

# LERNEN IN DER VUCA-WELT.

In einem Umfeld, wo sich die entscheidenden Variablen (Kundenbedürfnisse, Technologien etc.) immer schneller ändern, wird es zunehmend schwerer, die Ergebnisse von Entscheidungen sinnvoll vorauszusagen. Da heißt es: Ausprobieren (erlauben), Experimentieren üben, Lernen fördern und beobachten! Dieses Vorgehen muss gelernt und am besten in die Kultur einer Organisation übernommen werden. Wie das funktioniert, lesen Sie im Folgenden.

VON DR. FRANZ GRESSER UND KAROLA KREMER – SERVICERATING GMBH, KÖLN

Ziel des Ganzen ist es, Kundenbedürfnisse zu erkennen und Kunden wertvolle Lösungen anzubieten. Dann bleiben Kunden loyal, sie nutzen auch andere Produkte und Dienstleistungen und sie bringen vielleicht sogar Freunde und Kollegen als Neukunden zum Unternehmen.

## VUCA – die (neue) Realität?

„VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe **V**olatility [...], **U**ncertainty [...], **C**omplexity [...], **A**mbiguity [...]“, weiß Wikipedia. Es geht also da draußen wechselhaft, unsicher, komplex und mehrdeutig zu. Das scheint schon eine ganze Weile so zu sein, denn selbst vor 30 Jahren kam keiner mehr auf die Idee, für immer Kunde oder Mitarbeiter eines bestimmten Unternehmens zu sein. Die Geschwindigkeit des Wechsels von Meinungen, Technologien, Beziehungen und Produkten hat sich aber sicherlich in den letzten Jahren stark beschleunigt.

## Organisationales Lernen für den Kunden

Wenn Ihr Unternehmen funktioniert und Sie gute Kundenzufriedenheitswerte bekommen, dann wird schon alles gut sein. Stimmt das? – Wir haben Kunden einiger bereits sehr kundenorientierter Energieversorger (TOP SERVICE 2020) gefragt, ob ihr Versorger versucht, ständig dazuzulernen und noch besser zu werden. Fast die Hälfte der Kunden sahen dies als zutreffend an, weitere ca. 35 Prozent als teilweise zutreffend. 42 Prozent der Befragten gaben ebenfalls als zutreffend an, dass die Verbesserung der Leistungen, Prozesse und des Mitarbeiterverhaltens sichtbar und stetig seien (vgl. Abb. 1).

Vor diesem Hintergrund ist es kritisch zu betrachten, dass etwa ein Drittel der befragten Energieversorgerkunden glauben, dass Ihre Rückmeldungen an das Unternehmen (eher) keine Veränderung bewirken. Hier können die Unternehmen noch besser kommunizieren und

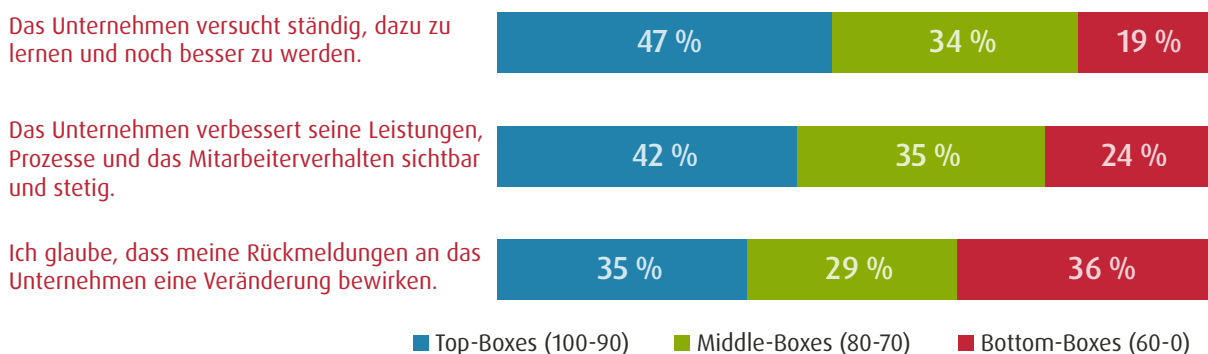


Abb. 1 Kundenwerte Energieversorger-Kunden TOP SERVICE Deutschland 2020

die Maßnahmen, die durch Kundenfeedback angestoßen werden, auch an die Kunden zurück-melden. Betrachten Sie organisationales Lernen nicht als Selbstzweck, sondern fragen Sie sich: Was hat der Kunde davon? Und: Wie erfahren die Kunden davon?

