

Kollektiv handeln lernen

BEST PRACTICE: Der Geschäftsbereich Nokia Care kämpfte 2004 mit steigenden Kosten und ineffizienten Arbeitsabläufen. Um die Probleme zu lösen, initiierte das Topmanagement einen Kulturwandel. Nach zweieinhalb Jahren Training reagieren die Führungskräfte nicht mehr nur auf Befehl von oben, sondern handeln mithilfe moderner IT wie ein Schwarm: schnell, flexibel und autark.

Von Michael Hengl, Oliver Menz und Johannes Wiek

Anfang 2004 steckte Nokia in einer Servicekrise. Ein Sechstel der Weltbevölkerung telefonierte mit einem Nokia-Handy – und schickte es zurück, wenn etwas nicht funktionierte. Kapazitäten, Infrastruktur, Personal und die zur Verfügung stehenden Systeme für die Garantieabwicklung waren der Masse von Kundenanfragen nicht gewachsen. So reklamierten in Frankreich immer mehr Kunden ihr kompliziertes Multifunktionshandy. Obwohl die Ursache ein Bedienungsfehler war, wurden die Geräte bergeweise in die Nokia-Reparaturcenter geschickt. Dass dabei auch funktionierende Telefone repariert wurden, fiel niemandem auf.

In Lateinamerika wurden Telefone erst gar nicht mehr repariert, weil die Mitarbeiter dem Ansturm nicht mehr gewachsen waren. Stattdessen wurden sie gegen neue Geräte ausgetauscht. Gleichzeitig mussten in Nordamerika Reparaturstandorte wegen mangelnder Auslastung schließen.

In China löste ein für die dortigen Verhältnisse als zu leise empfundener Klingelton eine Flut von Anrufen in den Callcentern aus, was die europäischen Qualitätsverantwortlichen nicht mit einem lauterem Ton quittierten, sondern mit Unverständnis.

Die Beispiele zeigen: Die 1000 Mitarbeiter, die weltweit in 174 Ländern bei Nokia Care arbeiteten, hatten sehr unterschiedliche Vorstellungen,

was guter, kundennaher Service bedeutet. Sie waren durch die mehrjährige Marktführerschaft erfolgsverwöhnt und konzentrierten sich vor allem auf bereichsinterne Prozesse, veraltete Strukturen, die Wahrung stabiler Komfortzonen und regionaler Besitzstände. Man wartete ab, ob andere die Probleme lösen. Schuld war ohnehin grundsätzlich das System. Obwohl moderne Technik durchaus die eigenverantwortliche, flexible Kooperation weltweit möglich machte, waren die Mitarbeiter noch nicht reif dafür. Ein Global Director schrieb einen Vormittag lang unzählige Mails an eine Kollegin, die im Nachbarbüro saß. Wo persönliche Kontakte bürointern schon kaum funktionierten, blieben sie auf internationaler Ebene oder bereichsübergreifend erst recht aus.

Manager sollen nur lenken

Nokia Care stand damals unter enormem Zeitdruck, da die Servicekosten rasant stiegen. Es musste sich im gesamten Geschäftsbereich dringend etwas ändern. Aber eine ausschließlich Reparaturaufträge erfüllende, hochgradig fragmentierte Matrixorganisation wird mit konventionellen Mitteln nicht zu einer global orientierten und kundenfreundlichen neuen Firma. Das beweisen zahlreiche missglückte Versuche in anderen Unternehmen.

Wir suchten nach Alternativen und haben uns gefragt, ob es möglich ist, dass sich Individuen,

KOMPAKT

Die Autoren haben ein Change-Management-Programm für den Kundendienst von Nokia entwickelt, den Geschäftsbereich Nokia Care. Das Ziel: Die Mitarbeiter sollten lernen, Probleme mithilfe moderner IT und durch selbst organisierte Kooperation im gesamten Unternehmensverbund zu lösen – ohne erst umständlich eine Task Force mit eigenem Budget und Projektmanager zu gründen.

Training: Die Autoren gründeten deshalb ein Managementnetzwerk, das ein fünfstufiges Trainingsprogramm durchlief, um die für ein kollektiv intelligentes Verhalten nötigen Fähigkeiten zu lernen.

Wandel: Das Resultat war ein Kulturwandel im Management, der bereits nach eineinhalb Jahren erste Erfolge zeigte. Unterstützt durch moderne IT, begannen die Führungskräfte bestehende Abläufe zu hinterfragen, neue Prozesse zu entwickeln, neue Kommunikations- und Informationssysteme einzuführen und Probleme in Kooperation mit Nokia-Kollegen in der ganzen Welt zu lösen.

