiter auch durch ein festes Netzwerk engagierter Experten, die ihnen umfassende Unterstützung anbieten. Bei Vodafone waren es die hausinternen Quality Manager, deren Expertise zwar schon lange genutzt wurde, die aber noch nicht in einem Netzwerk für spezielle Change-Initiativen organisiert waren – beispielsweise für ein besseres Handling von Großbestellungen in Customer-Relationship-Management-Systemen. Die neue Organisationsform trug dazu bei, dass sie erstmals in ihrer fachlichen Expertise systematisch ernst genommen und aufgewertet wurden – eine enorme Motivation für die Mitarbeit im agilen Netzwerk.

Agile Netzwerke fördern die oft geforderte Haltung der Verantwortlichkeit (Accountability) der Mitarbeiter. Anders als im klassischen Vorschlagswesen bleiben

## MITARBEITER MIT KUNDENKONTAKT SIND DIE BESTEN BERATER DES UNTERNEHMENS, DENN SIE KENNEN DEREN PROBLEME UND WÜNSCHE.


die Vorschläge in diesem Fall nicht massenhaft liegen, denn die Initiatoren selbst treiben ihre Veränderungs-ideen voran.

Es ist eine banale, aber allzu oft vergessene Erkenntnis: Wer sich für kommende Aufgaben motivieren will, sollte Erfolge gebührend feiern. Wichtig dabei: Die Feier muss authentisch zeigen, wie sehr das Unternehmen die Erfolge der Mitarbeiter wertschätzt. Deshalb luden wir alle Mitarbeiter, die bei Vodafone erfolgreich Change-Initiativen vorangetrieben hatten, zu einer „Oscar-Nacht“ in die Vodafone-Zentrale in Düsseldorf ein. Als Preise gab es täuschend echt aussehende Oscar-Trophäen. Viele Mitarbeiter erlebten bei dieser Gelegenheit zum ersten Mal eine umfassende Wertschätzung am Arbeitsplatz und zeigten sich ehrlich gerührt. Die gemeinsamen Feiern helfen dabei, das Netzwerk aufrechtzuerhalten und neue Kontakte zu knüpfen. Und natürlich spielen Auszeichnungen für engagierte Mitarbeiter auch eine Rolle in den regelmäßigen Leistungsgesprächen.

## FAZIT

Agile Netzwerke ersetzen nicht die klassische hierarchische Organisation. Sie beseitigen auch nicht die Notwendigkeit, große, strukturelle Veränderungen

mithilfe des klassischen Change- und Projektmanagements umzusetzen. Ihr Vorteil liegt vielmehr darin, dass sie hierarchie- und abteilungsübergreifend Mitarbeiter ermutigen, aus eigenem Antrieb und in einem dynamischen Prozess Verbesserungen selbst voranzutreiben. So kann das Unternehmen deutlich schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren.

Willkommener Nebeneffekt: Nicht nur die Motivation der Mitarbeiter steigt, sondern auch ihre Eigenverantwortung, ihr organisationales Wissen und ihr Verständnis für Zusammenhänge im Unternehmen. Agile Netzwerke ermöglichen den Aufbau einer lösungsorientierten Unternehmenskultur – im Sinne von unternehmerischer Selbstverantwortung – in komplexen Organisationen, indem sie den Mitarbeitern optimale Freiräume verschaffen. Diese auch dauerhaft gegen die Routinen von Hierarchie und Kostendruck zu erhalten sollte die vornehmste Aufgabe jedes Managers sein, der sich dem Anspruch verpflichtet fühlt, ein echter Leader zu sein. 

---

#### **MICHAEL FUHRMANN**

*ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Fuhrmann Leadership mit Sitz in Karlsruhe sowie Autor und Lizenzgeber des W.E.R.T.-Persönlichkeitsprofils. Er beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Transformationen durch agile Netzwerke.*

#### **JÜRGEN RAITH**

*ist Bereichsleiter Customer Operations Enterprise bei Vodafone Deutschland.*

## SERVICE

---

### LITERATUR

JOHN P. KOTTER: Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, Vahlen 2015.

BRIAN ROBERTSON: Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Vahlen 2016.

---

### HBM ONLINE

JOHN P. KOTTER: Die Kraft der zwei Systeme, in: Harvard Business Manager, Dezember 2012, Seite 22, Nachdrucknummer 201212022. (erneut abgedruckt im HBM-Spezial „Leadership“, Januar 2015)

GESINE BRAUN: Wissen schlägt Macht, in: Harvard Business Manager, November 2011, Seite 50, Nachdrucknummer 201111050.

JULIE BATTILANA, TIZIANA CASCIARO: Wie Beziehungen den Wandel beeinflussen, September 2013, Seite 32, Nachdrucknummer 201309032.

JOACHIM ROTZINGER, MARK STOFFEL: Gelebte Demokratie, in: Harvard Business Manager, Juli 2015, Seite 42, Nachdrucknummer 201507042.

---

### INTERNET

Im Video erklärt John P. Kotter sein Change-Konzept der dualen Betriebssysteme: [bit.ly/HBMAccelerate](http://bit.ly/HBMAccelerate)

Die Zeitschrift „Forbes“ über Kotters Buch XLR8 (Accelerate): [onforb.es/2341x8N](http://onforb.es/2341x8N)

Das Konzept der agilen Netzwerke stellt Fuhrmann Leadership hier vor: [www.fuhrmann-leadership.de/agile-netzwerke/](http://www.fuhrmann-leadership.de/agile-netzwerke/)

---

### KONTAKT

[mf@fuhrmann-leadership.de](mailto:mf@fuhrmann-leadership.de)  
[juergen.raith@vodafone.com](mailto:juergen.raith@vodafone.com)

---

© 2016 Harvard Business Manager