### Was hat interner Austausch mit Lernen zu tun?

Wollten Sie diesen Abschnitt gerade überfliegen, weil sie finden, dass Sie schon gut mit Kolleginnen und Kollegen vernetzt sind? Das haben wir auch von anderen gehört, doch dann haben wir genauer nachgefragt (Managementbefragung kundenorientierter Unternehmen TOP SERVICE 2020): Bei 80 Prozent der befragten Unternehmen findet immer ein Austausch zwischen einzelnen Abteilungen (horizontaler Wissenstransfer) statt (siehe Abb. 2). In nur noch ca. 2/3 dieser Unternehmen besuchen auch alle Mitarbeiter regelmäßig andere Abteilungen.

Etwa ein Drittel sieht auch noch Potenzial im Austausch von Abteilungen mit der Konzernzen-

trale / Unternehmensleitung, um neues Wissen zu erwerben beziehungsweise zu teilen (vertikaler Wissenstransfer). Das zeigt, dass es noch Möglichkeiten gibt, den internen Austausch zu fördern und Experimente zuzulassen, um daraus weiter zu lernen. Häufig sprechen hier Mitarbeiter nur mit Ihrer direkten Führungskraft, die es dann wiederum weitergibt (klassische Kaskade). Daraus ergeben sich zwei Fragen: Wie hierarchisch sind Sie aufgestellt? Fördern Sie auch den Austausch über Hierarchiegrenzen hinweg mit entsprechenden Angeboten?

Bezüglich des bewussten Umganges mit Gelerntem und mit Verbesserungen sind die Unternehmen ebenfalls etwas zurückhaltender: etwa 18 Prozent der Unternehmen beschäftigen sich nur zum Teil regelmäßig damit, wie man bestehendes Wissen besser nutzen könnte. Der Erfolg von Verbesserungsmaßnahmen wird bei etwa 1/4 der befragten Unternehmen nur zum Teil systematisch kontrolliert und die ermittelten Informationen lösen dort nur teilweise Verbesserungsmaßnahmen aus.

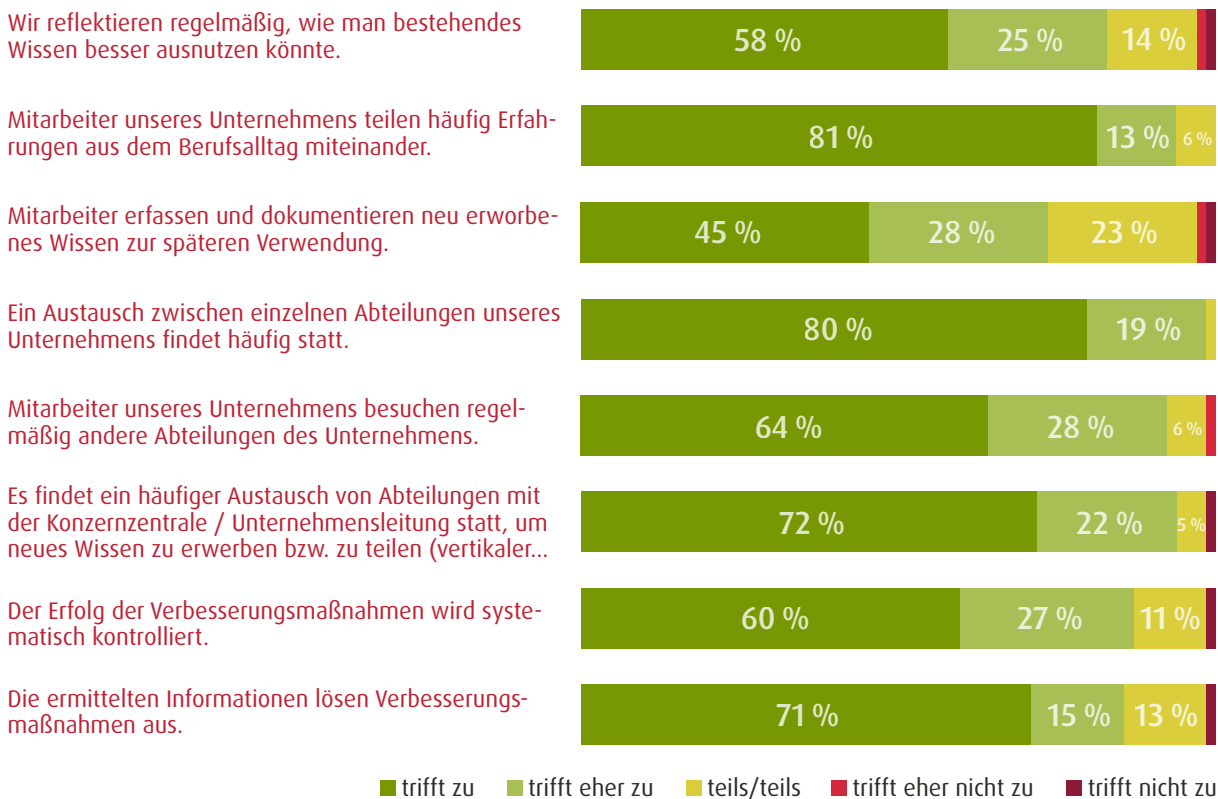


Abb. 2 Managementwerte kundenorientierter Unternehmen TOP SERVICE 2020

## Wie kommen wir zu immer besseren Lösungen?

Ein (Kunden-)Anliegen soll gelöst werden, für das es noch keine Lösung gibt? Sie sind auf der Suche nach einem neuen Service oder Produkt? Wenn Ihnen spontan nichts einfällt, können Sie ja ggf. eine von den Kunden vorgeschlagene Lösung nehmen. Das wäre aus kundenorientierter Sicht eh das Beste. So oder so sollte der nächste Schritt ein erster Entwurf sein, der funktioniert, der gerade so lebensfähig ist (englisch: viable) und ein Stück näher an der Lösung des Kundenanliegens liegt als vorherige Konzepte. Perfektion ist hier nicht wichtig, dauert zu lang und Ihre Maßstäbe müssen ja nicht die Maßstäbe der Kunden sein. Daher müssen die **Minimum Viable Products** (MVP) oder Services in ihrer Wirkung auf den Kunden beobachtet werden. Es muss gemessen, Daten gesammelt, ausgewertet und die Ergebnisse (in interdisziplinären Teams) diskutiert werden. Und zwar schnell, denn daraus sollen neue Ideen entstehen.

Idealerweise sind die Mitarbeiter / Teams in der Lage und ertüchtigt („Empowerment“,) diese Weiterentwicklungen dann wieder selbstständig auszuprobieren. Nach jeder Iteration (spätestens nach dem Projekt) treffen sich alle, um zu diskutieren, was gut war und was nächstes Mal besser gemacht werden könnte (Retrospektive, Lessons learned, Rückblick...). Findet eine solche Runde in vertrauens- und respektvoller Atmosphäre statt, ist sie sehr wertvoll, ansonsten wertlos oder schädlich („blaming und shaming“ zerstört den Teamgeist und die Motivation).

Auch in einer VUCA-Welt gibt es Ursachen und Wirkungen. Die Ursachen, Effekte und Wirkungen sind aber insbesondere in größeren Zusammenhängen nicht immer ganz eindeutig erkennbar (wegen der Dynamik, der Ambiguität, der Interdependenzen und Mediationseffekte usw.). Daher sollten Messung und Entwicklung auch in kleinen Schritten erfolgen, damit die Maßnahmen und Wirkungen zugeordnet werden können.

Verschiedene iterative Konzepte und Methoden können hier weiterhelfen (die üblichen Verdächtigen Scrum, Kanban, DMAIC, PDCA...). Die nötige Geschwindigkeit für das Gesamtvorhaben

resultiert erstens daraus, dass die Teams lernen zu lernen und schneller werden und zweitens daraus, dass sie Entscheidungen selbst treffen und nicht erst im Silo bis unters Dach fahren müssen, um dann sehr weit entfernten Managern alles zu erklären, deren Entscheidung abwarten, wieder nach unten zu fahren und weiterzumachen.

## Nah am Kunden sein

Von verschiedenen Kunden-Service-Einheiten haben wir erfahren, dass deren Mitarbeiter nun auch von zuhause aus arbeiten (teils wegen COVID 19, teils wegen New Work). Interessant ist, dass in der aktuellen Situation Gespräche mit Kunden teilweise länger dauern und aus Sicht der Mitarbeiter eine andere Tiefe haben. Kunden und Mitarbeiter nehmen sich teilweise mehr Zeit. Einige Unternehmen haben ihre Mitarbeiter aus Shops und Dienststellen in den telefonischen Service eingebunden, solange die Filialen geschlossen waren. So wird der Austausch zwischen ansonsten verschiedenen Einheiten im Unternehmen gefördert und die Herausforderungen der Kollegen können besser eingeschätzt werden.

„Lernen zu Lernen“ und die Kultur eines lernenden Unternehmens zu stärken, heißt: Ausprobieren (erlauben), Experimentieren üben, Lernen fördern und aufmerksam beobachten. Dabei braucht es vertikalen und horizontalen Austausch und echte Perspektivübernahme. Bei allem sollte der Wert für den Kunden bedacht werden. Das Ziel sind ja trotz VUCA loyale Kunden, die sehen, dass wir uns als Unternehmen in Ihrem Sinne weiterentwickeln. <

### KONTAKT

→ **Dr. Franz Gresser**  
Geschäftsführer,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Gresser@servicerating.de](mailto:Gresser@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)



### KONTAKT

→ **Karola Kremer**  
Consultant,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Kremer@servicerating.de](mailto:Kremer@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)

