

Mitarbeiterentwicklung im Service – Praxisberichte , Fallbeispiele und künftige Entwicklungen

Tagungsbericht der 54. AFSMI-Tagung vom 30.11/01.12.2006 in Böblingen

Das professionelle Management von Services im Umfeld technikbasierter Produkte und Lösungen und die dazugehörige Mitarbeiter- und Führungskräfte-Entwicklung waren Fokus der Tagung. Aus- und Weiterbildung im Service Management wird von den Entscheidungsträgern der Unternehmen als wichtige Stellgröße erkannt. Die 54. AFSMI-Tagung vom 30.11./01.12.2006 bei Hewlett Packard in Böblingen sollte hierzu unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen aufzeigen. Neben einer Vielzahl kompetenter Beiträge aus Service-Unternehmensbereichen wurden auch die Standpunkte von Experten dargestellt. Das große Interesse an diesem Thema zeigte sich auch an der überdurchschnittlich hohen Teilnehmerzahl.

Der AFSMI hat sich zum Ziel gesetzt, die Professionalisierung der Aus- und Weiterbildung für Service-Manager zu fördern. In den einleitenden Ausführungen wies der Vizepräsident des AFSMI, German Chapter, Wilhelm Taurel, darauf hin, dass beispielsweise in Zusammenarbeit mit externen Know-how-Trägern (Universitäten, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen usw.) konkrete Vorschläge und Konzepte erarbeitet wurden. **Es ist ein ausgewiesenes Ziel des AFSMI, den „Service-Professional“ als Berufsstand zu etablieren.** Die Bedeutung der systematischen Qualifizierung wird auch im Hinblick auf eine notwendige Standardisierung der Ausbildung im Service Management erkannt. Dies spiegeln die verschiedenen Beiträge der AFSMI-Tagung wider. Die Tagung wurde diesmal von Hewlett Packard Services in Böblingen ausgerichtet. Moderiert wurde die Tagung von **Wilhelm Taurel**, Vizepräsident des AFSMI German Chapter, der zusammen mit **Markus Schwarz**, Präsident des AFSMI, German Chapter, die Teilnehmer begrüßte.



Foto: Markus Schwarz und Wilhelm Taurel

Als weitere Gäste konnten die Vertreter des AFSMI, Swiss Chapter, Roland Leuenberger und Ulrich Schilling, begrüßt werden, die auf „AFSMI’s 9th S-Business Europe Service Leadership Conference“ vom 18.-21. April 2007 in Zürich hinwiesen. Mit HP Services konnte ein kompetenter Partner als Mitveranstalter gewonnen werden, der der Aus- und Weiterbildung auch im Servicebereich einen strategischen Wert zumisst und mit professionellen Ansätzen verfolgt.

Die etwa 50 Teilnehmer nutzten die Tagung für einen intensiven Erfahrungsaustausch und für spannende Diskussionen. Die positive Resonanz war auch auf die Vielzahl kompetenter Erfahrungsberichte und Fachbeiträge zurückzuführen, die einen umfassenden Überblick über aktuelle Lösungsansätze im Bereich Aus- und Weiterbildung boten.

Entwicklung von Service Mitarbeitern bei HP

Die große Bedeutung der Mitarbeiterentwicklung wurde auch von **Edgar Aschenbrenner, Geschäftsführer und Vice President HP Services**, hervorgehoben. Mit dem Vortrag „HP Services Strategie und deren Umsetzung in der Mitarbeiter- und Führungskräfte-Entwicklung“ ging er auf die strategischen Umfeldbedingungen und die HP-spezifischen Ansätze im Bereich Aus- und Weiterbildung ein.