MICHAEL HENGL

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung 1492, die sich auf Change-Management spezialisiert hat. Er arbeitet seit 2004 mit der Geschäftsleitung von Nokia Care zusammen und hat das Veränderungsprojekt mit entwickelt und umgesetzt.

OLIVER MENZ

ist Projektleitungsassistent bei 1492. Er kümmerte sich um die Entwicklung der IT-Tools für Nokia Care.

JOHANNES WIEK

ist Wissenschaftspublizist. Er koordinierte den Innovationsprozess zwischen Nokia Care, 1492 und den beteiligten Hochschulen.

Teams und Abteilungen wie ein lebender Organismus verhalten. Zwei Voraussetzungen schienen dafür notwendig zu sein. Erstens sollten Regulierung und Entwicklung des Systems von allen beteiligten Akteuren selbst vorgenommen werden. Die Kontrolle sollte also nicht zentral in der Hand des Topmanagements liegen, sondern innerhalb des Geschäftsbereichs Nokia Care angesiedelt sein. Zweitens müsste es parallele und in Echtzeit ablaufende Kommunikations- und Feedbackprozesse zwischen den einzelnen Mitarbeitern, Teams und Abteilungen geben – damit die vom Markt geforderte hohe Lerngeschwindigkeit erreicht wird.

So weit die Theorie. Doch wie bekommt man 1000 Mitarbeiter in 174 Ländern dazu, eine vollkommen andere Arbeitsweise in möglichst kurzer Zeit zu erlernen und zu akzeptieren? Die traditionell hierarchisch geprägte Arbeitsweise im Unternehmen und das Verhalten der Mitarbeiter ließen kooperatives und eigenverantwortliches Handeln nicht zu. Das Management war es gewohnt, zu kontrollieren und über Zahlen und Direktiven zu führen. Alle Mitarbeiter akzeptierten Regeln und Anweisungen, meist ohne sie zu hinterfragen. Wir brauchten aber eine Methode, die dazu führen sollte, dass Mitarbeiter nicht Tage damit verbrachten, ein Problem zu lösen, das ihre Kollegen auf einem anderen Kontinent bereits gelöst hatten.

Ausgehend vom Bild eines Schwarms in der Natur, der ohne Führung selbst organisiert zusammenhält und sich gegen Feinde schützt, suchten wir nach Möglichkeiten, die Mitarbeiter zu kollektivem Verhalten zu motivieren. Das Management sollte lernen, nur noch zu lenken, aber nicht mehr direkt einzugreifen.

Um dieses Ziel zu erreichen, mussten zunächst einige Voraussetzungen erfüllt sein: erstens eine Gemeinschaft, die auf persönlichen Kontakten beruht. Erst dann kann Vertrauen entstehen, und erst dann werden neue Erkenntnisse und Ideen auch tatsächlich mit anderen geteilt. Zweitens IT-Systeme, die helfen, Distanzen zu überbrücken, Zusammenhänge sichtbar zu machen, Veränderungen anzuzeigen und Wissen zu sammeln. Drittens Transparenz, damit die unterschiedlichen Bereiche und Vertriebsregionen voneinander lernen können und das Rad nicht zweimal erfinden müssen.

Eine Gemeinschaft entsteht

Ein solidarisches Miteinander kann kein noch so guter Manager erzwingen. Die bei Nokia übliche Matrixorganisation macht das traditionelle Führen über Macht und Hierarchie ohnehin schon

schwer. Die existierenden Kommunikationsprobleme und der Hang zur Abgrenzung machen es so gut wie unmöglich, durch Appelle und Projekte einen Kulturwandel zu organisieren. Anders sieht es aus, wenn es Mitarbeiter gibt, die aus eigener Erfahrung Neues ausprobieren wollen und ihren Enthusiasmus auf andere übertragen. Wir wollten deshalb versuchen, einen Kulturwandel von unten zu organisieren.

Im November 2004 gründeten wir die „Nokia Care Community“. Wir wählten gemeinsam mit der Geschäftsleitung 25 Führungskräfte aus, die sich durch hohes Potenzial auszeichneten und sich in Position, Herkunft und Fachbereich möglichst stark unterschieden. Diese kleine Gruppe engagierter Mitarbeiter war ein Abbild des gesamten Geschäftsbereichs: Nachwuchsführungskräfte trafen auf altgediente Manager, Argentinier auf Inder, der Leiter eines Reparaturzentrums traf auf einen IT-Spezialisten.

