



**INNOVATION**

**PROMIDIS-Reihe**

# Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken

## Fokus: Fachkraft Technische Dienstleistungen

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**DLR** Projektträger

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autor: Till Post, AFSMI German Chapter e. V.

Redaktion: Rabena Ahluwalia, RKW Kompetenzzentrum  
Beate Schlink, RKW Kompetenzzentrum

Art Direction: Claudia Weinhold, RKW Kompetenzzentrum  
Gestaltung: Carolin Dürrenberg

Bildnachweis: Covermotiv und Seite 4: Firma V – fotolia.de;  
Seite 7: Kim Schneider – fotolia.de;  
Seite 8: contrastwerkstatt – fotolia.de;  
Seite 16: Production Perig – fotolia.de

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH

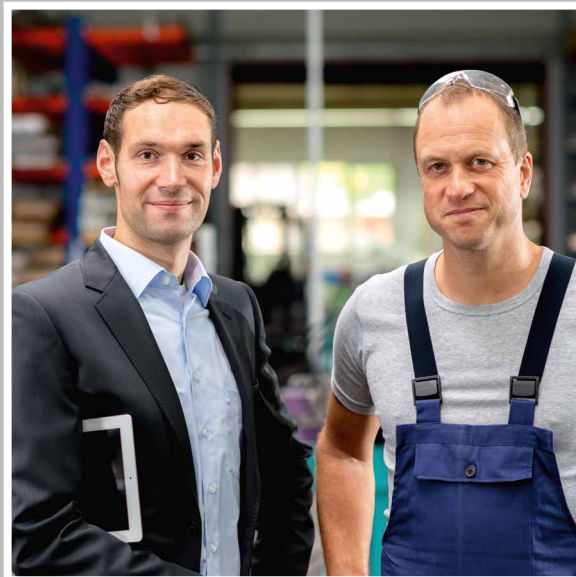
August 2015

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
1. Einführung .....	6
2. Spezielle Merkmale der industriellen Dienstleistungen .....	7
2.1 Der Produktmix .....	7
2.2 Bezahlte Dienstleistungen .....	7
2.3 Relevante Rollen im Business-to-Business (B2B)-Markt .....	8
2.4 Ort der Leistungserbringung .....	8
3. Allgemeine Merkmale der industriellen Dienstleistungen .....	9
3.1 Serviceleistungen .....	9
3.2 Serviceprozesse und -projekte .....	10
3.3 Serviceressourcen .....	10
3.4 Servicequalität .....	10
4. Der Einfluss der Mitarbeiter auf Serviceproduktivität & Innovation .....	11
4.1 Allgemeine Kompetenzen für technische Dienstleistungen .....	11
4.2 Fachliche Kompetenzen .....	12
4.3 Methodische Kompetenzen .....	13
4.4 Persönliche Kompetenzen .....	13
5. Welche Fachkraftkompetenzen werden für welchen Funktionsbereich gebraucht? .....	14
5.1 Kompetenzprofile für verschiedene Bereiche .....	14
5.2 Fachkraft Technische Dienstleistungserbringung .....	16
5.3 Fachkraft Technische Dienstleistungsplanung .....	16
5.4 Fachkraft Technischer Dienstleistungsvertrieb .....	17
5.5 Verschiebung der Kompetenzprofile im Laufe des Berufslebens .....	17
6. Methodische Unterstützung der Kompetenzentwicklung mit KMU-Fallbeispiel .....	17
6.1 Methode Kompetenzmatrix – Übersicht .....	17
6.2 Methode Kompetenzmatrix – Schritt-für-Schritt-Anleitung .....	19
6.3 Methode Kompetenzmatrix – Fallbeispiel .....	20
6.4 Methode Weiterbildungsplan .....	21
6.5 Controlling mit einer Service Balanced Score Card .....	22
7. Nachwort und Ausblick .....	23
8. Anhang .....	24
8.1 Quellen .....	24
8.2 Anbieter zur Kompetenzentwicklung für technische Dienstleister .....	24
8.3 Zum Autor .....	24
8.4 AFSMI German Chapter e. V. ....	25
8.5 PROMIDIS-Projekt .....	25



## Vorwort

Das Forschungsprojekt PROMIDIS befasst sich mit dem Produktivitätsmanagement industrieller Dienstleistungen. Das RKW Kompetenzzentrum und seine Partner haben in mittelständischen Unternehmen Maßnahmen und Methoden zur Optimierung des Dienstleistungsgeschäfts erprobt. Instrumente zur Messung und Steuerung von industriellen Dienstleistungsprozessen wurden entwickelt und getestet.

Die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt fließen in ein Qualifizierungsprogramm für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ein. Sie werden über die Potenziale des produktbegleitenden Servicegeschäfts informiert und lernen, wie ein strategisches Dienstleistungsmanagement aufgebaut und verbessert werden kann. Dabei spielen die am Kundennutzen orientierte Gestaltung von Angeboten mit Planung, Marketing/Vertrieb sowie die Dienstleistungserbringung eine zentrale Rolle. Ziel des Produktivitätsmanagement ist es einerseits, dass interne wie externe Prozesse effizient ablaufen. Andererseits gilt es, ein Höchstmaß an Qualität sicherzustellen, um Kundenbindung zu erreichen und im Wettbewerb zu bestehen.

Beide Ziele sind nur zu erreichen, wenn ausreichend qualifiziertes Fachpersonal verfügbar ist, das neben fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen weitere Kompetenzen mitbringt oder entwickeln kann, die einer unternehmensweiten Serviceorientierung dienen.

Till Post benennt die Kompetenzanforderungen an technisches Dienstleistungspersonal, erläutert unterschiedliche Tätigkeitsprofile und beschreibt schließlich eine praxisorientierte Methode zur betrieblichen Bedarfserhebung, Planung und Wirkungskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen.

Beate Schlink  
PROMIDIS-Projektleitung,  
RKW Kompetenzzentrum

## 1. Einführung

Um es gleich vor auszuschicken: Eine „Fachkraft für technische Dienstleistungen“ existiert in der beruflichen und akademischen Aus- und Weiterbildung noch nicht! In unserer Broschüre werden Anforderungen der Unternehmenspraxis skizziert, die die Notwendigkeit des Kompetenzaufbaus in einem mehr als zukunftssträchtigen Bereich verdeutlichen. Die Verantwortlichen für die Fachkräfteaus- und -weiterbildung sind daher aufgefordert, über entsprechende Anpassungen nachzudenken. Die Darstellungen richten sich insbesondere an Führungskräfte in kleinen und mittleren Industrieunternehmen oder industrielle Dienstleister in deren Umfeld. Sie fokussieren bewusst auf die Darstellung von „Good Service Practice“.

Unternehmen, die technische Dienstleistungen professionell entwickeln und anbieten, sind nachweislich erfolgreicher. Trotzdem sind die Potenziale in Deutschland und Europa bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Umsätze und Gewinne im Servicebereich werden verschenkt. Die Dienstleistungslücke hat auch Rückwirkungen auf den Erfolg des reinen Produktgeschäfts, da Kunden in steigendem Maße Problemlösungen erwarten. Die Zunahme komplexer und erklärungsbedürftiger Produkte wird mittel- und langfristige dazu beitragen, dass der Bedarf an technischen Dienstleistungen weiter überproportional wächst. Dieser Trend wird zusätzlich verstärkt durch Anforderungen an Umwelt-, Sicherheits- und Gesetzesvorgaben. Schon heute suchen viele Firmen Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen. Hier ergeben sich für Fachkräfte interessante und spannende Perspektiven.

Um also einerseits die Professionalisierung industrieller Dienstleistungen zu unterstützen und andererseits für die Notwendigkeit entsprechender Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu sensibilisieren, werden branchenübergreifende Informationen über die notwendigen Kompetenzen von technischen Fachkräften im Servicebereich geliefert. Branchenübergreifend bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die klassischen Einteilungen, wie zum Beispiel Maschinenbau, Elektrotechnik und Informationstechnik, zunehmend an Bedeutung verlieren und im Zeichen von Industrie 4.0 und Digitalisierung der Wirtschaft

für Lösungsgeschäfte ein übergreifender Ansatz mit technischen Dienstleistungen verfolgt werden muss. Ein weiteres Anliegen dieser Broschüre liegt darin, Kompetenzen sowohl im beruflichen wie im akademischen Bereich gleichermaßen anzusprechen, da in der Praxis diese Gruppen besonders bei technischen Dienstleistungen eng zusammenarbeiten.

Zunächst werden die Arten und Eigenschaften von technischen Dienstleistungen kurz erläutert. Die Begriffe „Dienstleistung“ und „Service“ werden in dieser Publikation gleichbedeutend verwendet. Anschließend werden die wichtigsten Kompetenzen angesprochen und typische Berufsprofile für die Bereiche Erbringung, Planung und Vertrieb aufgezeigt. Für die Unternehmenspraxis wird schließlich eine Methode mit Kennzahlen erläutert, die die Kompetenzen für Fachkräfte bei technischen Dienstleistungen transparent macht.