Foto: Edgar Aschenbrenner

Als Ausgangspunkt seiner Ausführungen wies Edgar Aschenbrenner auf die gegensätzlich verlaufenden Entwicklungen bei der Kundenerwartung und der Zahlungsbereitschaft hin. So würden die Kunden ein immer höheres Serviceniveau erwarten, wobei deren Akzeptanz für die geforderten Preise immer weiter absinkt. In dieser Situation wachsen die Herausforderungen an die Servicequalität und die Kosten der Serviceerbringung. Dies wurde auch von HP als Ausgangspunkt von organisationsinternen Veränderungen gewertet. In der Vergangenheit sind bei HP in den verschiedenen Businessbereichen individuell unterschiedliche Lösungsvarianten für die Services realisiert worden. Dies hatte zur Folge, dass es bereichsspezifische Durchführungsmodelle gab, die mit hohen Prozesskosten verbunden waren.

Aus diesem Grund wurde ein einheitliches Shared-Service-Konzept realisiert, das alle Bereiche mit standardisierten Service-Lösungen bedient. Hierbei waren insbesondere die Anforderungen zu berücksichtigen, die sich aus der Global-Delivery-Philosophie von HP ergab: Die Bereitstellung eines qualitativ einheitlichen Serviceangebots für die Bereiche wie folgt:

- IT-Operations
- Foundation Services
- Application Services
- Business Process Outsourcing
- Imaging & Printing.

Als Vorteile des Global-Delivery-Ansatzes werden genannt, dass qualitativ hochwertige Services rund um den Globus in konsistenter Weise angeboten werden und flexibel an Marktentwicklungen angepasst werden können. Weiterhin wird als Vorzug genannt, dass die Nutzung des globalen Netzwerks von HP- und Partner-Spezialisten, unabhängig davon, ob sie vor Ort beim Kunden sitzen, im Land, nearshore oder offshore, ermöglicht wird. Daneben wird die Optimierung des Return on IT investments durch Zugriff auf das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter unabhängig von ihrem Standort angestrebt. Und: Standard Prozesse und Verfahren ermöglichen industrielle Fertigungsqualität und garantieren Zuverlässigkeit und hohe Kosteneffizienz.

Die rund 69.000 Mitarbeiter des HP Service-Bereichs sind weltweit wie folgt strukturiert:

- 7 regional business centres
- 7 global business centres
- 5 Service Desks
- 3 Regional Data Centres (main centres)
- 8 Centres of Excellence
- 14 Global Delivery Application Services Delivery Centres
- 8 BPO Business Centres
- India and China centres CMMI Level 5 certified.

Dies hat unmittelbar Auswirkungen auf die Gewährleistung eines angepassten Qualitätsstandards, da die Ausrichtung der lokalen Lieferorganisation auf die Kernkompetenzen sowie die Markt- und Businessorientierung in der Delivery-Organisation mit der Virtualisierung der Lieferketten Fähigkeiten zur Zusammenarbeit über Organisations-, Unternehmens-, Landes- und Kulturgrenzen hinaus erfordert. Weiterhin setzt die Remotisierung und Einsatz von Partnern eine konsequente und zielgerichtete Nutzung der (reduzierten) direkten Kontakte mit dem Kunden voraus (wachsende Bedeutung der Softskills).

Nach den Erläuterungen von Edgar Aschenbrenner erfordert die Führung virtueller globaler (oder multinationaler) Teams einen standardisierten Performance Management Prozess.

Die Erfahrungen in der Vergangenheit haben bei HP dazu geführt, dass ein Paradigmenwechsel in der Form eingeleitet wurde, dass dem Lernen durch Erfahrungen im Vergleich zu den anderen Lernmöglichkeiten (Ausbildung, Beziehung) ein wesentlich höherer Stellenwert zukommt. Bei HP wurde unter anderem ein High Potential Programm entwickelt, in dem ausgesuchte Mitarbeiter mit frei wählbaren Themenmodulen selbst gesetzte Projektziele umsetzen können. Abschließend ging Edgar Aschenbrenner auf das "Jetzt-Wir-Programm" ein, mit die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung auf die künftigen unternehmerischen Erfordernisse orientiert werden soll.