Fünf Gruppen aus je 25 Managern sollen kollektives Verhalten mithilfe moderner IT im Geschäftsbereich Nokia Care verbreiten.

Mit ihnen begann ein Fortbildungskonzept, das wir „Learning Journey“ getauft hatten. Im Abstand von sechs Monaten sollten die Führungskräfte ein fünf Module umfassendes Programm durchlaufen, das ihnen helfen sollte, Managementprozesse kreativer und eigenverantwortlich zu gestalten. Am Ende, so der Plan, sollten sie die Idee eines intelligent-kollektiven Verhaltens, unterstützt durch moderne IT, im gesamten Unternehmen verbreiten. Alle sechs Monate wählten wir eine weitere Gruppe von 25 Führungskräften aus, die dann ebenfalls mit der Lernreise begann. Außerdem war bei jedem Modul das Topmanagement des Geschäftsbereichs anwesend. Zusätzlich fanden die regulären Business-Meetings von Nokia Care immer in derselben Woche und im gleichen Hotel statt wie die Fortbildung. Der Grund: Es sollten möglichst viele Kontakte geknüpft und Ideen geschmiedet werden.

Modul 1: Perspektive wechseln

Eines der Hauptprobleme war durch den langjährigen Erfolg entstanden: eine unbewusste Inkompetenz. Auf schnelle Veränderungen der Umwelt wird zu langsam reagiert – oder gar nicht. Ein Beispiel sind die Klapphandys von Motorola

und das iPhone von Apple. Nokia hat beide Trends verschlafen.

Um also die Idee der eigenen Unfehlbarkeit nachhaltig zu erschüttern, organisierten wir Reisen. Die Learning Journey begann im November 2004 mit Stippvisiten bei erfolgreichen Unternehmen, um deren Verständnis von Kundenorientierung kennenzulernen. Die Nokia-Care-Manager sollten ihre Betriebsblindheit verlieren. Ingenieure, die zu Beginn den fehlenden Sinn dieser Reisen kritisierten, wurden nachdenklich, als sie in vielen Gesprächen mit Ebay-Managern feststellen mussten, wie perfekt diese ihre Service-Investitionen kalkulieren. Sie wunderten sich darüber, warum die Zentrale von Singapore Airlines in einer Art Flugzeughangar untergebracht ist – und nicht in einem standesgemäßen, repräsentativen Gebäude. Die Manager der Fluglinie konterten, sie würden das Geld lieber auf Kundenseite investieren. Mit Unverständnis reagierte seinerseits eine Führungskraft des Fernsehsenders MTV auf die Frage, warum es keine Feier zum 25-jährigen Bestehen gebe. Der Manager antwortete daraufhin: „Wer kann sich schon um die Vergangenheit kümmern?“

Das Kennenlernen unterschiedlicher Ansätze und anderer Methoden bei Unternehmen wie Yahoo, Hewlett-Packard, Apple, BMW und Ritz Carlton war ein wichtiger Aspekt, um bei den Teilnehmern die Offenheit zu erzeugen, die im nächsten Schritt dringend gebraucht wurde.

Modul 2: Grenzen überschreiten

Ein halbes Jahr später, im Frühjahr 2005, schickten wir die Gruppe der Führungskräfte zu einem Seminar, in dem sie ihre Führungsfähigkeiten auf die Probe stellen sollten. Wir haben uns für die Methode des sogenannten erlebnisorientierten Lernens entschieden, da diese Form des Lernens mit vielen Emotionen verbunden ist und dadurch besonders nachhaltig wirkt.

Dabei mussten die Führungskräfte Übungen machen, bei denen es zum Beispiel auf die Koordination von Aufgaben und den Austausch von Informationen ankam. In einer der Übungen sollten sie einen Piloten finden, der mit seinem Flugzeug im Wald abgestürzt war. Drei Gruppen wurden an verschiedenen Orten im Wald ausgesetzt und mussten ihr Vorgehen per Funk und mit Navigationsgeräten koordinieren. Die Lösungshinweise waren nur vage und unvollständig. Außerdem waren die zur Lösung notwendigen Ressourcen im unwegsamen Gelände verteilt.