## 2. Spezielle Merkmale der industriellen Dienstleistungen

Mit industriellen Dienstleistungen sind in dieser Veröffentlichung Leistungen gemeint, die Industrieunternehmen in Verbindung mit Produkten als sogenannte **produktbegleitende Dienstleistungen** anbieten. Darunter fallen Planung, Inbetriebnahme, Ersatzteilservice bis hin zum Betrieb von Anlagen. Sie werden auch von Dienstleistungsunternehmen für die Industrie erbracht. Produktbegleitende Dienstleistungsangebote werden immer wichtiger und entscheidend auch für die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. In der Folge sind spezielle Aspekte kurz erläutert, die große Auswirkungen auf die Kompetenzanforderungen der Mitarbeiter von technischen bzw. industriellen Dienstleistungen haben.



### 2.1. Der Produktmix

Basis von industriellen Dienstleistungen sind technische Produkte. Diese können Hardwareprodukte, zum Beispiel eine Maschine/ein PC, und/oder Softwareprodukte, zum Beispiel ein Betriebssystem, sein. Diese technischen Produkte bieten die Grundlage oder Plattform für Dienstleistungsprodukte. Für Fachkräfte von technischen Dienstleistungen sind grundlegende Kenntnisse und Erfahrungen über die Eigenschaften dieser Produkttypen eine Schlüsselkompetenz. Jeder dieser Produkttypen hat spezifische Anforderungen an das Kompetenzprofil.



Abbildung 1: Mix von technischen und Dienstleistungsprodukten

### 2.2. Bezahlte Dienstleistungen

Unser Fokus richtet sich auf externe technische Dienstleistungen. Sie werden für Kunden gegen Bezahlung angeboten. Interne Dienstleistungen werden innerhalb einer Firma verrechnet, wie beispielsweise die Instandhaltung für die eigene Produktion. Die Professionalität ist in der Regel bei den marktorientierten Dienstleistungen stärker ausgeprägt bzw. gefordert. Fachkräfte benötigen in diesem Zusammenhang Verständnis für grundlegende wirtschaftliche Zusammenhänge sowie Kenntnisse über die jeweilige Marktsituation und den Wettbewerb.



### 2.3. Relevante Rollen im Business-to-Business (B2B)-Markt

Industrielle Dienstleistungen werden insbesondere im B2B-Markt angeboten. Hier werden auf Kunden- und Lieferantenseite verschiedene Rollen unterschieden. Auf der Kundenseite beauftragt und finanziert der Auftraggeber; der Kunde empfängt und der Anwender nutzt beschaffte Leistungen. Auf der Lieferantenseite übernimmt der Auftragnehmer die Verantwortung für die Lieferung, der Lieferant liefert und der Unterlieferant bzw. Partner unterstützt die Lieferung. Jede dieser Rollen hat spezifische Ziele, Anforderungen und Bedarfe, die sich in der Praxis auch manchmal widersprechen. Da Mitarbeiter des Lieferanten im B2B-Markt häufig mit mehreren internen und externen Rollen zusammenarbeiten, sind besondere Kommunikationskompetenzen notwendig, um unterschiedliche Anforderungen ergebnisorientiert umzusetzen.

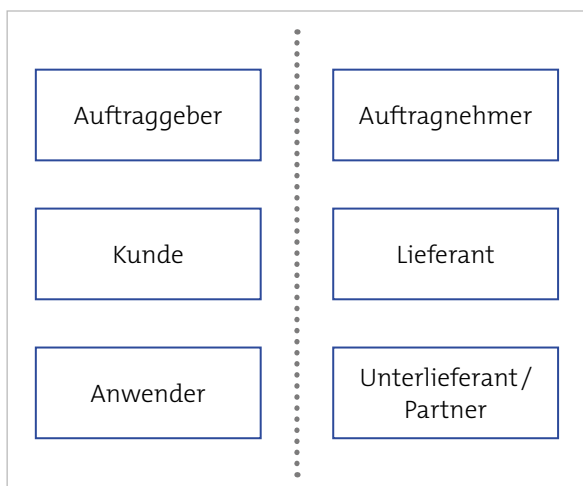


Abbildung 2: Kunden- und Lieferantenrollen im B2B-Markt (AFSMI)

### 2.4. Ort der Leistungserbringung

Die Leistungserbringung von technischen Dienstleistungen kann entweder beim Lieferanten oder beim Kunden vor Ort erfolgen. Je komplexer und größer industrielle Produkte sind, desto wichtiger werden Vor-Ort-Dienstleistungen, die zwar teurer sind, jedoch die langfristige Kundenbindung wesentlich erhöhen. In der Praxis kommen auch häufig Mischformen vor. Deswegen wird von Mitarbeitern Mobilität, Kooperationsfähigkeit und Flexibilität erwartet.





### 3. Allgemeine Merkmale der industriellen Dienstleistungen

Neben den speziellen Aspekten treten zusätzlich allgemeine Anforderungen auf. Dienstleistungen haben Leistungs-, Prozess-, Ressourcen- und Qualitätsaspekte, die für Kunden teilweise transparent sind. Aus diesem Grunde sind sie für die Kompetenzen der Fachkräfte wichtig. Da mit den Dienstleistungen Geld verdient wird, sind die Themen **Produktivität** und **Innovation** zunehmend relevant. Bei der Produktivität von Dienstleistungen steht der **Outcome**, das was der Kunde erhält und wahrnimmt, im Vordergrund, dies ist die **Effektivität**. Wenn die Kundenzufriedenheit erreicht ist, kommt die **Effizienz** ins Spiel, das heißt, den Outcome mit möglichst geringen Aufwänden zu bewerkstelligen. Darüber hinaus sind Innovationen hilfreich, um dem Kunden neue Leistungen anzubieten.

#### 3.1. Serviceleistungen

Werden Dienstleistungen mit technisch orientierten Produkten eng gekoppelt, wird häufig vom **Lösungsgeschäft** gesprochen. Technische Dienstleistungen sind Problemlösungen für den Kunden. Für marktkonforme Angebote ist ein klar strukturierter **Servicekatalog** notwendig. Er verweist auf Servicebeschreibungen, die Informationen enthalten über Leistungen, den Nutzen und wie Kundenanforderungen erfüllt werden. Beinhaltet eine Lösung Hardwareprodukte, ist ein Servicekatalog im Bereich der Instandhaltung sinnvoll. Beinhaltet eine Lösung Softwareprodukte, benötigt man Beschreibungen der Supportleistungen. Ergänzt werden technische Dienstleistungen häufig mit kaufmännischen und allgemeinen Dienstleistungen.

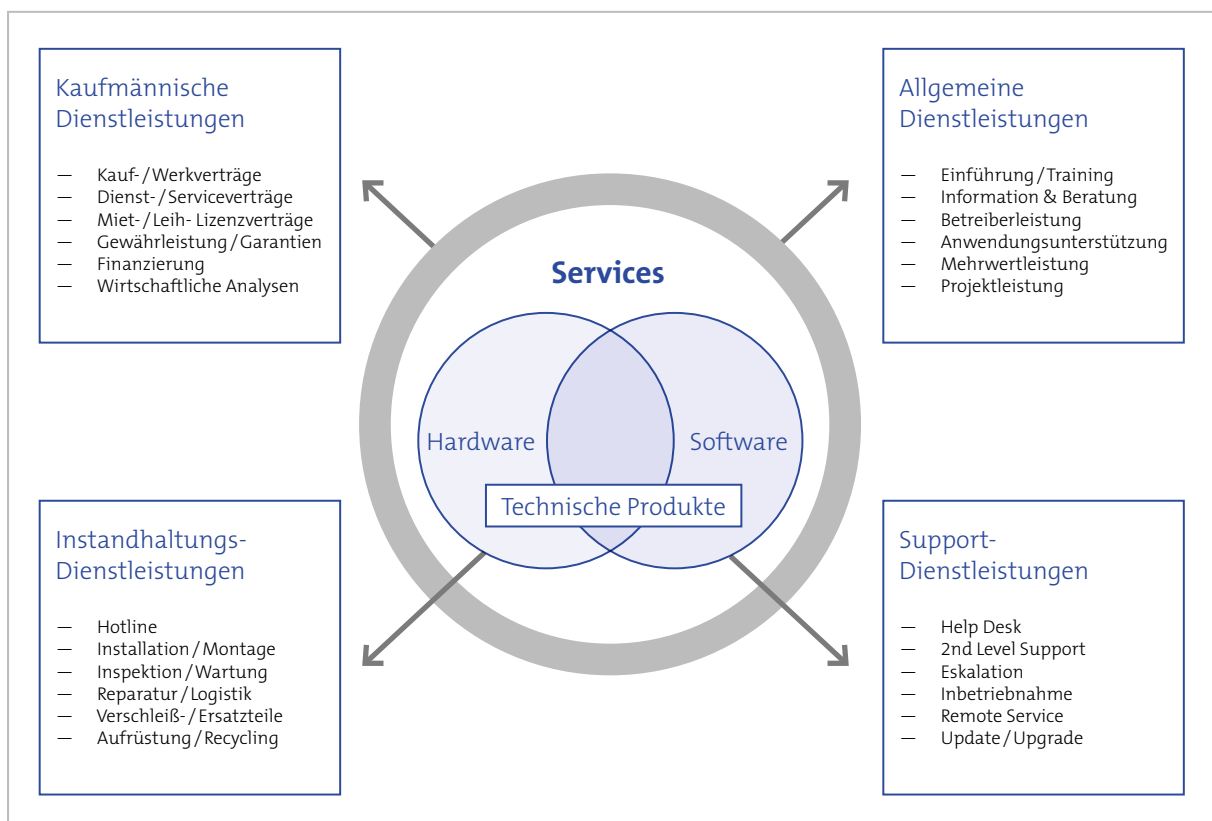


Abbildung 3: Typischer KMU-Servicekatalog für industrielle Produkttypen (AFSMI)