Weitere Praxisbeispiele:

Lösungsansätze in Service-Unternehmensbereichen

Die Darstellung von Unternehmensbeispielen wurde von **Dr. Christian Schäfer, Leiter Service bei Bosch Rexroth Electric Drives and Control GmbH**, eingeleitet.

Sein Vortrag mit dem Titel „Wie entwickeln sich die Anforderungen an Service-Professionals - Sicht eines Maschinenbauzulieferers“ beschrieb den Erfahrungsstand und die Perspektiven in seiner Servicefunktion.



Foto: Christian Schäfer

Bosch Rexroth bietet Komponenten, Module, Systeme sowie Dienst- und Engineering-Leistungen in den Bereichen

- Elektrische Antriebe und Steuerungen
- Hydraulik
- Linear- und Montagetechnik
- Pneumatik und
- Service.

Das Unternehmen hat derzeit 28.257 Mitarbeiter und realisiert einen Umsatz von zuletzt 4.594 Mio. EUR. Nach der Darstellung der Servicebeziehungen stellte Christian Schäfer die Vielzahl der unterschiedlichen Service-Angebote dar. Diese münden unmittelbar in unterschiedliche Profile bei der Stellenbeschreibung der erforderlichen Mitarbeiterqualitäten im Service.

Die wesentlichen Anforderungen an die Qualifikationen im Service sieht er wie folgt:

- Erweiterung und Ergänzung der Berufsbilder
- Technische Ausbildung (z.B. Kommunikations-Elektroniker, Ingenieur)
- Förderung typischer Servicekarrieren (Sicherung langfristiger Erfahrung): Jungfacharbeiter in Reparatur, Weiterbildung zum Techniker, Field Service Techniker, Führungskraft im Service
- Frühzeitige Einbindung des Service in Neuprodukteinführungsprozeß
- Umfassende Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen für Führungskräfte
- Einbindung vertriebserfahrener Mitarbeiter in Servicemannschaft (direkte Rückkopplung zum Vertriebsansatz)
- Gezielte interne / externe Schulungen von Mitarbeitern bzw. –gruppen
- Programme zum internen Know-How Transfer (innerhalb Service-organisation sowie mit anderen Unternehmensbereichen)
- Einbindung aller Servicebereiche in die Strategieentwicklung
- Begeisterung für Servicegeschäft.

Ein Beispiel für die praktische Umsetzung von Ausbildungskonzepten bei einem IT-Dienstleister lieferte **Host Leber, Leiter Service Management, Lufthansa Systems Infratec GmbH**, mit dem Vortrag „Neue Service Management Funktionen in Outsourcing und Managed Services - Service Manager im Mittelpunkt zwischen Kunde und Delivery“.



Foto: Host Leber

In dem Vortrag wurde auch die neue Organisationsstruktur von Lufthansa Systems vorgestellt, die als Ergebnis der zunehmenden Bedeutung des Service-Angebots als eigenständige Organisationseinheit (neben Sales Account Management usw.) positioniert wurde. Daneben stellte Horst Leber die Leitlinien des Unternehmens dar. Mit diesem Ansatz soll das Ziel verfolgt werden, eine bessere Abstimmung zwischen Business (Kunde) und IT (LSY) zu erzielen. Dabei werden die Abhängigkeit des Business von der IT dargestellt, so wie die Auswirkungen von IT Störungen auf das Business aufgezeigt. Dies erfolgt nach seinen Ausführungen durch das Verknüpfen von Geschäftsprozessen mit darunter liegenden IT Services. Ein weiterer Inhalt des Vortrags war die Darstellung der mitarbeiterbezogenen Skills, Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter des Service Managements. Abschließend erläuterte er das neu geschaffene Kennzahlensystem, das die Qualität des Service Managements anhand eines Indikators basierend auf einzelne Qualitätskennzahlen messbar macht.



Foto: Teilnehmer

Eine weitere Perspektive aus Unternehmenssicht auf dieses Thema steuerte **Tamara Braun, Director F&A Service Line SAP Business Service Centre Europe, Prag**, bei.