Die Teams mussten also eine Rettungsstrategie ausarbeiten, sich per Funk einigen und den ver-

missten Piloten in der vorgegebenen Zeit finden. Die Ergebnisse dieser Übung bildeten einen Querschnitt des typischen Teamalltags: Alle drei Gruppen gingen am Ziel vorbei, weil keiner die strategischen Annahmen der anderen Teams hinterfragt hat. Oder: Ein Team mit einem Informationsvorsprung verlegte sich auf eine Einzelgängerstrategie und fand erst am Ende heraus, dass die anderen Teams die Ressourcen zur Bergung des Piloten hatten.

Übungen dieser Art trainierten die geistige Beweglichkeit der Nokia-Care-Manager und zeigten, wie sie mit unsicheren Rahmenbedingungen und hoher Komplexität umgehen. In der Abschlussbesprechung diskutierte die Gruppe gemeinsam mit dem Topmanagement, inwieweit die Entscheidungen der einzelnen Führungskräfte dem Ideal des intelligent-kollektiven Verhaltens entsprachen.

Modul 3: Kreativ werden

Die meist technisch orientierten Nokia-Manager haben zum Thema Kreativität ein eher distanzierendes Verhältnis. Unsere Ingenieure verweisen da auf Produktdesigner oder Bildhauer. Kreativität sei etwas für Schöngelüste. Wie Kreativität zur Entwicklung neuer Abläufe führen kann, sollte das dritte Modul zeigen. Ein wichtiger Baustein der Lernreise, denn Nokia Care ist ein sehr alter, traditioneller Bereich. Und das Hauptargument gegen Veränderungen war: Das haben wir schon immer so gemacht.

Wir haben bewusst die Themen Kreativität und Change-Management miteinander verknüpft. Denn wo es um kontinuierlichen Wandel geht, muss man experimentieren, Fehler machen und schnell daraus lernen – um dann neu zu beginnen und es besser zu machen. Die Mitarbeiter sollten also lernen, in kleinen Schritten zur richtigen Lösung zu finden – und nicht auf jede Idee mit einem Einwand zu reagieren.

Die Gruppe wurde zum Beispiel in drei Teams aufgeteilt und sollte im Wettbewerb einen Weg finden, ein rohes Hühnerei aus mehr als zehn Metern Höhe so zu werfen, dass es heil auf dem Boden landete. Die Gruppen hatten 60 Minuten Zeit und durften nur ein Blatt Flipchartpapier, eine Schere, 30 Zentimeter Klebeband und einen Wollfaden von 30 Zentimetern Länge verwenden. Diese Übung führte zu sehr kreativ gestalteten Flugzeugen, Fallschirmen, Seilbahnen und Landefangnetzen. Auch hier war die Bereichsleitung anwesend und diskutierte mit den Teilnehmern nach jeder Übung die Erkenntnisse und übertrug diese auf den Firmenalltag.

Modul 4: Abläufe hinterfragen

Neben dem Verhalten und der Kultur mussten auch die Abläufe im Unternehmen angepasst werden. Die Führungskräfte brauchen zu diesem Zweck eine Methode, um unnütze Vorgänge abzuschaffen. Im Geschäftsalltag kommt es zum Beispiel häufig vor, dass sich Kollegen, Lieferanten oder andere Geschäftspartner auf scheinbar unumstößliche Regeln berufen – und deshalb Veränderungen bedauernd ablehnen. Auch dieses Verhalten lässt sich spielerisch aufgreifen.

So fanden die Teilnehmer morgens in ihrem Hotelzimmer einen Zettel mit der Aufforderung vor, jeden Morgen vor dem Frühstück einen Schweigemarsch zu machen. Dieser sei verpflichtend. Die gesamte Führungskräftegruppe gehorchte der Anweisung auf diesem schlichten Zettel. In der abschließenden Diskussion über die Übungen nahmen wir diese als Beispiel, warum Regeln nicht blind befolgt werden sollten. Reife,

Die Nokia-Manager waren es gewohnt, mithilfe von Zahlen und Fakten zu führen. Diese Methode hatte sich als zu langsam erwiesen.

erwachsene Leute mit Führungsfunktion dürfen sich nicht von einem Zettel von selbstständigem Denken abhalten lassen. Sie sollten lernen, offen über Regeln zu diskutieren – und zum Beispiel mit Kunden gemeinsam nach anderen, neuen Wegen suchen.

