

Kundenorientierung im Facility Management der Heidelberger Druckmaschinen AG

von Maren Schubert, Christine Backhaus, Rainer Schwing

Facility Management: das steht für einen internen Dienstleister, der dafür sorgt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Heidelberger Druckmaschinen AG ihre Arbeit effizient mit einer intakten Infrastruktur verrichten können: Instandhaltung von Gebäuden und Außenanlagen, Wartungsaufgaben, interne Logistik, Poststelle, Veranstaltungssupport in der Print-Media-Akademie und Entsorgung sind u.a. Funktionen, die hier zusammengefasst sind. Die Mitarbeiter kommen aus den Bereichen Elektrotechnik, Schlosserei, Heizung, Klima, Logistik, also aus traditionell technischen und handwerklichen Bereichen. Strukturelle Veränderungen (z.B. die Einführung von Objektmanagern als verantwortliche Ansprechpartner für bestimmte Gebäudekomplexe) sollten die Kundenorientierung stärken auch vor dem Hintergrund, dass ein internes Facility Management seine Leistungsfähigkeit gegenüber seinen internen Kunden unter Beweis stellen muss und durchaus im Wettbewerb steht: im Vergleich zu anderen Unternehmen, die diesen Bereich weitgehend "outsourct" haben. Dr. Maren Schubert und Christine Backhaus von der Heidelberger Druckmaschinen AG sowie Rainer Schwing als externer Trainer und Berater beschreiben Verlauf und Kernpunkte des Projekts.

1. Geschichte und Anlass des Projekts

Der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit erfordert ein stärkeres Kunden- und Servicebewusstsein auch bei Mitarbeitern, die interne Serviceleistungen erbringen. Die im Vorjahr durchgeführte interne Kundenbefragung spiegelt diese Erwartungshaltung der Kunden deutlich wieder, sowie eine Unzufriedenheit mit den bisher erbrachten Serviceleistungen.

Veränderten Anforderungen, wie die zunehmende Zusammenarbeit mit externen Auftragnehmern, führten zudem zu einer Neubestimmung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen im Bereich Facility Management. Die Zusammenarbeit mit den externen Auftragnehmern gestaltet sich, nach Einschätzung des Leiters der Abteilung, für viele FM-Mitarbeiter als schwierig. Sie tendieren dazu, Dienstleistungen selbst zu erledigen.

Alte hemmende Rollenbilder und damit verbundene Grundhaltungen und Verhaltensweisen stehen dem Aufbau eines neuen Dienstleistungsverständnisses behindernd gegenüber.

Für den Leiter der Abteilung bildeten diese Punkte eine Herausforderung, darüber nachzudenken, wie in seinem Bereich die Basis für ein kundenorientierteres Auftreten und Verhalten gelegt werden können. Mit Unterstützung der internen Personalentwicklung und durch Rainer Schwing von "praxis" als externen Trainer, wurden in mehreren Gesprächen die Ziele und Schwerpunkte für einen Trainingsprozess zum Thema "Kundenorientierung" herausgearbeitet.

2. Kundenorientierung: einige Grundgedanken

"Der Kunde ist König" dieser Satz taucht regelmäßig in allen Publikationen zur "Servicewüste Deutschland" auf. Er lenkt jedoch das Denken und Handeln in eine falsche Richtung, denn: Vor einem König erstarrt man in Ehrfurcht, man fürchtet seine Macht und hasst ihn deswegen (insgeheim). Man sagt ihm keine unangenehmen Wahrheiten und enthält ihm Informationen vor.

In unserem Projekt ließen wir uns von einer anderen Perspektive leiten: Der Kunde ist Arbeitgeber ("no client, no company"), Partner (im Arbeitsprozess) und "Ratgeber" (wenn was schief läuft; d.h. wir hören sehr aufmerksam zu, wenn es Reklamationen gibt). Der gleichberechtigte und offene Dialog ist Voraussetzung, um etwas relevantes über Kundennutzen

und Kundenbedürfnisse herauszufinden.