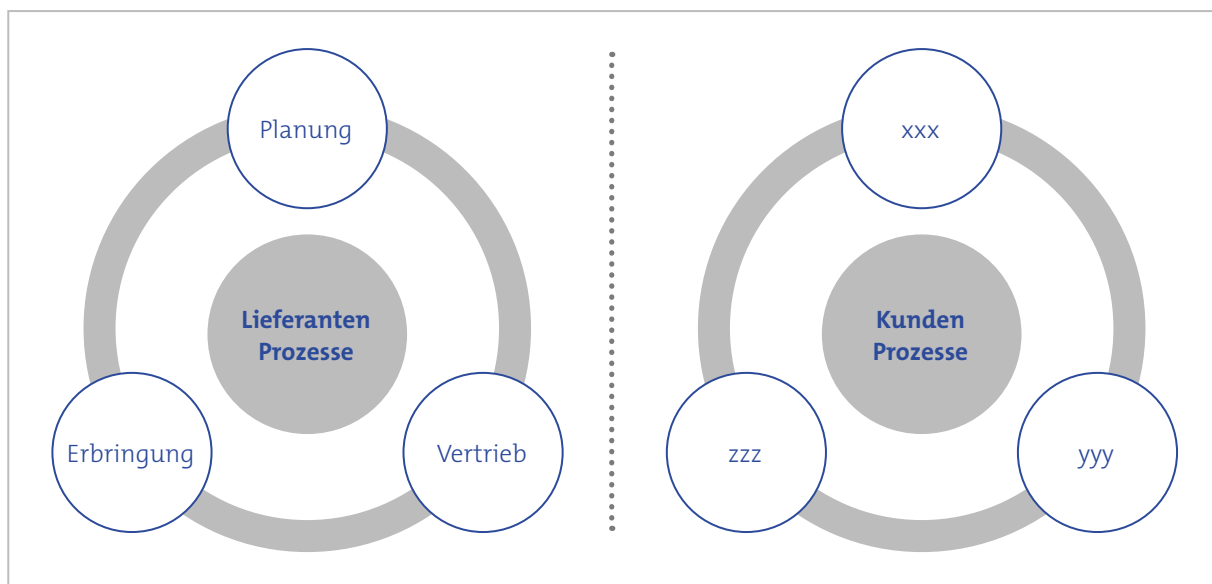


Abbildung 4: Serviceprozesse Planung, Vertrieb und Erbringung an der Nahtstelle zum Kunden (AFSMI)

### 3.2. Serviceprozesse und -projekte

Dienstleistungen werden als Tätigkeiten des Lieferanten an der Nahtstelle zum Kunden erbracht. Diese Tätigkeiten werden heute entweder mit den Methoden und Werkzeugen des modernen Prozessmanagements, wie zum Beispiel dem **Schildkrötenmodell** oder dem **Service Blue Printing** unterstützt. Alternativ kommen Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements in Frage, wie beispielsweise eine **Service-QFD** für das Anforderungsmanagement oder eine **Service-FMEA** für das Risikomanagement.

### 3.3. Servicere Ressourcen

Voraussetzung für die Durchführung von Prozessen und Projekten sind Ressourcen auf beiden Seiten der Nahtstelle zwischen Kunde und Lieferant. Dabei können Personen, Einrichtungen, Technik und Infrastrukturen zum Einsatz kommen. Kundenumfragen haben ergeben, dass in der Praxis die persönlichen Kompetenzen, auch bei technischen Dienstleistungen, häufig die wichtigste Rolle spielen. Das bestätigt die Aussage: „Service is people business“.

### 3.4. Servicequalität

Im B2B-Bereich sind etwa 20 Prozent der technischen Dienstleister inzwischen nach ISO 9001 zertifiziert, um ihren Geschäftspartnern nachzuweisen, dass sie nach beherrschten Prozessen arbeiten. Damit ist der typische Zertifizierungsgrad in der Industrie und Produktion von circa 60 bis 80 Prozent noch lange nicht erreicht. Eine Ursache für diese Lücke ist einerseits immer noch der einseitige Fokus der ISO 9001 auf die klassische Industrie und Produktion und andererseits das Fehlen von angepassten Methoden für technische Dienstleistungen. Die Association for Service Management International (AFSMI) schätzt, dass sich der Zertifizierungsgrad bei technischen Dienstleistungen mittelfristig auf etwa 40 Prozent verdoppelt. Kundenanforderungen werden anhand von objektiven und subjektiven Qualitätsmerkmalen geplant und umgesetzt. Die wichtigsten sind in der Regel der Kundennutzen, die Zuverlässigkeit und die Mitarbeiterkompetenz.

## 4. Der Einfluss der Mitarbeiter auf Serviceproduktivität & Innovation

Wichtigster Einflussfaktor für professionelle Serviceangebote und -ergebnisse ist heute die Kompetenz der Mitarbeiter. Damit rückt die Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters für technische Dienstleistungen in den Vordergrund. **Kompetenz** wird hier verstanden als die Kombination aus Qualifikation, Fertigkeit und Erfahrung. Qualifikationen sind diejenigen Kenntnisse, die typisch über Aus- und Weiterbildung vermittelt werden. Fertigkeiten beschreiben das handwerkliche Können, wie Geschicklichkeit, die bei hardwareorientierten Anwendungen häufig wichtig sind. Qualifikationen und Fertigkeiten können mit Zeugnissen, Zertifikaten und Teilnahmebestätigungen nachgewiesen werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass Qualifikation und Fertigkeiten ohne Erfahrungen oft nicht zum Ziel führen. Darum werden oft erhebliche Aufwendungen in die Einarbeitung und Unterstützung investiert, um die Erfahrungskurve schnell ansteigen zu lassen. Erfahrungen werden häufig über Arbeitszeugnisse bzw. Referenzprojekte nachgewiesen.

### 4.1. Allgemeine Kompetenzen für technische Dienstleistungen

Technische Dienstleister sind in der Rolle eines Übersetzers und bilden die Brücke zwischen der Technik des Anbieters und der Kunden. Sie verstehen und beherrschen die „Sprache“ beider Bereiche und setzen technische Lösungen kundengerecht um. Auch werden Anforderungen der Kunden und Ideen für neue Produkte in den Entwicklungsprozess der Technik eingebracht. Professionalität ist hier geprägt durch ein bewusstes und selbstverantwortliches Umsetzen in Dienstleistungsergebnisse (Outcome), die sichere Anwendung von Problemlösungsmethoden und den souveränen Umgang in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kundenrollen. Es gibt zahlreiche Kompetenzkriterien, die in den Ausbildungs- und Berufsberatungen, aber auch in der weiteren Karriere beim Thema Weiterbildung diskutiert werden. Bei genauerer Betrachtung sind diese häufig nur wenig auf die obigen Anforderungen der technischen Dienstleistungen ausgelegt. Deswegen hat der AFSMI eine Umfrage bei seinen Mitgliedern und Interessenten durchgeführt. Als Ergebnis dieser Umfrage werden in der Folge die wichtigsten Kompetenzen für technische Dienstleistungen erläutert. Es werden Kompetenzkriterien unterschieden, die sich in fachliche, methodische und persönliche Bereiche untergliedern.