Modul 5: Überzeugen lernen

Die Nokia-Manager waren es gewohnt, mithilfe von Zahlen und Fakten zu führen und zu kontrollieren. Doch bei dem Tempo, in dem heute Entscheidungen getroffen werden müssen, hat sich dieses Vorgehen als zu langsam erwiesen. Künftig sollten die Manager mit Gleichrangigen zu Entscheidungen kommen. Sie sollten lernen, für eine Idee Gefolgsleute zu finden – und zwar über die Hierarchie- und Fachgrenzen des Unternehmens hinweg.

Ein Hilfsmittel bei diesem Lernprozess ist die Schauspielerei. Ein Mime muss sehr schnell mit seinem Publikum in Kontakt kommen und es bis zum Schluss der Aufführung fesseln, damit es nicht vorzeitig den Saal verlässt. Auch die Arbeit eines Managers ist in gewisser Weise eine Performance. Er hat seine Auftritte, steht im Rampenlicht und muss Mitarbeiter und Geschäftspartner von seinen Plänen überzeugen.

Um zu lernen, andere zu begeistern, sollten die Führungskräfte deshalb 60 Sekunden lang aus der Rede des Marc Anton aus Shakespeares Stück „Julius Cäsar“ vortragen. Die Rede wurde gefilmt, und das Publikum sollte anschließend bewerten, ob es sich von den Worten Marc Antons hatte überzeugen lassen, in denen er die Ermordung Cäsars als Fehler hinstellte.

Diese sehr kurze Übung reicht, um Führungsschwächen bloßzulegen und den Managern zu helfen, sie abzulegen. Viele der Teilnehmer waren zum Beispiel zu schüchtern, um überzeugend aufzutreten. Also gingen wir gemeinsam mit dem Coach, der die Veranstaltung organisierte, diesen Problemen nach, forschten nach den Ursachen der Schüchternheit und suchten Wege, um sie zu beheben.

Natürlich verwandelte sich nicht jeder Manager in einen Schauspielprofi. Doch vor allem für diejenigen, die normalerweise nur Powerpoint-Präsentationen zeigen und vorlesen, bedeutete diese Erfahrung einen Quantensprung.

Mit diesem Modul endete das Training der Führungskräfte im Frühjahr 2007. Da alle sechs Monate eine neue Gruppe mit dieser Reise begann, gehören zur Ende 2004 gegründeten Nokia Care Community inzwischen 150 Führungskräfte, das ist etwa ein Drittel des gesamten Managements in diesem Geschäftsbereich – und alle beschäftigte die Frage: Wie halten wir Kontakt?

Technik als Bindeglied

Das Bedürfnis, enger zusammenzuarbeiten, entstand bereits während des vierten Moduls. Zu diesem Zeitpunkt trafen sich erstmals 75 Manager aus drei Gruppen an dem Veranstaltungsort. Durch die gemischte Zusammensetzung waren die einzelnen Teilnehmer über die gesamte Welt verstreut und brauchten Hilfsmittel, um über die Kurswoche hinaus gemeinsam aktiv zu bleiben. Für diesen Zweck bietet die Informationstechnologie inzwischen ausreichend Werkzeuge – sie werden aber nur angenommen, wenn ein entsprechender Bedarf da ist.

Die Teilnehmer begannen daher, auf eigene Faust verschiedene technische Werkzeuge zu entwickeln, und experimentierten unter anderem mit Informationsmärkten (damit kann zum Beispiel die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten als Aktie gehandelt werden; wer an einen Erfolg glaubt, kauft Aktien, wer skeptisch ist, stößt sein Paket ab) und gemeinsam bearbeitbaren Internetplattformen wie Blogs und Wikis, um ihr Wissen miteinander zu teilen.

Außerdem entwickelten die Manager gemeinsam mit Rainer Wetz vom Institut für angewandte Kreativität in Köln ein Tool, um die Stimmung im Geschäftsbereich kontinuierlich anzuzeigen, das Care Community Display. Jeder Mitarbeiter kann jederzeit im Intranet einen Fragebogen ausfüllen. Dieser enthält Aussagen wie „Meine aktuelle Aufgabe ist spannend und erfüllt mich“ oder „Mein Verhältnis zu meinen Kollegen ist gut“. Diese Aussagen können auf einer siebenstufigen Skala als zutreffend oder nicht zutreffend bewertet werden. Das Ergebnis ist ein täglich aktualisiertes und nach Abteilungen und Teams aufgeschlüsseltes Abbild der Stimmung und der Zufriedenheit mit der Arbeit, den Kollegen und den Managementprozessen. Das System soll helfen, Schwächen und Probleme frühzeitig aufzudecken.