Gerade auch in internen Kunden-Lieferantenbeziehungen scheint uns dieser Denkansatz sehr wichtig: Kundenorientierung hat nichts mit buckeln und schleimen zu tun und verträgt sich sehr gut mit einer selbstbewussten Haltung (sofern die

Führungskräften und im Feedback zum Abteilungsleiter bearbeiten zu können. In diesen Workshops wurden zum einen übergreifende Ergebnisse aus den Trainings rückgemeldet. Konkrete Zielvereinbarungen sollten dem neu erlernten Verhalten eine strukturelle Verankerung geben. Im Transferworkshop wurden Folgerungen für die Ablaufgestaltung und die Regelkommunikation definiert, um nachhaltig den Erfolg zu sichern und bewusst zu machen: Kundenorientierung ist keine Eintagesfliege, sondern ein Prozess, an dem man dranbleiben muss.

3. Inhalte und Prozesse der Workshops

Im Planungsworkshop wurden gemeinsam mit den projektbeteiligten Führungskräften und einigen Mitarbeitern aus dem Objektmanagement die Trainingsschwerpunkte aus einer Stärken- und Schwächenanalyse heraus definiert. Diese bildeten das Grundgerüst für die Trainings, die zweiphasig abliefen: dem Workshop folgte nach zwei bis drei Monaten ein Review-Workshop, um zu überprüfen, wie gut das Gelernte in die Praxis übertragen wurde, welche Wirkungen es hatte und wo Vertiefungen nötig sind.

Dabei wurde stark situations- und verhaltensorientiert gearbeitet. Das war zu Beginn für fast alle ungewohnt und fremd, kaum einer der handwerklich und technisch ausgebildeten Teilnehmer hatte zuvor mit Verhaltensübungen und Rollenspielen Erfahrung gemacht. Die Rückmeldungen nach den beiden Workshopmodulen zeigten jedoch mit sehr hoher Übereinstimmung, dass gerade das Ausprobieren und die enge Ankoppelung an konkrete Praxisbeispiele einen sehr hohen Lerngewinn brachten; und dabei noch Spaß machten.

Ein weiterer Widerstand ist in Kundenorientierungsprojekten fast durchgängig zu überwinden: "Wir sind doch schon freundlich und bemüht, was sollen wir denn noch machen?" Dies trat sehr schnell in den Hintergrund und wich einer interessierten Lernatmosphäre. Erreicht wurde dies zum einen durch konsequente Bearbeitung der Praxisfälle und zum anderen durch einen Perspektivenwechsel zu Beginn. Nach einem kurzen inhaltlichen Einstieg arbeiteten Kleingruppen an Situationen, in denen die Teilnehmer selber als Kunden Erfahrungen machen. Je ein Positiv- und Negativbeispiel wird benannt und analysiert: Was hat Ihr gegenüber genau gemacht, womit genau waren Sie zufrieden bzw. unzufrieden?

Dieser Einstieg erweist sich zum einen als gute Einführung in das Thema, verlangt die Auseinandersetzung mit relevanten Faktoren der Kundenorientierung und fast immer ist die Zusammenfassung der Ergebnisse höchst ergiebig: die wichtigsten Faktoren sind benannt und dienen als Bezugspunkte für die weitere Arbeit; und für den Trainingsverlauf ist es sehr wirkungsvoll, dass die Dinge selbst erarbeitet wurden, viele der Trainerinputs können so direkt mit den eigenen Erfahrungen verankert werden.