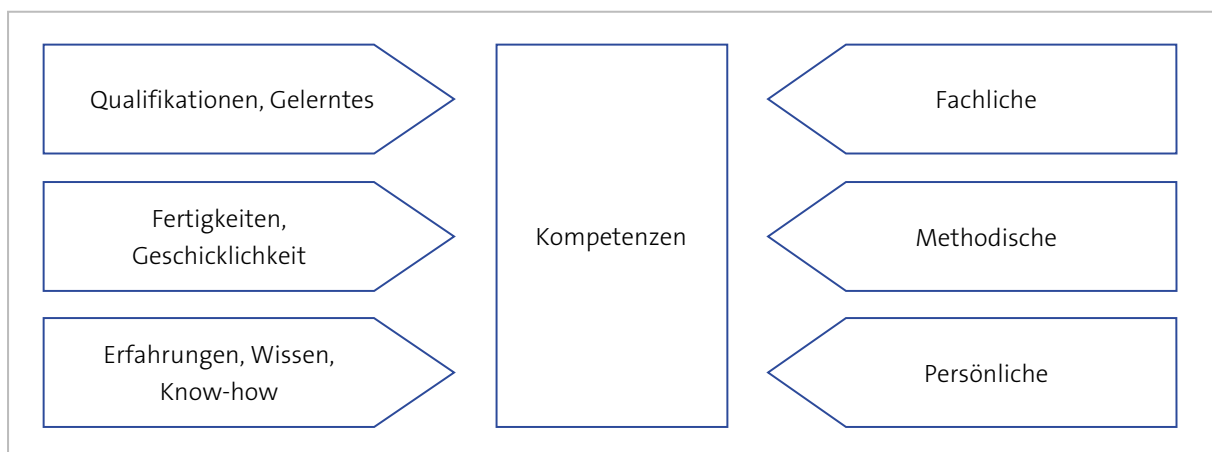


Abbildung 5: Kompetenzaspekte

#### 4.2. Fachliche Kompetenzen

Die notwendigen fachlichen Kompetenzen leiten sich häufig direkt aus dem technischen Produktangebot aus Hardware – und Softwareprodukten eines Anbieters ab. Ergänzt werden die technischen Produkte durch Serviceprodukte, bestehend aus kaufmännischen und allgemeinen Dienstleistungen, siehe Abbildung 1 und 2. Hier spielt das „WAS“ beziehungsweise die Effektivität die Hauptrolle.

**Hardwarekompetenzen** umfassen im Wesentlichen den Maschinenbau wie Maschinenelemente, Werkstofftechnik, Verbindungstechnik. In der Elektrotechnik sind dies unter anderem Bauelemente, Antriebstechnik und Elektronik.

**Softwarekompetenzen** beziehen sich auf Themen wie Betriebssystem, Standard- und Individualsoftware und Datenbanken.

Für eine Fachkraft Technische Dienstleistungen spielen Themen wie Konstruktion, Entwicklung oder Programmierung von Produkten eine geringere Rolle, vielmehr stehen die Funktion, der Nutzen im Betrieb und die Anwendungen beim Kunden im Vordergrund.

**Betriebswirtschaftliche Kompetenzen** im Umfeld von technischen Produkten sind heute notwendig. Dazu gehören die Kalkulation mit Aufwandsermittlung, Teilebedarf mit Preisliste einschließlich Aufschläge und Rabatte sowie Nachkalkulation. Aber auch grundsätzliche rechtliche Aspekte, wie Vertragstypen, Abnahme, Gewährleistung müssen berücksichtigt werden.

Eine **Dienstleistungsorientierung** ist für die professionelle Erbringung notwendig.

#### Was ist Dienstleistungsorientierung?

„Eine Dienstleistung ist ein immaterielles **Ergebnis** mindestens einer Tätigkeit, die notwendigerweise an der Schnittstelle, besser Nahtstelle, zwischen Anbieter und Kunden auszuführen ist“ (ISO 9000). Für technische Dienstleistungen bedeutet das: Systematische Dienstleistungsergebnisse werden im Zusammenhang mit Hardware und/oder Softwareprodukten durch Tätigkeiten an der Nahtstelle zwischen verschiedenen Anbieter- und Kundenrollen erbracht. Mitarbeiter kennen den Leistungskatalog mit Beschreibungen. Sie identifizieren und pflegen Kontakte zu relevanten internen und externen Rollen. Sie kennen deren rollenspezifische Anforderungen und Aufgaben einschließlich rechtlicher und normativer Anforderungen. Sie beherrschen die Prozesse und die notwendigen Ressourcen an der Nahtstelle zum Kunden einschließlich weiterer Partner.

In dieser Kombination aus technischer, betriebswirtschaftlicher und Dienstleistungskompetenz, verbunden mit der jeweiligen Branchenkompetenz ist jede Fachkraft gut für zukünftige Herausforderungen gerüstet.

### 4.3. Methodische Kompetenzen

Neben den fachlichen stehen die methodischen Kompetenzen für Fachkräfte im Fokus. Hier spielt das „WIE“ die Hauptrolle oder auch die Effizienz. Technische Dienstleister sind systematische „Problemlöser“ oder Lösungsanbieter. Darum ist es entscheidend zu wissen, wie man Probleme systematisch löst. Eine internationale McKinsey-Studie von 2014 benennt Schwächen im Ausbildungssystem: „Geklagt wird insbesondere über fehlende praktische Erfahrung sowie die Fähigkeit der Auszubildenden, Probleme systematisch zu lösen.“ Es gibt viele Methoden und Werkzeuge, die man, wie im Handwerk, kennen und handhaben sollte. Das Brainstorming ist wohl eines der bekanntesten Werkzeuge, es gibt jedoch wesentlich mehr Kreativitätstechniken. Neben allgemeinen Methoden sind insbesondere diejenigen wichtig, die speziell für Dienstleistungen entwickelt beziehungsweise angepasst worden sind.

#### Was ist Problemlösungsorientierung?

Allgemeine Phasen einer systematischen Problemlösung sind die fundierte Situationsanalyse, Ursachenanalyse, Entscheidungsanalyse und die Bewertung von Chancen und Risiken. Einzelne Schritte in den Phasen erfolgen in einer typischen Reihenfolge. Am Ende jeder Phase können Maßnahmen, wie Sofort-, Korrektur-, provisorische, vorbeugende und Notfallmaßnahmen sinnvoll sein. Bei Hardware-Anwendungen ist als Beispiel die systematische Fehlersuche bei Reparaturen zu nennen. Bei Softwareanwendungen ist das Problemmanagement für das Bearbeiten von Störungen geläufig.

Typische Modelle sind das **Problemlösungsmanagement** nach Kepner-Tregoe oder „SPALTEN“, siehe WIKIPEDIA: „Problemlösen“. Eine praktische Anwendung ist im Internet unter dem Stichwort „excel-tool\_problemlösungsblatt“ verfügbar. In Zukunft werden neben technischen oder kausalen Problemsituationen auch komplexe bzw. vernetzte Probleme nachhaltig und schnell zu lösen sein. Hier helfen Werkzeuge wie die Kraftfeldanalyse.

Neben dem Problemlösungsmanagement werden heutige Aufgaben entweder prozess- oder projektorientiert durchgeführt. Das **Prozessmanagement** wird gerne verwendet, wenn ähnliche Abläufe häufig wiederholt und auch von verschiedenen Mitarbeitern an verschiedenen Orten durchgeführt werden, um ähnliche Ergebnisse zu erzielen. **Projektmanagement** wird dagegen benutzt, wenn einmalige Vorhaben, die risikobehaftet sind, durchgeführt werden sollen. Ferner spielt das **Qualitätsmanagement** eine Rolle. Hier geht es darum, Prozesse und Projekte so durchzuführen, dass vereinbarte Kundenanforderungen möglichst sicher erfüllt werden. Einige Modelle und Methoden müssen in Zukunft noch an Dienstleistungserfordernisse systematisch angepasst werden.

### 4.4. Persönliche Kompetenzen

Die dritte Säule des Kompetenzprofils betrifft persönliche oder soziale Aspekte. In erster Linie ist das die **Selbstorganisation**. Dazu gehören unter anderem die Selbstständigkeit, die Zielorientierung und das Zeitmanagement. Weiter ist die **Kommunikationsfähigkeit** wichtig. Kommunikationslücken zwischen verschiedenen Rollen (Auftraggeber, Kunde, Anwender, Auftragnehmer, Lieferant und Unterlieferant) werden erkannt und möglichst selbstständig geschlossen. Eine sehr nützliche Methode, Kommunikationslücken zwischen verschiedenen Rollen bei Dienstleistungsanbietern und Kunden zu erkennen, ist die GAP-Analyse (Zeithaml). **Fremdsprachen**, die man vor allem verstehen und sprechen sollte, sind im Hinblick auf internationale Geschäfte sehr nützlich. Darüber hinaus werden interkulturelle Erfahrungen für unsere Wirtschaft immer wichtiger. Kundenprobleme werden nicht mehr alleine gelöst, sondern in funktionsübergreifenden Teams. **Teamfähigkeit** ist also eine weitere wesentliche persönliche Kompetenz. Technische Dienstleistungen sind nur zum Teil ein Schreibtisch-Job! Sie werden häufig beim Kunden durchgeführt. Zunehmend spielen, selbst für kleine und mittlere Unternehmen, internationale Einsätze eine wichtige Rolle. Das macht diese Berufe interessant und abwechslungsreich. **Mobilität**, sprich Führerschein (!), Reisebereitschaft und Flexibilität sind dafür Voraussetzungen. Als persönliche Schlüsselqualifikation spielt schließlich die **Kundenorientierung** die Hauptrolle.

