

# Vom Monopolisten zum Kundenverstehender

Heike Klumpe / Anne Haker / Christian Völkl

Vor drei Jahren trauten sich die Berliner Wasserbetriebe, einen für ein öffentliches Versorgungsunternehmen besonderen Weg zu gehen: Sie leiteten mit einer Kundenservice-Offensive den Wandel hin zu einer an Kundenbedürfnissen ausgerichteten Organisation ein – der Anfang einer enormen Kulturveränderung.

*„Wo kommst du denn her, du strahlst ja so?!“ Das ist schon der dritte Kollege heute, der Herrn S. anspricht. „Von der KSO, zweite Iteration heute,“ antwortet er freudig. „KSO? Das war doch das mit den bunten Zettelchen, oder?“ Herr S. nickt. Die bunten Zettelchen, der TimeTimer, Rollenkarten und Musik beim Arbeiten – anfangs fand er das auch etwas komisch. Ein bisschen wie Kindergarten. Aber mittlerweile sind die Treffen im Rahmen der Kundenservice-Offensive (KSO) für ihn zu einem Highlight geworden. Er freut sich auf die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen aus ganz anderen Bereichen der Berliner Wasserbetriebe (BWB). Und er hat das Gefühl, innerhalb kurzer Zeit konkrete Lösungen für zuvor unüberwindlich scheinende Herausforderungen zu schaffen. Die Kollegen haben schon gefragt, ob sie nicht auch mitmachen könnten. Denn dass er mit mehr Energie aus den Terminen herauskommt als er beim Hineingehen hatte, ist deutlich spürbar – und diese Energie steckt an.*

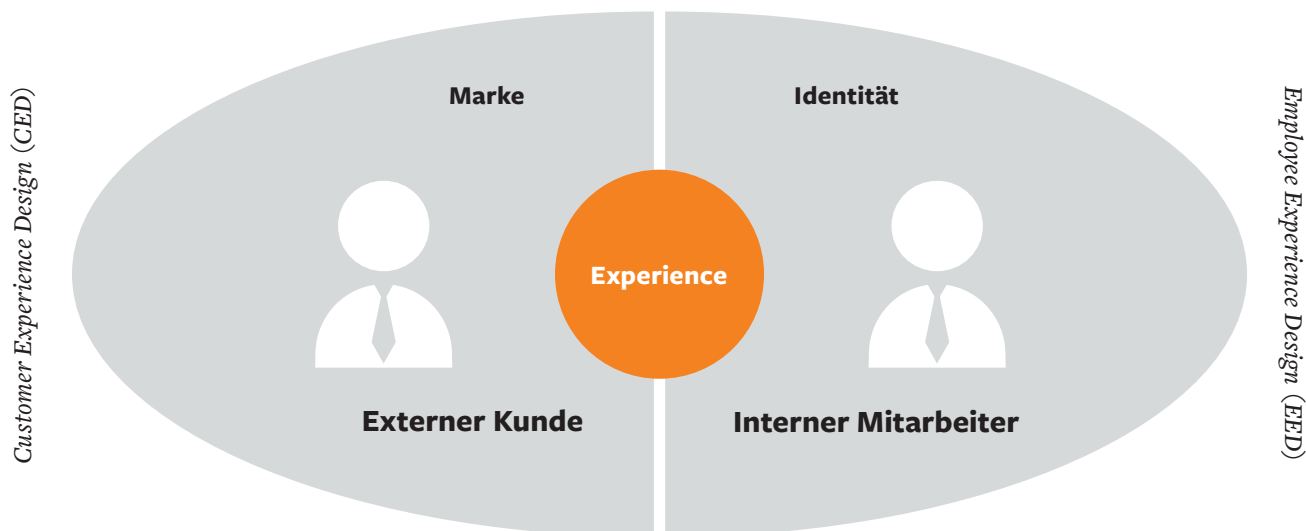
Vor drei Jahren machten sich die BWB auf den Weg und begannen mit der Kundenservice-Offensive (KSO) eine Reise hin zu einer an Kundenbedürfnissen ausgerichteten Organisation. Das ist keine Selbstverständlichkeit für ein Unternehmen, dessen Geschäft – Wasser- und Abwasserentsorgung – ein natürliches Monopol ist. Den Kunden und Kundinnen stehen keine Alternativangebote zur Verfügung und das ist aus der Perspektive des Unternehmens eigentlich eine komfortable Situation – nicht wahr?

Nicht wahr! Denn die BWB verstehen sich nicht als quasi staatlicher Monopolist, sondern als modernes, innovatives Umweltunternehmen, das den Anspruch hat, die Stadt zu gestalten. Dieser Anspruch lässt sich nur verwirklichen, wenn man den Menschen und Kunden der Stadt respektvoll und auf Augenhöhe begegnet.

## Eine Change Story, die Akzeptanz findet

Monopolist, öffentlicher Dienst – das sind in der deutschen Sprache Begriffe von fast augenblicklich einschläfernder Wirkung, jedenfalls werden sie nicht mit Qualität und Service assoziiert. Und so ziemlich jeder hat persönliche Anekdoten parat,

*» Statt eines Schmerzes, der Haltungsveränderung triggern kann, wurde der Fokus auf einen positiven Ansatz gelegt.*



**Abbildung 1: Employee Experience Design**

die von Service-Erlebnissen der besonderen Art im Kontakt mit öffentlichen Institutionen handeln. Der Kundenservice der BWB möchte andere Bilder erzeugen. Schließlich fühlen sich alle Beschäftigten im Unternehmen dem Versprechen verpflichtet, Trinkwasser bester Qualität zu liefern. Negative Kundenservice-Erlebnisse bergen das Risiko, die Wahrnehmung dieser Qualität zu trüben.

Das war die Chance für eine **Change Story**, die Akzeptanz findet. Andernfalls hätte der notwendige „sense of urgency“ für eine Veränderung im Kundenservice-Verständnis gefehlt. Denn ein direkter Schmerz, aus dem sich Veränderungsnotwendigkeit und -bereitschaft ableiten ließe, war für die meisten Beschäftigten nicht spürbar.

### Wohlempfinden erlebbar machen

Statt eines Schmerzes, der Haltungsveränderung triggern kann, wurde der Fokus auf einen positiven Ansatz gelegt und das Wohlempfinden erlebbar gemacht, das entsteht, wenn sich Menschen zueinander kundenzentriert verhalten – egal ob im Innen- oder Außenverhältnis. Hier halfen die Prinzipien des Employee Experience Design: Wenn wir für externe Kunden ein positives Service-Erlebnis schaffen wollen, müssen wir auch im Innenverhältnis miteinander anders umgehen, nämlich vergleichbar kundenorientiert (siehe Abbildung 1).

Die Unternehmensleitung stellte neben dem Mandat für die KSO eine zusätzliche Aufgabe: Helft den Menschen und damit dem Unternehmen, sich weiterzuentwickeln, aber haltet sie nicht von ihrer Arbeit ab! Für die Projektarbeit wurden daher Handlungsfelder identifiziert, die das Lösen bereits existierender, konkreter Probleme möglich machten. Statt neue Service-Tools und -Prozesse aufzusetzen, wurden bestehende Aufgaben gelöst – aber auf für das Unternehmen und die Beschäftigten völlig neuen Wegen. Damit war es für die Führungskräfte des Unternehmens attraktiv, Ressourcen für die Projektarbeit zur Verfügung zu stellen.

### Das Ziel: Das gemeinsame Lösen von Problemen

Viele Kulturprojekte arbeiten auf der Metaebene. Unternehmen machen Kultur-Workshops, um Leitbilder, Werte und dergleichen mehr herauszuarbeiten und damit Orientierung zu geben. Im Rahmen der KSO wurde auf ein solches Setting komplett verzichtet. Vordergründig ging es nicht um eine Kulturveränderung, sondern um das gemeinsame Lösen konkreter Service-Probleme, im Innen wie im Außen. Die Ziele orientierten sich eher an Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen, um sie greifbar und attraktiv für die Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen zu gestalten. Die Maxime

war: **Lasst uns die Menschen so schnell wie möglich in ein anderes Erleben bringen!** Die Projektteams haben so alsbald erlebt, wie sich die Arbeit und der Umgang miteinander durch diese andere Sichtweise und konkrete Problemlösung verändert – und das in ganz unterschiedlichen Kontexten und mit ganz unterschiedlichen Problemstellungen.