Das weitere Training orientiert sich an den fünf wesentlichen Elementen der Servicequalität:

- Erreichbarkeit
- Kompetenz
- Engagement
- Kommunikation
- Abwicklung

Die TeilnehmerInnen sammeln Situationen zu den Aspekten. Aus dem Planungsworkshop werden wesentliche Verbesserungsbedarfe benannt. Die TeilnehmerInnen üben in kurzen Sequenzen das aktive Zuhören, Beratungsgespräche zu führen, über Leistungen zu verhandeln, schwierige Gegenüber souverän und diplomatisch zu behandeln, Reklamationen professionell zu bearbeiten. Eine kurze Einheit dient auch der Frage der Stressbewältigung: denn stark gestresste Mitarbeiter haben nicht die Reserven, um den x-ten Anrufer ebenfalls entgegenkommend und kompetent zu behandeln.

Ablaufdesign des Projekts Kundenorientierung

Juli 2001		Contacting & contracting
August 2001	0,5 Tag	Planungsworkshop Führung, Objektmanager Erwartungen, Anforderungen, Ziele des Projekts Identifizierung der Erfolgskriterien und Handlungsfelder, Vereinbarungen
September bis November 2001	jeweils 2 Tage	Trainings - Workshops Mitarbeiter, Objektmanager, Teamleiter Vermitteln und Einüben von Kernkompetenzen kundenorientierten Handelns
November 2001	0,5 Tag	Zielvereinbarungsworkshop Führung, Objektmanager Handlungsfelder in konkrete Zielvereinbarungen gießen Erarbeitung von Erfolgskriterien und Kennzahlen
Januar 2002	jeweils 1 Tag	Trainings - Workshops: Vertiefung Mitarbeiter, Objektmanager, Teamleiter Auswertung der Erfahrungen Bearbeitung von besonders herausfordernden Situationen
April 2002	0,5 Tag	Transfer- und Abschlussworkshop Führung, Objektmanager Überprüfung der Zielvereinbarungen Ergebnissicherung / Nachhaltigkeit: Einbau der Instrumente in die Regelkommunikation und Ablauforganisation

Bei all dem war es wichtig für den Erfolg, die ***Rollenspiel- und Übungssequenzen*** kurz zu gestalten, damit alle Teilnehmenden mehrfach Situationen durchspielten und Ängste abbauen konnten. Ein weiteres unerlässliches Element unseres Verhaltenstrainings ist das Live-Coaching mit direkter Umsetzung. Wir bleiben nicht bei der Analyse der Stärken und Schwächen eines Teilnehmers stehen, sondern definieren für jede Situation einen bewältigbaren Verbesserungsschritt, den der Übende direkt in einem zweiten Durchgang erprobt. Das bleibt erstens besser hängen als jedes noch so differenzierte "Sie sollten, müssten, könnten...", zweitens kann jeder die Vorschläge für sich überprüfen ("Passt das zu mir, es so auszudrücken?"), indem er sie in eigene Worte kleidet. Und drittens gehen die TeilnehmerInnen mit einem Erfolgserlebnis aus der Situation und nicht mit der Erkenntnis, was sie alles falsch machen. Das bedingt natürlich die passgenaue Abstimmung der Verhaltensvorschläge: Sie müssen herausfordernd sein, etwas Neues beinhalten, aber sie müssen dem Lernvermögen und den Fähigkeiten so angepasst sein, dass der Teilnehmer einen Verbesserungsschritt direkt erlebt und Erfolg hat.

Gegen Ende des Workshops wurden ***strukturelle Defizite und Verbesserungsvorschläge*** für die internen Abläufe abgefragt, die dann in die Zielvereinbarungswshops einfließen. Beispiele waren die Erreichbarkeit, Bekanntheit und Klarheit der Ansprechpartner (one face to the customer; hier hatte es Umstellungen gegeben), Bekanntheit des Leistungskatalogs, interne Prioritäten in der Auftragsbearbeitung, etc.