### Was ist Kundenorientierung?

Der Kunde ist derjenige, der eine Leistung vom Lieferanten erhält. Ein Mitarbeiter des Lieferanten wird nach Übernahme einer Aufgabe schnell die relevanten internen wie externen Kunden identifizieren. Im wörtlichen Sinne wendet er sich dem Kunden aufmerksam zu, um dessen Anforderungen zu ermitteln und Anbieterziele mit den Kundenzielen effektiv und effizient zu erreichen. Anschließend wird die Leistung, wie vereinbart, professionell erbracht. Wenn dies nicht möglich ist, erkennt das der Mitarbeiter (**Selbstreflexion**) und bittet rechtzeitig Kollegen, Vorgesetzte oder Spezialisten zu helfen (**Eskalation**), möglichst bevor der Kunde reklamiert. Anschließend kann die Kundenzufriedenheit ermittelt werden. Mit einer hohen Kundenzufriedenheit verbessert der Anbieter die Kundenbindung und das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden; er kann so zukünftig mit geringerem Vertriebsaufwand Geschäfte erzielen.

Weitere Einflussfaktoren neben dem „Können“ sind Übung, Reife und Motivation. Die Kompetenzerweiterung wird erleichtert, wenn Mitarbeiter eine Begabung mitbringen. Ein besonderes Talent kann sich in Aktivitäten außerhalb des klassischen Ausbildungsweges entwickeln und lässt sich unter anderem an sozialem, politischem oder kulturellem Engagement erkennen. Hier werden typischerweise die Kommunikation und die Teamarbeit mit unterschiedlichen internen und externen Rollen gut eingeübt.

## 5. Welche Fachkraftkompetenzen werden für welchen Funktionsbereich gebraucht?

Fachkräfte für technische Dienstleistungen werden als kompetente Problemlöser und Botschafter eingesetzt. Je nach Funktionsbereich ergeben sich verschiedene Schwerpunkte. Für die Praxis technischer Dienstleistungen ist nicht nur die Ausprägung einzelner Kompetenzfaktoren wichtig, sondern vielmehr das Profil eines Mitarbeiters. Dies ist von Bedeutung, um im Team unterschiedliche Kundensituationen in Bezug zu Zielen, Aufgaben, Vorgehensweisen, Kompetenzen, Hierarchien und Kulturen zu bewältigen. Das T-Shapeprofil (siehe Abbildung 6) macht dies für Kompetenzen deutlich. Es sollte bei einigen Kriterien in die Tiefe und sonst eher in die Breite gehen.

### 5.1. Kompetenzprofile für verschiedene Bereiche

Da sich die Aufgaben und Kunden in den verschiedenen Funktionsbereichen unterscheiden, muss auch das Kompetenzprofil verschiedener Bereiche und Rollen unterschiedlich sein. Hier sind Begriffe wie Kompetenzbreite und -tiefe hilfreich, um einige typische Anforderungen zu differenzieren. Fachkräfte in der Erbringung von Dienstleistungen haben ihre Schwerpunkte häufig bei den fachlichen Kompetenzen, die Planer bei den methodischen und der Vertrieb bei den persönlichen Kompetenzen (siehe Abbildung 7).

### „T-shaped Service People“

Verbindung von generellem Wissen in der Horizontalen mit sehr tiefer Expertise in bestimmten Kompetenzbereichen in der Vertikalen.



#### Fachliche Kompetenzen

- Technik/Ingenieurwissenschaften
- Kaufmännische/Betriebswirtschaft
- Servicemanagement
- Branchen – Know – How

#### Methodische Kompetenzen

- Problemlösungsmanagement
- Prozess – /Projektmanagement
- Qualitätsmanagement

#### Persönliche / Soziale Kompetenzen

- Selbstmanagement
- Lösungs- und Leistungsorientierung
- Kommunikation / Sprachen
- Teamarbeit
- Kundenorientierung

Abbildung 6: T-Shape Kompetenzprofil (AFSMI / IBM)

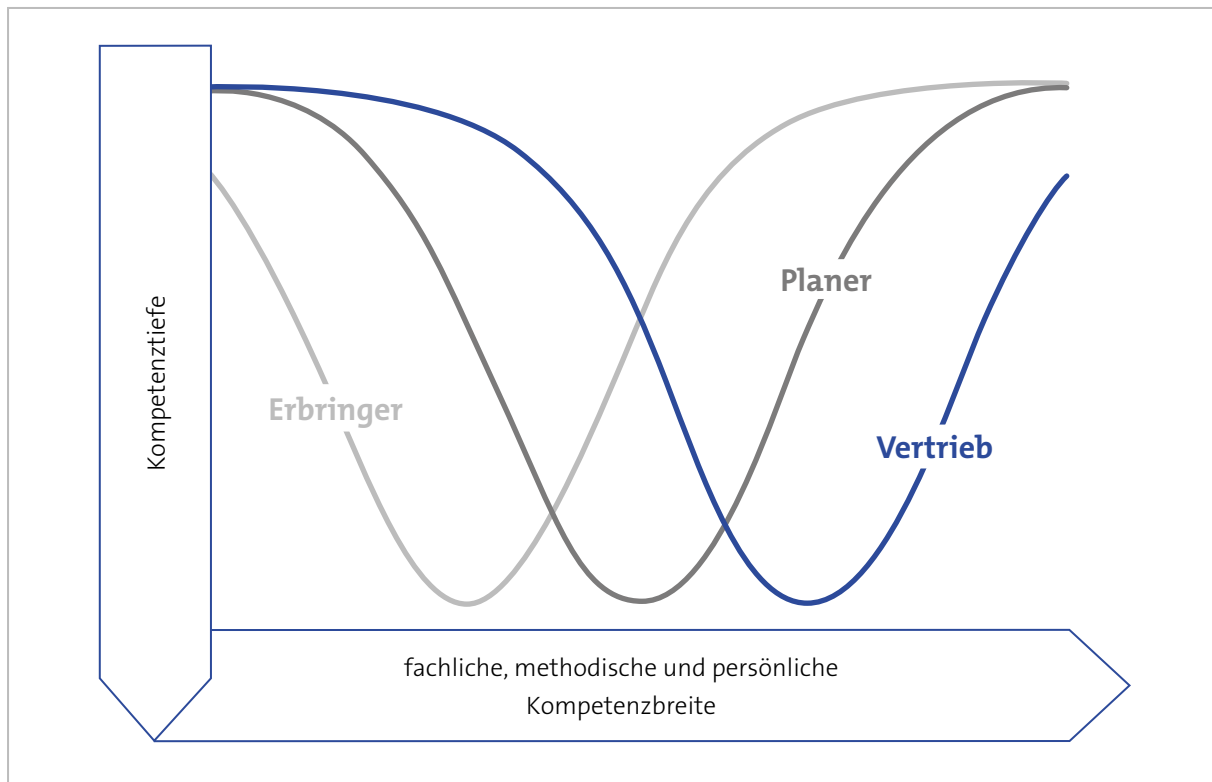


Abbildung 7: Kompetenzprofile für verschiedene Dienstleistungsbereiche (AFSMI)



## 5.2. Fachkraft Technische Dienstleistungserbringung

Die Dienstleistungserbringung ist für die unmittelbare Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von internen beziehungsweise externen Dienstleistungsaufträgen verantwortlich. In der Folge werden zwei Typen unterschieden. Die erste Gruppe ist schwerpunktmäßig eher mit hardwareorientierten Tätigkeiten befasst.

- **Tätigkeiten:** Kundendienst, Werkstatt bzw. Vor-Ort-Service, Außendienst, Monteur, Field Service Engineer (FSE), Logistiker, Trainer, Instandhalter usw.
- **Leistungen:** Installation, Hotline, Instandhaltung, Ersatzteile, Information und Beratung.
- **Ziel:** Sicherstellung von Funktion und Verfügbarkeit von technischen Systemen.
- **Fokus:** Hardware, Software, Systeme und Infrastruktur und deren Anwender.
- **Nutzen:** Sicherheit, Up Time von Systemen.
- **Spezielle Kompetenzen:** Technik, Funktion, Produkteigenschaften, Fehlersuche, Prozess-, und Qualitätsmanagement.
- **Beispiel:** Jungheinrich\*
- **Beispiel:** ABB\*

Die zweite Gruppe ist schwerpunktmäßig eher mit softwareorientierten Tätigkeiten befasst:

- **Tätigkeiten:** Technische Dokumentation, Trainer, Support, Customer Support u.a.
- **Leistungen:** Help Desk, Support, Training, Information und Beratung
- **Ziel:** Bestimmungsgemäßer Gebrauch der Produkte
- **Fokus:** Software, Hardware, Systeme und Infrastruktur und deren Anwender
- **Nutzen:** Information, Unterstützung, Beratung
- **Spezielle Kompetenzen:** Technik, Produkteigenschaften für Betrieb, Fehlersuche, Kommunikation, Prozess- und Qualitätsmanagement
- **Beispiel:** IT-Job\*

Insbesondere für komplexe technische Dienstleistungen gibt es noch weitere Servicedisziplinen, die im „Fokus: Aus- und Weiterbildung“ dieser Publikationsreihe skizziert sind.