So wurden zum Beispiel neue raum- und kostensparende Materialien für den Hausanschluss aus Kunst- und Verbundstoffen zusammengestellt, ein neuer Grundstücksberatungsservice rund um die Ver- und Entsorgungsleitungen eines Grundstücks geschaffen sowie ein Kundenportal eingerichtet, bei dem die Kunden zukünftig alle Vertragsangelegenheiten (wie zum Beispiel Rechnungen und Zählerstände) online abwickeln können.

Im Laufe der vergangenen drei Jahre sind auf diesem Weg zahlreiche Mosaiksteinchen entstanden, aus denen sich nach und nach ein neues Selbstverständnis herausbildete: **„Serviceorientierung heißt, sich auf die Perspektive des Gegenübers einzulassen, dessen Bedürfnisse, dessen Sicht der Welt zu verstehen und aus diesem Verständnis heraus gemeinsam Lösungen zu entwickeln“.**

## Schnelle Lösungen durch agile Methoden

Die KSO folgte einem modellhaften Vorgehen, das alle Unternehmensbereiche einbezieht und stark auf agile Methoden aus dem Design-Thinking-Koffer setzt: Ein interdisziplinäres, bereichsübergreifend besetztes **Kernteam** wählte je Quartal drei bis fünf

Handlungsfelder aus, die direkt erlebbare „Kundenschmerzen“ adressierten. Diese Handlungsfelder wurden in einem iterativen Vorgehen von kleinen Gruppen mit dem Ziel bearbeitet, im Laufe von drei Monaten Lösungsprototypen zu entwickeln, die direkt mit den internen oder externen Kunden getestet worden sind.

Die Gruppen stellten ihre Prototypen in breit besetzten **Feedback-Runden** vor und – wenn die Tests positiv ausfielen – implementierten sie dann sukzessive. Auf diese Weise sind seit Anfang 2017 durch 12 von insgesamt 4355 Beschäftigten der Berliner Wasserbetriebe insgesamt 35 Handlungsfelder bearbeitet worden. Es entstanden 130 umsetzungsreife Prototypen, von denen bereits 78 umgesetzt sind.

Das quartalsorientierte Vorgehen in Handlungsfeldern erlaubte es, die zum jeweiligen Zeitpunkt für die Organisation dringlichsten und wichtigsten Herausforderungen zu bearbeiten und auf die Verfügbarkeit der dafür notwendigen Experten und Expertinnen sowie Fachkräfte adaptiv einzugehen. In den Handlungsfeldern selbst folgte man einem Schema aus (siehe Abbildung 2)

- zweistündigem Fokustreffen zur Schärfung der Problemstellung
- eintägigem Auftakt-Workshop zur Klärung der Kundenbedürfnisse und Ableitung erster Prototypen
- drei jeweils zweistündigen Iterationen zur Prototypen-Auswertung bzw. Verfeinerung
- einem halbstündigen „Schulterblick“ mit Stakeholdern (Stand-up-Präsentation)

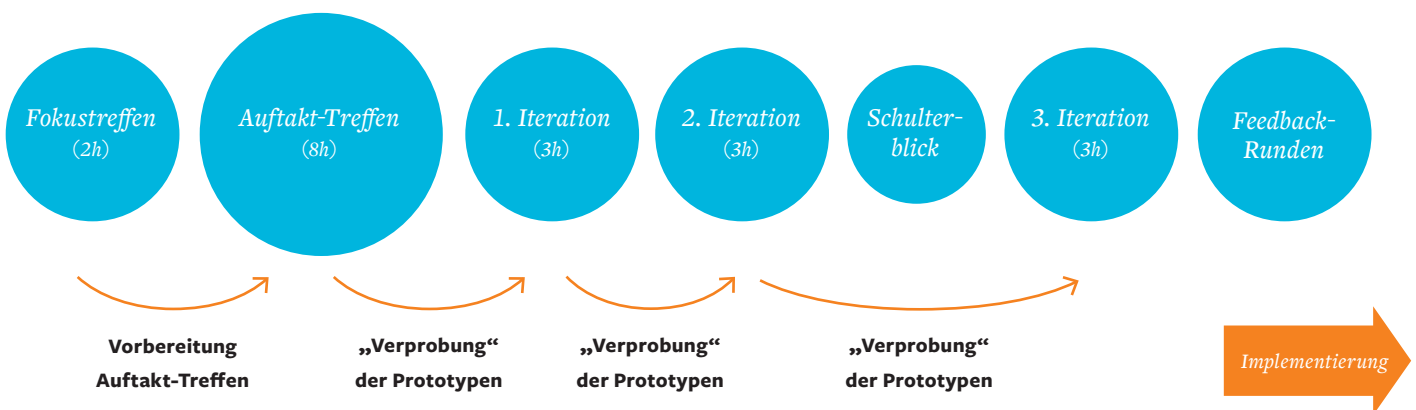


Abbildung 2: Allgemeines Vorgehensmodell im Handlungsfeld – Drei-Monats-Logik

» Die bereichsübergreifende Besetzung der Teams war dabei erfolgskritisch, denn es ging ja darum, das interne Kundenerlebnis auszubilden, um darüber das externe Kundenerlebnis zu verbessern.

- prototypen-spezifischen Kundentests
- der Präsentation der Prototypen in zwei breit besetzten Feedback-Runden mit internen und externen Kundenvertretern.

Pro Person war so nur ein Zeitaufwand von einem Tag pro Monat für die Projektarbeit nötig.

Retrospektiv hat sich dieses Vorgehensmodell als Erfolgsschlüssel herausgestellt und zu umfangreichen, qualitativ erstklassigen Prototypen geführt.

Das Motto der Projektverantwortlichen war, „Agilität durch Stabilität zu ermöglichen“ und damit eine Organisation in die Welt des agilen Arbeitens einzuführen, die damit bisher nur sehr punktuell Erfahrung gesammelt hatte. Dazu gab es eine Fülle an begleitenden Entwicklungsmaßnahmen beispielsweise durch Kurzschulungen und Moderatoren-Coachings, um allen Beteiligten nicht zuletzt einen Vertrauensaufbau durch Kompetenzen zu ermöglichen.

### Ein Programm wider die Silos

Die bereichsübergreifende Besetzung der Teams war dabei erfolgskritisch, denn es ging ja darum, das interne Kundenerlebnis auszubilden, um darüber das externe Kundenerlebnis zu verbessern. Zu

Beginn der KSO war häufig die Grundstimmung zu spüren, das Problem liege hauptsächlich bei „den anderen“ und ließe sich lösen, wenn diese nur dem eigenen Lösungsweg folgten. Ein Hineindenken in die Perspektive der Kollegen und Kolleginnen aus den anderen Abteilungen fand kaum statt.

Daher wurde eine **Programm-Organisation** aufgesetzt, bei der im Kernteam Mitglieder aus allen Organisationsbereichen vertreten waren. Diese waren von ihren Führungskräften mit der notwendigen Entscheidungskompetenz ausgestattet, um relevante Handlungsfelder zu identifizieren, zu priorisieren und deren Bearbeitung federführend voranzutreiben.

Bei der Bearbeitung jedes Handlungsfeldes wurden darüber hinaus weitere Experten der betroffenen Bereiche einbezogen, um zu wirkungsvollen – und vielfältigen Perspektiven integrierenden – Lösungen zu gelangen.

Um die anschließende Implementierung der Prototypen sicherzustellen, wurden nur Handlungsfelder bearbeitet, für die es auch **Sponsoren** auf Führungsebene gab. Es sollte vermieden werden, dass zwar tolle Prototypen entwickelt werden, für deren nachfolgende Implementierung dann aber die notwendigen Ressourcen fehlen. Neben diesen Handlungsfeld-Sponsoren wurden außerdem weitere wichtige Stakeholder regelmäßig als Feedback-Geber eingebunden, beispielsweise über die regelmäßig stattfindenden „**Schulterblicke**“.

Für Kontinuität über die dreimonatigen Handlungsfeldzyklen hinweg sorgte neben dem Kernteam ein begleitendes **Projektbüro**, das programmweite Koordinations- und Kommunikationsaufgaben übernahm und quasi als Stabsstelle der Programmleiterin fungierte.