An einem Beispiel möchten wir die Bearbeitung im ***Workshop Zielvereinbarung*** verdeutlichen. Als ein Manko wurde die zum Teil lückenhafte Rückmeldung an den Kunden genannt: Wann kümmert sich jemand um die Anfrage, Zeitschiene, Kostenveränderungen, Verzögerungen, Fertigstellung? Im Zielvereinbarungsworkshop wurde dieser Punkt nach dem üblichen Raster bearbeitet (Zielformulierung, Standards, Kriterien zur Überprüfung, Maßnahmen) und als Ziel verbindlich formuliert und vereinbart.

4. Ergebnisse und Resumé

Wenn man von messbaren Ergebnissen sprechen will, werden diese als solche eigentlich erst nach der nächsten Kundenbefragung und den Feedbacks aus den Meetings des Mieterbeirates sichtbar.

Wichtig, um die erreichten Ergebnisse zu sichern und die Nachhaltigkeit der Qualifizierung zu gewährleisten: Einbau der Instrumente in die Regelkommunikation und Ablauforganisation, denn : Was nützt es unseren Kunden, wenn FM eine Servicestelle eingerichtet hat, und niemand weiß warum?

Breite Kommunikation an die Kunden von FM über organisatorische Veränderungen sind als unabdingbar erkannt worden. Hierfür werden zum Beispiel das Intranet genutzt und die Tagesnachrichten. Dem Mitarbeiter der Servicestelle wird ein Formblatt zur Verfügung gestellt, um Anfragen und Bedarfe rasch ohne Übertragungsverluste an den OM weiterleiten zu können.

Ob dieses Instrument wirklich greift und zielführend ist, hängt auch von den Führungskräften ab. Werden Sie das Thema "Kundenorientierung" und die entsprechenden Ziele regelmäßig auf die Tagesordnung bringen? Als immer wieder geäußerter Wunsch war zu hören, nur nicht noch weitere zusätzliche Instrumente zu installieren, um das Thema voranzutreiben.

Dies ist auch nicht nötig, da HEIDELBERG über entsprechende Instrumente verfügt (BSC; Mitarbeitergespräch; Zielvereinbarungen) die ausreichend Möglichkeiten bieten, die Kundenorientierung zu stärken und weiter zu entwickeln.

Damit der Prozess nach Abschluss der Trainings nicht ins Stocken gerät, wurde seitens der Personalentwicklung angeboten, die Führungskräfte dabei zu unterstützen, das Thema in die Regelkommunikation aufzunehmen.

Gemeint ist hier eine Qualifizierung darin, wie durch Moderation die Gruppe quasi äquivalent zu kleineren Workshopsequenzen in den Teammeetings zum Problemlösen gebracht werden kann: Welche Problemfälle gab es? Was ist z.B. bezüglich des Zieles "Bearbeitung Kundenauftrag" gut/ schlecht gelaufen? Welche Lösungen haben wir?

Als ein Hilfsmittel, einen sogenannten "Aktionscheck Kundenorientierung" ohne größeren Zusatzaufwand in die Regelkommunikation der Bereiche zu integrieren, wurde den Teilnehmern ein einfaches Formblatt zur Verfügung gestellt. Dessen Nutzung erlaubt die einfache Analyse von konkreten Situationen und ihrer Konsequenzen für den Kunden. Mit den Fragen "Was bedeutet das für den Kunden?" und "Was erwartet der Kunde konkret von uns?" werden die Mitarbeiter angeregt, sich in die "Schuhe des Kunden" zu stellen und nehmen damit einen Perspektivenwechsel ein. Daraus abgeleitet kann erarbeitet werden "Was tun wir konkret?" , d.h. ein Aktionsplan zur Behebung des Problems wird erstellt mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten und Terminen.

Das Feedback der Teilnehmer auf die Qualifizierung war durchgängig positiv. Das Verankern aktueller Probleme aber auch veränderter organisatorischer Rahmenbedingungen mit der Thematik der Trainings wurde als äußerst effektiv erlebt. Günstig auch die Teilnahme der Führungskraft am Ende der Trainings, um die Arbeitsergebnisse und aktuelle Anliegen der Teilnehmer zum Thema präsentieren zu können.