## 5.3. Fachkraft Technische Dienstleistungsplanung

Die Dienstleistungsplanung ist für die Gestaltung von veränderten oder neuen Dienstleistungen verantwortlich. Hier spielt die Machbarkeit und Umsetzung von neuen Anforderungen die Hauptrolle.

- **Tätigkeiten:** Planer, Applikationstechniker oder Ingenieure, Arbeitsvorbereitung, Entwickler, Service Engineering, Service Planung usw.
- **Leistungen:** Anwendungsunterstützung, Abstimmung mit dem Kernprodukt, Analyse, Verbesserung, Entwicklung, Innovationen
- **Ziel:** Zusätzlicher Nutzen für Auftraggeber, Kunde und Anwender
- **Fokus:** Verantwortliche für Systeme, Infrastruktur, Kundenprozesse
- **Nutzen:** systematische Verbesserung und Innovationen der Produkte und Prozesse
- **Spezielle Kompetenzen:** Problemlösungs-, Prozess-, Projekt-, Qualitätsmanagement, Technik, Betriebswirtschaft, Kommunikation
- **Beispiel:** Keba\*
- **Beispiel:** ABB\*

#### 5.4. Fachkraft Technischer Dienstleistungsvertrieb

Der Dienstleistungsvertrieb ist für das Kundenmanagement mit dem Schwerpunkt von Dienstleistungen verantwortlich. Bei kleineren Firmen übernimmt die Rolle entweder der Produktvertrieb oder auch der Kundendienstleiter.

- **Tätigkeiten:** Technischer Dienstleistungsvertrieb, Servicevertrieb, Kundenberater, Service Marketing usw.
- **Leistungen:** Information, Akquise, Voranalyse, Beratung, Angebote, Auftragsklärung, Nachbetreuung
- **Ziel:** Kundenprobleme identifizieren und Chancen nutzen. Akquisiteur, der Kundenerwartungen und Leistungsversprechen vereint
- **Fokus:** Auftraggeber, Einkauf, Kunde, Partner
- **Nutzen:** Verbesserte Geschäfte für Lieferant und Kunde
- **Spezielle Kompetenzen:** Kundenorientierung, Kommunikation, Anforderungsmanagement, Technik, Betriebswirtschaft, Business-/Verhandlungs-/Gesprächs-Kompetenz
- **Beispiel:** ABB\*

*\*Zur Verlinkung der Videos siehe weiterführende Informationen auf [www.rkw.link/technischefachkraft](http://www.rkw.link/technischefachkraft)*

#### 5.5. Verschiebung der Kompetenzprofile im Laufe des Berufslebens

Es ergeben sich auch typische berufliche Entwicklungspfade bzw. Karrieremöglichkeiten von der Erbringung hin zur Planung oder zum Vertrieb. In manchen Branchen, wie dem Maschinenbau, ist nach 30 Jahren eine schwere Arbeit in der Montage oder Reparatur nicht mehr möglich oder der Außendienst kann nicht mehr bewältigt werden. Ältere Mitarbeiter können auch im Bereich Kundenberatung und Optimierung von Geschäftsprozessen beim Kunden interessante Aufgaben finden. Dann gilt es, rechtzeitig notwendige Kompetenzen aufzubauen, um innerhalb von planungs- oder vertriebsnahen Bereichen eingesetzt werden zu können. Dabei können im Team mit jüngeren Kollegen die Kompetenzen für Kunden und Lieferanten nutzbringend ergänzt und angewendet werden.

#### 6. Methodische Unterstützung der Kompetenzentwicklung mit KMU-Fallbeispiel

Eine wesentliche Anforderung der ISO 9001 ist der Nachweis für die Planung und Umsetzung der relevanten Kompetenzen einer Organisation. Darum wird nachfolgend eine bewährte Methode vorgestellt, die sich schrittweise mit einfachen Mitteln bei kleinen und mittleren Unternehmen einführen lässt. Eine EXCEL-Vorlage mit zwei Tabellen unterstützt die Umsetzung der Methode. Diese Vorlage kann auf der AFSMI-Internetseite kostenlos heruntergeladen und an verschiedene Anforderungen flexibel angepasst werden.

##### 6.1. Methode Kompetenzmatrix – Übersicht

Diese Methode unterstützt die Kompetenzplanung in der Form der Fremd- und Selbsteinschätzung. Für verschiedene Bereiche, Leistungsangebote bzw. Rollen werden die relevanten fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen identifiziert. Das SOLL- und das IST-Profil werden bewertet. Aus einer Differenz zwischen SOLL und IST können Maßnahmen abgeleitet werden.

Ergänzend kann diese Kompetenzmatrix nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für wichtige externe Dienstleister oder Partner herangezogen werden.

Bereich	Service, Leistungsangebot / Rolle*	Name	Kompetenzen	Fachliche			Methodische			Persönliche			Ist: 92%	
				Technik in Handwerk / Industrie	Kaufmännisch / Betriebswirtschaft	Service / Dienstleistung	Fehlersuche / Problemlösungsfähigkeit	Prozessmanagement	Projektmanagement	Qualitätsmanagement	Selbstorganisation Leistungsorientierung	Kommunikation / Sprachen / Teamarbeit	Kundenorientierung	Kompetenzgrad (Index)
Erbringung	Installation, Hotline, Instandhaltung / FSE	AB	SOLL	9	1	4	9	4	2	6	5	5	5	
	Installation, Hotline, Instandhaltung / FSE	AB	IST	9	1	4	9	4	2	6	5	5	5	100%
	Hotline, Help Desk, Support, Training /	CD	SOLL	7	2	5	9	6	3	6	5	5	5	
	Hotline, Help Desk, Support, Training /	CD	IST	6	2	5	9	6	3	6	5	5	5	98%
	Logistik mit Ersatzteile / Externer Partner	EF	SOLL	4	8	6	3	6	2	7	5	5	5	
	Logistik mit Ersatzteile / Externer Partner	EF	IST	4	8	6	3	6	2	7	5	5	5	100%
Planung	Anwenderunterstützung / Applikation	GH	SOLL	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	
	Anwenderunterstützung / Applikation	GH	IST	5	1	3	7	7	7	7	6	6	6	82%
	Neue Konzepte, Innovation / Entwickler	IJ	SOLL	8	8	8	9	9	9	9	7	7	7	
	Neue Konzepte, Innovation / Entwickler	IJ	IST	3	3	3	3	7	9	9	7	7	7	72%
Vertrieb	Beratung, Alternativen, Angebote / Berater	KL	SOLL	5	8	5	7	6	6	6	8	8	8	
	Beratung, Alternativen, Angebote / Berater	KL	IST	5	8	5	7	6	6	6	8	8	8	100%
	Akquise, Information, Voranalyse / GF	MN	SOLL	5	7	6	5	5	5	5	9	9	9	
	Akquise, Information, Voranalyse / GF	MN	IST	5	7	6	5	5	5	5	9	9	9	100%

### Kompetenz = Qualifikation + Fertigkeiten + Erfahrung

#### Bewertung

- 1 ungelernt, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 2 intern eingewiesen, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 3 angelernt, Basis Qualifikation, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 4 fortgeschrittene Qualifikation, weniger als 3 Jahre Erfahrung
- 5 ausgelernt, mehr als 3 Jahre Erfahrung
- 6 ausgelernt, mehr als 6 Jahre Erfahrung
- 7 ausgelernt, mehr als 12 Jahre Erfahrung
- 8 geeignet für schwere Aufgaben
- 9 geeignet für komplexe Aufgaben

#### Maßnahmen

- Kleine Kompetenzlücke  
– neue Aufgaben, Einarbeitung
- Mittlere Kompetenzlücke  
– internes Training, Coaching
- Größere Kompetenzlücke  
– externes Training, Coaching

#### Kompetenzgrad (Index) Ziel

- 87% – 100%
- 78% – 86%
- 0% – 77%

Abbildung 8: Kompetenzmatrix für Fachkräfte technischer Dienstleistungen (AFSMI)

## 6.2. Methode Kompetenzmatrix – Schritt-für-Schritt-Anleitung

### 1. Schritt: Leistungen / Rollen

Aufgrund von Anforderungen werden für verschiedene Bereiche das Leistungsangebot die Rollen und gegebenenfalls die Namen identifiziert.

### 2. Schritt: Kompetenzkriterien

Für fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen werden jeweils 5 bis 10 relevante Kompetenzkriterien identifiziert, insgesamt also ca. 15 bis maximal 30.

### 3. Schritt: Bewertung

Für Qualifikation bzw. Fertigkeiten können die Werte von 1 bis 4 verwendet werden, für die Erfahrung stehen die Werte 5 bis 9 zur Verfügung. Diese Skala kann bei Bedarf angepasst werden.

### 4. Schritt: SOLL-Festlegung

Für jedes Leistungsangebot, jede Rolle bzw. Person wird bezüglich jedes Kompetenzkriteriums die „SOLL“-Kompetenz mit einem Wert von 1 bis 9 bewertet.