### Es gibt keine Abkürzung zur Erfahrung

Eine Frage, die dabei immer wieder aufkam, war die nach der aktiven Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeitenden selbst. Um es konkret zu sagen: Wie sehr muss und darf man die Leute zum Jagen tragen und wo müssen sich Projektbüro und externe Berater bewusst zurückhalten, damit die Mitarbeitenden selbst ins Erleben und Lernen kommen? Eine sukzessive Übertragung von Verantwortung war und ist hier das Ziel, denn es gibt ja bekanntlich keine Abkürzung zur Erfahrung.

Eine weitere Herausforderung war, über den Fokus auf konkrete Handlungsfelder die langfristige Perspektive des angestrebten Kulturwandels nicht aus den Augen zu verlieren. Letztlich halfen die wiederkehrende Reflexion, die zu Programmbeginn definierten Effektivitäts- und Effizienzziele sowie der regelmäßige Austausch mit den verschiedenen Stakeholder-Perspektiven, die KSO auf Kurs zu halten und den Kulturwandel kontinuierlich voranzutreiben.

## Das kundenzentrierte Arbeiten weiter vorantreiben

Inzwischen steht die Frage im Raum, wie bei den Mitarbeitenden, die diese Reise nicht aktiv mitmachen konnten, die Lust auf eine andere Art der Zusammenarbeit geweckt werden kann. Herr S. hat seine Kollegen teilweise schon neugierig gemacht. Gleichzeitig stellt er fest, dass vieles noch beim Alten ist. Die Verankerung des Neuen – über die Direktbeteiligten hinaus – ist erfolgskritisch, andernfalls besteht die Gefahr, diejenigen zu verlieren, die aus dem positiven Erleben heraus nicht mehr bereit sind, ins Alte zurückzugehen.

Nach drei Jahren ist die Kundenservice-Offensive noch nicht abgeschlossen. Sie kann es nach ihrem Verständnis auch nicht sein. Daher werden, parallel zur Vorbereitung des offiziellen Projektendes, bereits Gefäße geschaffen, die die Erkenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit agilem und kundenzentriertem Arbeiten weiter in das Unternehmen tragen und somit die Kultur der BWB weiter prägen werden – selbst wenn die KSO schon längst Geschichte sein wird. Die KSO hat einen effektiven Weg zu mehr Service und Qualität aufgezeigt, den das Unternehmen weitergehen will und wird. **cl**



### FIRMEN- UND PROJEKTPROFIL

#### Berliner Wasserbetriebe

Die Berliner Wasserbetriebe sichern die Trinkwasserversorgung für 3,6 Millionen Berlinerinnen und Berliner und reinigen das Abwasser mit modernster und innovativer Technik. Das städtische Wasserversorgungsunternehmen hat 4355 Mitarbeitende.

Das Projekt „Kundenservice-Offensive“, das 2016 von Heike Klumpe als Leiterin Kundenservice unternehmensweit gestartet wurde, hatte das Ziel, die Unternehmenskultur auf die Bedürfnisse der (internen und externen) Kunden auszurichten. Insgesamt wurden bisher 35 Service-Handlungsfelder bearbeitet und 130 Prototypen entwickelt, von denen 78 bereits umgesetzt sind.

#### Heike Klumpe

ist Leiterin Kundenservice bei den Berliner Wasserbetrieben. Der Kundenservice mit 250 Mitarbeitenden bildet alle Kundenprozesse im Unternehmen ab – von der Beratung bis hin zur Forderungsrealisierung. Davor hat Heike Klumpe bei der lekker Energie GmbH Marketing und Kommunikation verantwortet.



#### Anne Haker

ist Principal Consultant bei der Transformationsberatung HRpepper Management Consultants und Themenverantwortliche für Kulturveränderungsvorhaben. Als Expertin im Bereich Neuroleadership integriert sie Erkenntnisse der Neurowissenschaften, um Change-Projekte hirnfreundlich zu gestalten.



#### Christian Völkl

ist Partner bei der Transformationsberatung HRpepper Management Consultants. Er ist Experte für kundenzentrierte Veränderungsprozesse, innovative Personalarbeit sowie die Gestaltung integrierter Arbeits- und Lernwelten. Er gilt in Deutschland zum Thema Employee Experience Design als einer der Pioniere.