Der Inhalt des Vortrags mit dem Titel "Service Line F&A Anforderungen und Herausforderungen für die Führung von Shared-Service-Centers" bezog sich neben den Ausführungen zum Unternehmen auch auf die Erwartungen, die das Unternehmen an die Qualifikation bzw. Soft-Skills der Mitarbeiter im Service hat. Hierbei verwies sie auf die hohe Komplexität der Anforderungen, die mit Hilfe geeigneter Förderungen seitens des Unternehmens unterstützt werden muss.



Foto: Tamara Braun und Friedemann Stracke

Erfahrungen eines Personalrekrutierungs-Experten

Wie das Problem der Auswahl des richtigen Mitarbeiters angegangen werden kann, zeigte der Beitrag von **Friedemann Stracke, Management-Diagnostik, Hamburg**. Seine Ausführungen zum Thema „Erhöhung der Qualität der Potenzialerkennung bei Service-Mitarbeitern und Führungskräften“ machte deutlich, dass sich Wunsch und Wirklichkeit auch bei der Einschätzung von Mitarbeiterqualitäten und Voraussetzungen bei Führungskräften massiv widersprechen. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass Mitarbeiter nicht nach objektiven Kriterien, sondern nach subjektiven Vorlieben und Dispositionen selektiert werden: „Good people hire good people - bad people hire bad people...“. Dies gilt nach seinen Ausführungen auch für den umgekehrten Fall (fire). Aus der Sicht von Friedemann Stracke sind die folgenden Defizite für die Probleme im Personalmanagement verantwortlich:

- Tückische Annahme: Wer eine Führungsaufgabe hat, kann auch auswählen!
- Dominanz der Hierarchie: Macht geht vor Können
- Personalauswahl als One-Man-Show
- Kritische Priorisierung: Zeit vor Qualität
- Aktuelle fachliche Fähigkeiten finden stärkere Berücksichtigung als das Entwicklungspotenzial
- Teampassung geht vor Motivation („Chemie muss stimmen!“)
- Arbeitsplatzdefinitionen und Anforderungsprofile sind zu restriktiv und realitätsfern
- „Blindes“ Vertrauen in eine Methode: Ein-Kanal-Diagnostik
- Unsicherheit und Unvertrautheit in der Wahl und Nutzung von Testverfahren

- Die Ausgangssituation des Bewerbers wird ignoriert.

Analog zu den Erkenntnissen von Albert Einstein „Wir glauben nur, was wir sehen- aber wir sehen nur, was wir glauben wollen.“, sieht er folgende psychologischen Grundprobleme als die objektive Auswahl stark einschränkende Bedingungen:

- Fehlende Erfahrung
- Fehlende Distanz zur eigenen Person
- Emotion und Voreingenommenheit als Gegenspieler
- „Den Richtigen“ gibt es nicht!

Zur richtigen Herangehensweise gehört nach den Ausführungen von Friedemann Stracke insbesondere eine realistische Sicht der diagnostischen Aufgabe bei der Beurteilung von Menschen. Das Potenzial einer Person erarbeitet man danach am besten mit ihr und weiteren Partnern und nützt alle zur Verfügung stehenden Informationen zum Entwickeln, Prüfen und ggf. Widerlegen von Hypothesen. Auf diese Weise nähert man sich Stück für Stück einem vertretbaren gemeinsamen Ergebnis an. Als einen nutzbringenden Ansatz stellte er das Konzept des „Predictive Index“ vor, mit dem vier Dimensionen gemessen und bei der Gegenüberstellung von Beurteilungen des Selbsts und der vermuteten Erwartungshaltung verwendet werden. Hierbei handelt es sich um:

- Dominanz: Der Antrieb, Einfluß auf Personen und Situationen auszuüben
- Extraversion: Der Antrieb nach sozialer Interaktion
- Geduld: Das Mass an Spannung, der Sinn für Dringlichkeit
- Formalität: Der Antrieb nach Übereinstimmung mit Richtlinien und Strukturen.

Abschließend verwies er auf die Möglichkeit, dieses Tool auch für eigene Zwecke nutzen zu können.

Zertifizierungsprogramme im internationalen AFSM

Zum Abschluss stellte **Jan van Veen, Noventum Management Consultants**, der in seinem Vortrag „Service Capability & Performance Programs“ die Standardisierungs- und Zertifizierungsansätze des internationalen AFSMI zusammen mit seinem Unternehmens darstellte.



Foto: Reges Interesse an den Vorträgen

Er erläuterte weiterhin die verschiedenen Anwendungsfelder, für die verschiedene Zertifizierungsprogramme entwickelt wurden: Support Center Practices (SCP), Field Service Practices (FSP) und Professional Service Practices (PSP). In seinem Vortrag fokussierte er insbesondere auf die Details des gesamten Service Capability & Performance (SCP) Modells.

Podiumsdiskussion

Die Beiträge sowohl aus Referentensicht als auch aus Sicht der Teilnehmer zeigten, dass das Interesse an der Weiterentwicklung des Bildungsthemas im Service-Management von herausragendem Interesse ist. Zu der Frage von Wilhelm Taurel, der diesen Veranstaltungsteil moderierte, wie man am besten gute Servicemitarbeiter rekrutiert, wiesen die Podiumsteilnehmer auf unterschiedliche Erfahrungen hin.

So ist nach Meinung von Edgar Aschenbrenner, HP, das Mittel der im Vortrag dargestellten Workshops für High-Potentials ein geeignetes Mittel.

Für Christian Schäfer von Bosch Rexroth muss die möglichst produktnahe Qualifikation im Vordergrund stehen. Soft Skills und Vertriebs Knowhow kommen dann dazu.

Dies wurde von Horst Leber, Lufthansa Systems, aufgegriffen, der die Ausbildung im eigenen Betrieb favorisierte.

Friedemann Stracke sah im Hinblick auf interkulturelle Disparitäten die Anforderung als wesentlich an, dass der Umgang mit Andersartigkeit als prägende Einflussgröße im unternehmerischen Kontext auch in Zukunft ernst zu nehmen ist.

Hierfür sieht SAP nach den Ausführungen von Tamara Braun keine gesonderten Trainingsmaßnahmen vor. Ihr Centre-Staff besteht zu ca. 80 % aus Universitätsabsolventen.



Foto: Podiumsdiskussion

Rahmenprogramm am 30.11.06

Das ansprechende Rahmenprogramm des Vorabends wurde nach dem Treffen auf der Neckarinsel mit einer Führung durch die Stadt Tübingen begonnen.

Hier konnten die Teilnehmer die Sehenswürdigkeiten und geschichtlichen Hintergründe der Stadtentwicklung unter kompetenter Führung kennenlernen.

So war bereits auf der Neckarinsel der Hölderlinturm zu sehen, der als Gedenkstätte für den Dichter Friedrich Hölderlin, der hier 36 Jahre seines Lebens (1807-1843) bis zu seinem Tode verbrachte, fungiert.

Anschließend wurde die Stadtführung mit einer Besichtigung der wichtigsten Sehenswürdigkeiten der Tübinger Altstadt und mit interessanten Erläuterungen fortgesetzt.



Foto: Stadtführung Tübingen

Der Abend endete in der Weinstube „Forelle“ und wurde von einem schmackhaften Abendessen und anregenden Gesprächen begleitet. Aus Teilnehmersicht war dies ein sehr unterhaltsamer, aber auch anregender Abend, da das Networking nicht zu kurz kam.



Foto: Networking und Vorstellung neuer Mitglieder in der historischen Weinstube „Forelle“

Die 54. Tagung des AFSMI German Chapter war dank der interessanten Inhalte und des exzellenten organisatorischen Rahmens ein sehr gelungener Event. Dafür ein besonders herzliches Dankeschön an das Team von Hewlett Packard.