### 5. Schritt: IST-Bewertung

Pro Leistungsangebot, Rolle bzw. Name, wird bezüglich jedes Kompetenzkriteriums die „IST“-Kompetenz mit einem Wert von 1 bis 9 bewertet. Im Zweifel wird die Erfahrungsbewertung vor der Qualifikationsbewertung herangezogen. Diese Bewertung erfolgt zunächst vom Verantwortlichen, mittelfristig zusammen mit der Fachkraft, zum Beispiel während eines regelmäßigen Mitarbeitergesprächs.

### 6. Schritt: Interpretation

Ziel ist es, dass die jeweilige IST- der SOLL-Bewertung entspricht. „Übererfüllungen“ sollten kurzfristig ignoriert werden, können jedoch mittelfristig wichtig sein.

### 7. Schritt: Maßnahmen

Wenn eine Differenz zwischen SOLL- und IST-Bewertung auftritt, können folgende Maßnahmen sinnvoll sein:

- a. Eine „1er-Lücke“ wird durch geeignete Aufgaben, Einarbeitung geschlossen,
- b. eine „2er-Lücke“ wird durch interne Information, Training, Coaching geschlossen,
- c. eine „3er-Lücke“ od. größer wird durch externes Training, Coaching geschlossen.

### 8. Schritt: Umsetzung

Innerhalb einer Maßnahmenliste (siehe Weiterbildungsplan unten) werden Maßnahmen geplant, verfolgt und zeitversetzt auf Wirksamkeit bewertet.

### 6.3. Methode Kompetenzmatrix – Fallbeispiel

Das Fallbeispiel orientiert sich an der Firma WMA Schmidt & Bittner GmbH in Ilsfeld mit etwa 25 Mitarbeitern, die individuelle, kundenangepasste Schweiß-Systeme aus eigenen und fremden Produktteilen entwickelt und produziert. Die Steuerungssoftware wird extern erstellt. Nach der Montage erfolgen die Installation, Abnahme und Inbetriebnahme sowie der Kundendienst mit eigenen Technikern beim Kunden. Ergänzt werden die Dienstleistungen durch Einweisung, Training und Anwendungsunterstützung. Die Anwendungsunterstützung beinhaltet die Einstellung und Optimierung von diversen Schweißparametern innerhalb der Software für verschiedene Materialien und Fertigungsanforderungen beim Kunden. Diese Leistung wird über den Lebenszyklus immer häufiger regelmäßig nachgefragt, da die entsprechenden Kompetenzen beim Kunden häufig nicht mehr vorhanden sind.

Herr Bechtle, Geschäftsführer von WMA Schmidt & Bittner GmbH, betont: „Als kompetenter Partner für unsere Kunden beim Widerstandsschweißen vertrauen wir auf unsere technischen Lösungen zusammen mit unseren Dienstleistungen für Reparatur, Überholung, Mieten, Konstruktion und Schulung. Dafür sind kompetente Mitarbeiter die Voraussetzung.“ Die WMA-Kompetenzmatrix konzentriert sich auf technische Dienstleistungen und enthält folgende Kompetenzkriterien.

#### Fachliche Kompetenzen:

- Maschinenbau, Montage
- Elektrotechnik, Elektrofachkraft, Elektronik, Pneumatik
- Vertrieb
- Service
- Anwendungstechnik
- Logistik
- CAD-Software, Datenaustausch
- Maschinenrichtlinie, CE-Kennzeichnung
- Betriebswirtschaft

#### Methodische Kompetenzen:

- Problemlösungsfähigkeit
- Prozessmanagement
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement
- Prüfen, Qualitätssicherung

#### Persönliche Kompetenzen:

- Führerschein, Gabelstapler
- Selbstorganisation
- EDV (WORD, EXCEL)
- Teamarbeit
- Kundenorientierung
- Führung

#### 6.4. Methode Weiterbildungsplan

Kompetenzlücken werden durch verschiedene Maßnahmen geschlossen. Einarbeitungen, Patenschaften, in denen erfahrene und qualifiziertere Kollegen Nachwuchskräfte coachen, interne oder externe Trainings, aber auch bestimmte neue temporäre Aufgabenzuordnungen (Rotation) können dabei eingesetzt werden. Erledigte Maßnahmen werden auf Wirksamkeit bewertet. Dafür gibt es die folgenden qualitativen und quantitativen Möglichkeiten:

- Vor der Weiterbildung definiert der Mitarbeiter unter Umständen mit dem Vorgesetzten die Ziele, hinterher wird bewertet, ob diese Ziele erreicht worden sind.
- Schriftliche Fragebögen mit kurzen, aber präzisen Bewertungskriterien mit einem Schulnotensystem.
- Arbeitsproben der Mitarbeiter oder auch eine generelle Bewertung der Arbeitsleistung nach der Weiterbildung.
- Persönliche Gespräche, beispielsweise im Zuge von Mitarbeitergesprächen, wahlweise unmittelbar nach der Weiterbildung beziehungsweise nach einigen Wochen oder Monaten.

Für kleine und mittlere Unternehmen bietet sich wohl die letzte pragmatische Variante an. Der Weiterbildungsplan ist Bestandteil der oben genannten EXCEL-Vorlage. Die Produktivität der Maßnahmen kann mit Kennzahlen wie geplante, erledigte und wirksame Weiterbildungstage / Mitarbeiter / Jahr bewertet werden. Schließlich kann die Entwicklung dieser Kennzahlen als Trend dargestellt werden.

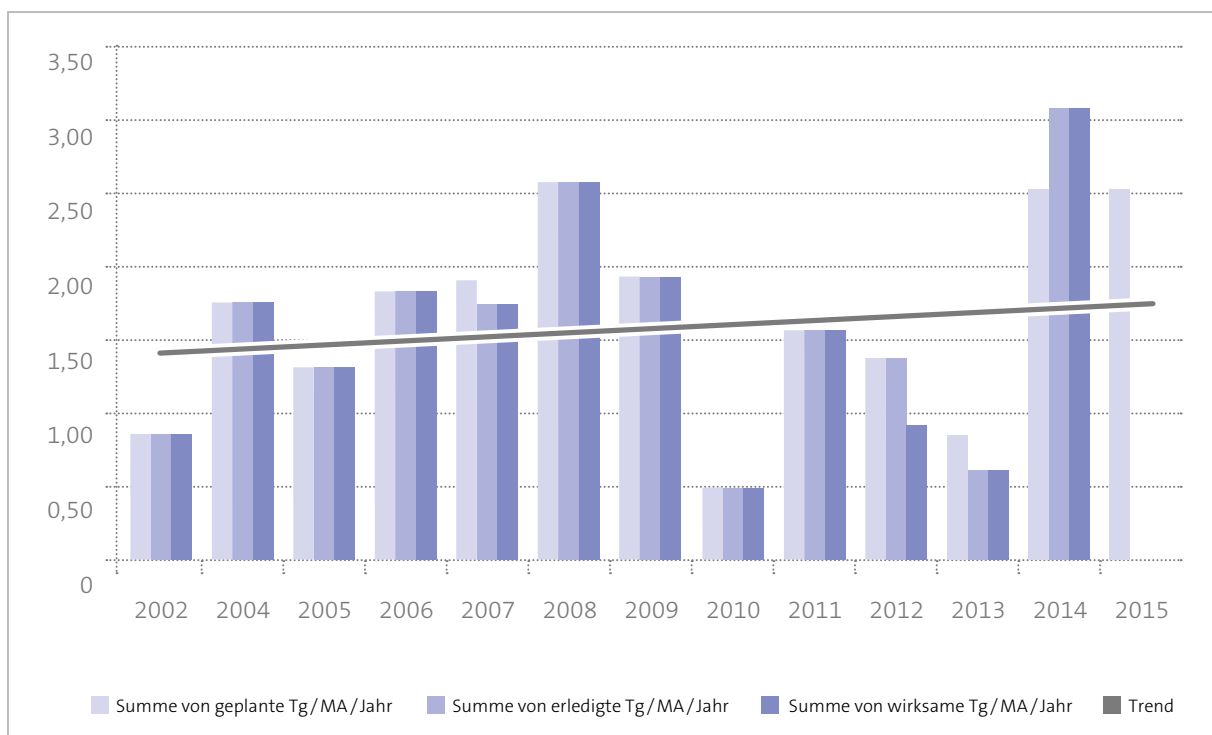


Abbildung 9: Methode Weiterbildungsplan und Trend für Fachkräfte technischer Dienstleistungen (AFSMI, WMA)

## 6.5. Controlling mit einer Service Balanced Score Card

Bezogen auf das Thema Produktivität können Kennzahlen der Kompetenzentwicklung in eine Service Balanced Score Card (SBSC) systematisch eingebaut werden.

1. Für die Kundenperspektive wird die Effektivitätskennzahl der Maßnahmen durch Kundenumfragen ermittelt. Dies geschieht durch **Zufriedenheitsfragen zur Kompetenz** der Vertriebs-, Planungs- und Servicemitarbeiter.
2. Für die Ressourcenperspektive werden die Effi-

zienzkennzahlen aus der Kompetenzmatrix und der Maßnahmenliste abgeleitet. Dies sind der **Kompetenzgrad** des technischen Dienstleisters und die **wirksam durchgeführten Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und pro Jahr**. Dies entspricht dem Aufwand für die Maßnahmen.