Transparenz als Ergebnis

Im letzten Schritt des Change-Projekts nutzten wir die von den Teilnehmern entwickelten Tools dazu, Geschäftsprozesse und Kundenperspekti-

In Seminaren sollen die Manager lernen, für ihre Ideen Gefolgsleute zu finden – und zwar über Hierarchie- und Fachgrenzen hinweg.

ven im gesamten Geschäftsbereich gläsern werden zu lassen, damit die Community weiterlebt. Am Ende des fünften Moduls wurden die während der Learning Journey entwickelten Informationsmärkte, Wikis, das Community Display und eine eigens geschaffene Business-Steuerungsplattform, das Care Cockpit, für den gesamten Geschäftsbereich freigeschaltet.

Seitdem kann sich jeder Mitarbeiter detailliert über Leistungsmerkmale aller Geschäftsbereiche, Projekte und Leistungsträger inklusive des Topmanagements informieren. Die Mitarbeiter bewerten die Projekte der selbst organisierten Teams und die Strategiepläne des Topmanagements auf ihre künftigen Erfolgchancen hin und entwickeln sie gemeinsam weiter.

Welchen Effekt die Transparenz und der Kooperationsgedanke haben, zeigt das folgende Beispiel: Die Care Community bekam den Auftrag, die stark gestiegenen Kosten für den Tausch defekter Geräte gegen Neugeräte, die sogenannten Swap-Kosten, zu senken. Nach diesem Auftrag entstanden weltweit selbst organisierte Arbeitsgruppen, die erst einzelne Ideen und dann ausführliche Projektpläne entwickelten, deren

Erfolgchancen wiederum auf den Informationsmärkten bewertet wurden.

In Indonesien entstand die Idee, verschiedene Umtauschpakete von dem chinesischen Lieferanten entwickeln zu lassen, damit nicht immer das gesamte Gerät ausgetauscht werden muss. Stattdessen werden nur die technischen Teile im alten Gehäuse erneuert, oder es wird auf das Zubehör verzichtet. Schließlich organisierten die Teams einen zentralen Bestellprozess sowie Kriterien, wann und in welchem Umfang die Geräte ausgetauscht oder nur Module erneuert werden sollten. Zusätzlich entwickelten die Mitarbeiter ein Programm, das jeden Gerätetausch weltweit dokumentiert. Nach sechs Monaten waren die Swap-Kosten bereits um 50 Prozent gesunken.

Fazit

Befeuert durch die erzielten Erfolge, überschreitet der Transparenzgedanke inzwischen auch die Grenzen des Unternehmens. So lud ein deutscher Nokia-Care-Manager Führungskräfte externer Reparaturdienstleister zu einem Workshop ein, um mit ihnen über die Verfügbarkeit von Ersatzteilen zu diskutieren. Bei diesem Treffen entstand die Idee einer gemeinsamen Datenbank. Alle Dienstleister dokumentieren ihren Bestand an kleinen Ersatzteilen – und helfen sich gegenseitig bei Engpässen. Auf diese Weise kann jeder einzelne Dienstleister die Geräte für Nokia schneller reparieren. Nokia wiederum kann die reparierten Handys schneller an die Kunden zurückgeben.

Auch die Gesamtkosten des Geschäftsbereichs Nokia Care sanken. Seit Ende 2004 haben die kollektiven Aktivitäten der Mitarbeiter zu einer Verbesserung der Geschäftsbereichs-Performance geführt. Die Erfolge übertrafen unsere Erwartungen: Binnen zweieinhalb Jahren, lange vor dem Ablauf des Entwicklungsprozesses, sanken die Gesamtkosten des Unternehmensbereichs um mehr als 25 Prozent, während das Volumen reparierter Geräte um über 300 Prozent anstieg. Außerdem wurden die Geräte komplexer.

Die Learning Journey wird fortgesetzt, und mittlerweile dürfen auch Manager von Geschäftspartnern wie etwa T-Mobile sowie Führungskräfte der Lieferanten und auch der Callcenter teilnehmen. ■

SERVICE

Weiterführende Informationen finden Sie im Internet unter der Rubrik „Mehr zum Thema“:
[www.harvardbusinessmanager.de/go/place!
HBMO1INH?issue=200810](http://www.harvardbusinessmanager.de/go/place!HBMO1INH?issue=200810)

KONTAKT

michael@1492online.com

© 2008 Harvard Businessmanager