3. Die Kennzahlen werden jeweils auf 100 Prozent normiert und grüne, gelbe und rote Zielbereiche festgelegt.
4. Diese Kennzahlen können in einer Service Balanced Score Card zusammen mit weiteren Kennzahlen zu einem Index innerhalb der Kunden- und Ressourcen-Perspektive dargestellt werden.



Relevante Unterlieferanten und Partner können innerhalb der Service-Ressourcen-Perspektive dargestellt werden.

Abbildung 10: Service Balanced Score Card (AFSMI)



## 7. Nachwort und Ausblick

Einerseits werden viele technische Dienstleister gesucht. Das zeigt unter anderem eine im März 2015 im Jobportal StepStone durchgeführte Recherche zum Suchbegriff „Fachkraft technische Dienstleistung“, bei der 31.780 Treffer zu verzeichnen waren. Diese Beobachtung deckt sich mit den in der Einleitung erwähnten Trends. Auf der anderen Seite ist das Angebot an entsprechender Aus- und Weiterbildung vergleichsweise überschaubar. Dies gilt insbesondere, wenn das Angebot für technische Dienstleister mit anderen Bereichen wie Marketing, Vertrieb oder Projektmanagement verglichen wird. Gleichzeitig wird in der Praxis häufig festgestellt, dass der Umfang und die Qualität technischer Dienstleistungen noch wesentlich verbessert werden können. In den letzten 25 Jahren sind die Themen Prozess-, Projekt- und Qualitätsmanagement in allen beruflichen und akademischen Ausbildungs- und Weiterbildungsangeboten branchenübergreifend nachhaltig und wirksam umgesetzt worden.

Herausgeber und Autor empfehlen, dass das „Technische Dienstleistungsmanagement“ gleichermaßen Eingang in alle industrielle Qualifizierungsprogramme findet. Trotz jahrelanger Forschungsinitiativen gibt es kaum überzeugende Lehrbücher für umfassende technische Dienstleistungen. Das RKW Kompetenzzentrum und der AFSMI setzen sich gemeinsam mit anderen Transferexperten dafür ein, Curricula und Leitfäden nachhaltig zu verbessern.

## 8. Anhang

### 8.1 Quellen

- [www.promidis.de](http://www.promidis.de)
- Taurel, Wilhelm, Oktober 2014, Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken – Fokus Aus- und Weiterbildung, RKW Kompetenzzentrum
- PRESSEMITTEILUNG 13.1.2014 zur internationalen McKinsey-Studie
- AFSMI-ZBFT – Eigene Umfrage zu Jobprofilen im High-Tech-Service
- DIN EN ISO 9000ff, Beuth
- Mischa Seiter, 2013, Industrielle Dienstleistungen, Springer Gabler

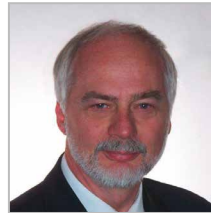
### 8.2 Anbieter zur Kompetenzentwicklung für technische Dienstleister

Folgende Aufstellung zeigt einige Verbände und Vereine in alphabetischer Reihenfolge, die über Weiterbildungsangebote mit unterschiedlichen Schwerpunkten informieren bzw. diese auch anbieten.

- Association for Service Management International, AFSMI – Übersicht internationale Aus- und Weiterbildungsangebote
- Bitkom AKADEMIE
- Deutsche Gesellschaft für Qualität, DGQ e. V.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag, DIHK
- Industrie- und Handelskammern, IHK
- Kundendienst-Verband Deutschland, KVD e. V.
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., Landesorganisationen – innerbetriebliche und überbetriebliche Angebote
- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau, VDMA e. V.
- Verein Deutscher Ingenieure, VDI e. V.
- Wirtschaftsverband für Industrieservice, WVIS e.V.
- Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, ZVEI e.V.

Alle weiterführenden Informationen sowie Linklisten zu Beispiel-Videos von Unternehmen finden Sie auf:  
[www.rkw.link/technischefachkraft](http://www.rkw.link/technischefachkraft)

### 8.3 Zum Autor



**Till Post** berät seit 1996 kleine, mittlere und große internationale High-Tech-Unternehmen als selbstständiger Unternehmensberater im Bereich Service Management. Er ist Mitglied beim KVD, bei DGQ und AFSMI. Als Vorstand des AFSMI leitet er das Zentrum für Bildung, Forschung und Transfer in Deutschland und Europa. Ferner ist er Lehrbeauftragter an der Hochschule Furtwangen mit dem Thema Service Engineering. Davor war er 15 Jahre bei einem kleinen und zwei großen internationalen High-Tech-Unternehmen Abteilungs- bzw. Gruppenleiter des CustomerSupport bzw. Applikationsingenieur für komplexe Test- bzw. CAD-Systeme. Er hat 1980 an der Technischen Universität München das Studium der Elektrotechnik/Nachrichtentechnik als Diplomingenieur abgeschlossen.

Kontakt: [t.post@afsmi.de](mailto:t.post@afsmi.de)

#### 8.4 AFSMI German Chapter e. V.



Der AFSMI (Association for Services Management International) ist seit 1990 ein unabhängiger Verein und arbeitet zu 100 Prozent auf ehrenamtlicher Basis. Der Verein setzt sich für die Professionalisierung des Hightech-Service-Managements ein. Seine Mitglieder repräsentieren Servicebereiche in Unternehmen aus verschiedenen High-Tech-Branchen. Hierzu zählen beispielsweise Airbus, Canon, IBM, HP, Siemens und Bosch-Rexroth, aber auch zunehmend kleine und mittelständische Firmen. Er veranstaltet viermal im Jahr Fachtagungen für den Austausch von „Best Service Practices“ und für das persönliche Networking. Seit 2006 findet einmal im Jahr eine Fachtagung in einer Bildungs-, Forschungs- oder Transfereinrichtung statt. Der AFSMI informiert über die Internetseite Mitglieder und Interessierte. Er arbeitet international mit seinen Schwesterorganisationen innerhalb des CFSMI zusammen. Das AFSMI-German Chapter zählt zu den aktivsten, es wurde 2008 als weltweit bestes Chapter ausgezeichnet.

Das Zentrum für Bildung, Forschung und Transfer (ZBFT) des AFSMI setzt sich für die Kompetenzentwicklung mit dem Fokus „Good Service Practices“ ein. Das Zentrum unterstützt die Aus- und Weiterbildung durch die Information von weltweiten Qualifizierungsmaßnahmen, Zertifizierung von Studiengängen und Vermittlung von Lehraufträgen. Ferner beteiligt sich das ZBFT als Value Partner oder Unterlieferant bei deutschen oder europäischen Forschungs- und Transferprojekten wie MARIS, HyPriCo, KoProServ, EPISIS, PROMIDIS und EPO-KAD. Die Projektergebnisse werden der Öffentlichkeit durch Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Vorträge vermittelt. Das ZBFT setzt sich für einen verstärkten wechselseitigen Austausch von Wirtschaft und Wissenschaft ein und hat zu diesem Zweck 2014 den „High-Tech-Service Know-how-Transfer Preis“ vergeben.

Weitere Informationen: [www.afsmi.de](http://www.afsmi.de) und [www.afsmi.de/index.php/kompetenzentwicklung](http://www.afsmi.de/index.php/kompetenzentwicklung)

#### 8.5 PROMIDIS-Projekt



Im Verbund mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität in Frankfurt, der Universität Hamburg und der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt widmet sich das RKW im Forschungsprojekt PROMIDIS schwerpunktmäßig dem Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die unternehmerische Praxis.

Durch Fachveröffentlichungen, öffentliche Workshops und inner- wie überbetriebliche Weiterbildungsangebote lernen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, wie industrielle Dienstleistungen erfolgreich entwickelt, vermarktet und erbracht werden können.

##### Wir freuen uns über Ihr Interesse!

Kontakt:  
Beate Schlink  
PROMIDIS-Projektleitung  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn  
Email: [schlink@rkw.de](mailto:schlink@rkw.de), Tel. 06196 4953521

## Bereits erschienene Publikationen in der PROMIDIS-Reihe:

Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken



Teil 1: Einführung

Teil 2: Angebote entwickeln und vermarkten

Fokus: Aus- und Weiterbildung

Unsere Veröffentlichungen stehen  
auch als Download auf der RKW-Website bereit:

[www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/promidis)

## Das könnte Sie auch interessieren!

Memorandum der EANPC European Association of National Productivity Centres



Produktivität - Der Schlüssel zum Wohlstand

## Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Wenn Sie weiterhin über unser Projekt informiert werden wollen, melden Sie sich bitte bei:

### Beate Schlink

PROMIDIS-Projektleitung im RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn, [schlink@rkw.de](mailto:schlink@rkw.de), 06196 495 3521

### Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages