

# Agile Führung - Kunden- und serviceorientierte Führung im Zeitalter 4.0

ein marillabax Whitepaper von Marilla Bax und Dr. Wolfgang Kaa

## Einführung

*„Es dauert keine 14 Tage, dann behandeln die Mitarbeiter ihre Kunden genauso, wie sie selbst von ihrem Chef behandelt wurden.“*  
(Sam Walton, Gründer Wal-Mart)

Mitarbeiter, denen ihre Führungskräfte die Kundenorientierung jeden Tag neu vorleben, können Kundenorientierung tiefgreifend verstehen und authentisch praktizieren, dieser Grundsatz gilt auch im Zeitalter 4.0.

Die derzeit im Rahmen von Industrie 4.0 stattfindende Digitalisierung der Wertschöpfungskette durch neue Informationstechnologien orientiert sich nicht an den vorhandenen Organisationsstrukturen, sondern richtet sich noch konsequenter auf die **Erfüllung individueller Kundenwünsche** aus. Dieser hohe Wettbewerbs- und Innovationsdruck zwingt Unternehmen, ihre Strategie zu hinterfragen und fortwährend anzupassen. Schnelles **Angleichen an Marktgegebenheiten** und sich ändernde Kundenerwartungen wird überlebenswichtig.

Damit steigt der Aufwand, einen Kunden zu gewinnen und ihn langfristig zu binden, ständig. Jeder Beteiligte an der Customer Journey ist deshalb mehr denn je gefordert, sich aktiv mit einzubringen, um das Ziel der maximalen Kundenbindung zu erreichen. Eine effektive Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, die direkte Kommunikation und flache Hierarchien sind Voraussetzung dafür.

Nur Unternehmen, denen es gelingt, flexible und vernetzte Prozesse zu implementieren, können sich schnell innovierenden Märkten anpassen. John Kotter empfiehlt in seinem Buch „Accelerate“ ein „duales Betriebssystem“ - die Installation eines Netzwerkes aus Mitarbeitern und Abteilungen neben der Hierarchiestruktur. Diese Netzwerke können zum Beispiel bei einzelnen Projekten entstehen, wie z. B. bei der Einführung neuer Software oder der Entwicklung von innovativen Produkten und Services.

Im Klartext heißt es, dass sich die bisherigen Formen von Arbeit und Zusammenarbeit noch stärker verändern. Nicht nur, weil sich die technischen Möglichkeiten und Gegebenheiten wandeln. Disruptive Innovationen erfordern neue, digitale Geschäftsmodelle. Von dieser **digitalen Transformation** sind alle Bereiche im Unternehmen betroffen.

Parallel dazu ist **Generation Y** als Arbeitnehmer im Arbeitsmarkt eingetroffen. Generation Z steht in den Startlöchern. Beide Generationen sind zunehmend selbstbewusst, veränderte Wünsche, Anforderungen und Werte zu formulieren und einzufordern. Für Generation Y muss Arbeit Sinn machen. Sie ist kein Selbstzweck, sondern muss dem Anspruch genügen, darin 'etwas' bewegen zu können. Für **Generation Z** ist wichtig, dass die Arbeit zur eigenen Persönlichkeit passt und dass Unternehmen ihnen die Möglichkeit geben, sich zu entwickeln oder Karriere zu machen. Sie sind selbstbewusster und zugleich fordernder – keine reinen Befehlsempfänger mehr.

## Servicequalität wird zum Kulturdenken für das Unternehmen

Merkmale der Servicequalität, wie Zuverlässigkeit und Top-Qualität, werden heute als selbstverständlich vorausgesetzt. Zusätzlich werden Schnelligkeit in Entscheidungsprozessen, sofortiges Reagieren auf Änderungen im Markt und größte Flexibilität auch in komplexen Prozessen, bei sich ändernden äußeren Faktoren oder gar der ursprünglich vereinbarten Zielsetzung (Moving-Target-Phänomen), gefordert. Die Herausforderung beginnt bereits beim Selbstverständnis von Servicequalität. Während die 'alten' Manager dieses noch als Hauptaufgabe der Serviceabteilung sehen, wächst bei den neuen Generationen das Verständnis für eine auf Servicequalität ausgerichtete Unternehmens- und Kommunikationskultur. **Servicequalität geht alle etwas an** (kundenzentrierte Organisation) und funktioniert für den Kunden nur dann begeisternd, wenn die Schnittstellen in der gesamten Wertschöpfungskette ideal ineinandergreifen. Denn Versprechen, die der Vertrieb gegenüber Kunden formuliert, sei es zur Produktqualität oder zur Dienstleistung, sollten eingehalten werden. Das führt unweigerlich zu folgenden Fragen:

1. Welche Versprechen zur Dienstleistungsqualität formulieren Marketing/Vertrieb/Pre Sales?
2. Wer sichert ab, dass diese auch eingehalten werden können bzw. realistisch sind?
3. Wie wird ein KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) abgebildet, der Erfahrungen aus dem After Sales zurückspielt in die Sales Phase?

Eben in diesem Kontext sind definierte Übergabepunkte (Schnittstellen) zwischen allen Beteiligten Bereichen/Abteilungen festzulegen. Vertrieb/Marketing stehen in der Außenkommunikation und geben Versprechen ab – Produktion, Projekte, Service sind in der Pflicht diesen Versprechen gerecht zu werden. Die sogenannten **Service Quality Gates** sind zu definieren und der Informationsaustausch sollte flüssig und regelmäßig eingerichtet werden.

## Quality Gates in Sachen Servicequalität



© marillabax



## Führen in herkömmlichen Strukturen und/oder agil führen

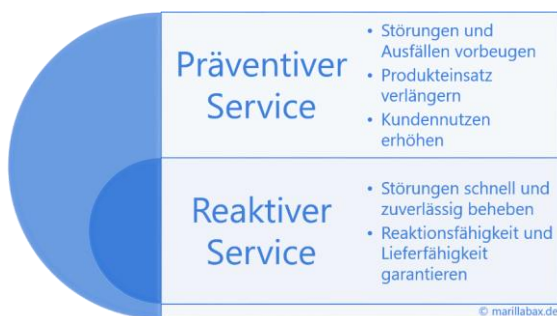
Während das Zeitalter 4.0 immer schneller Fahrt aufnimmt, stecken viele Unternehmen selbst noch in ihren alten Strukturen fest. Häufig gilt die alte Denke: Service geht nur den Service etwas an. Notwendige Änderungen setzen sich nur schwerfällig um. Einerseits müssen die Manager führen und fordern, Ziele definieren, Orientierung geben, entscheiden. Andererseits sollen sie die Mitbestimmung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter fördern.

Der technologische Fortschritt ist heute schneller als unsere Lernkurve. Die wachsende Komplexität und der Umgang mit 'Unwissen' verlangen neue Entscheidungskompetenzen für Führungskräfte sowie neue Wege in der Zusammenarbeit. Notwendig für das Meistern dieser Herausforderungen sind dynamische Organisationen analog zum Zeitalter 4.0 sowie innovative Führungsstrategien, die sich durch Agilität und Flexibilität auszeichnen. Der **Service 4.0** wird dabei zur Schaltzentrale für Kundenbindung. Dies fordert deutlich flexiblere Organisationsstrukturen und neue Denkmuster.

## Agile Serviceorganisationen unterscheiden nur noch zwischen reaktivem und präventivem Service

Die klassische Organisationsform und Trennung zwischen Serviceinnen und -außendienst verschwimmt zunehmend. Der Techniker wird zum Dompteur der Zugriffsmöglichkeiten und der Wissens-/Erfahrungsquellen. Ein Einsatz vor Ort ist nicht mehr zwingend erforderlich, per Fernzugriff greift ein Team von Experten auf die Kundeninstallation zu und löst agil alle Fragestellungen. Die Technik wird dabei zum verlängerten Arm und nicht mehr der Techniker. Das stellt ganz **neue Anforderungen** an die Organisation und die technische Unterstützung.

Die Serviceführungskraft ist zunehmend darin gefordert, auf innovative Technologien und deren Möglichkeiten zu reagieren und daraus neue, für den Kunden attraktive Serviceleistungen anzubieten. Der Service wächst aus seiner rein reaktiven Rolle zum **Begleiter des Kunden** in allen Anwendungsfragen, vor allem schützt er den Kunden vor Störungen, ungeplanten Ausfällen, schlechter Nutzung der Produkte. Der Service wird zum Know-how-Träger und Berater für den optimalen Einsatz der Produkte und arbeitet gegen seine ursprüngliche Aufgabe, das Beheben von Störungen.



Die Kundenbindung als Erfolgsfaktor wächst durch das Vertrauen der Kunden, im Anbieter einen langfristigen, kompetenten Begleiter gefunden zu haben. Dieser Begleiter wird besonders geschätzt, wenn er vor Wertverlust schützt (durch ungeplante Ausfälle der Produkte). Die neue Leistungsklasse im Service entsteht also aus dem **präventivem Service**.

Für den Service entwickeln sich so neue Leistungsfelder, die vor allem eines sind: planbar! Während der reaktive Service meist davon geprägt ist, auf ungeplante Störungen zu reagieren, schafft der präventive Service einen deutlich höheren Anteil an planbaren Aktivitäten. Diese neuen Aktivitäten sind von deutlich weniger Druck geprägt im Vergleich zu kurzfristigen Störungen. Die Servicekultur der Feuerwehreinsätze verändert sich in diesem Zuge und lässt eine professionelle Ruhe und Planbarkeit zu - der **Service wird zum Sparringspartner für den Kunden** in allen Fragen der Produktnutzung sowie der Produktlebensdauer.

Die Servicemitarbeiter der Zukunft müssen damit lernen, sich anders zu strukturieren und aktiv zu planen, statt auf den nächsten 'Anfall' zu warten. Die Führungskraft ist gefordert in neuen Personalplanungsfelder zu denken: Statt der Frage „Mit wieviel Störungen müssen wir rechnen und wieviel Puffer brauchen wir?“ - die in der Regel zu Überkapazitäten führt, wenn die geschätzte Anzahl Störungen nicht eintrifft - steht nun die komfortablere Frage im Vordergrund: „Welche Leistungen kann ich planbar dem Kunden verkaufen, um Störungen zu vermeiden oder die Nutzung der Produkte zu verbessern?“

## Führungskraft 4.0 – Wanderer zwischen den Managementwelten

Durch die Digitalisierung sowie die vernetzten neuen Generationen sind Führungskräfte gefordert, sich diesen Veränderungen anzupassen. Dazu gehört es, sowohl die innovativen technischen Möglichkeiten erfolgreich zu nutzen, als auch den unterschiedlichen Anforderungen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden. Im Kontext 'Service' müssen die Belange und Wünsche der Serviceabteilung im Unternehmen entsprechend selbstbewusst vertreten werden, statt nur der verlängerte Arm der Produktion zu sein.

**Serviceführungskräfte** stehen somit vor der Aufgabe, in ihrem Unternehmen alte Strukturen aufzubrechen und neue zu ergänzen. Sie selbst müssen sich neu ausrichten und sich Schritt für Schritt an die veränderten Gegebenheiten anpassen. Es geht um die Auseinandersetzung mit der sich wandelnden Arbeitswelt, den eigenen Führungswerten, dem eigenen Führungsstil und dem Führungshandeln und der geforderten neuen Servicekultur.

Dabei kann Altbewährtes durchaus erhalten bleiben. Der Einsatz neuer, agiler Strategien muss ausreichend balanciert werden mit den bekannten Elementen alt hergebrachter Managementmethoden. Führungskräfte in einem agilen Umfeld müssen ebenso wie ihre Teams die **agilen Werte verinnerlichen**. Sie sind Vorbild, Vorreiter und auch Transformer zu nicht agilen Bereichen in ihrer Organisation. Das bedeutet, dass sie nicht nur die agilen Vorgehensweisen kennen sollten (z.B. Scrum, Kanban), sondern ebenso die agilen Werte und Prinzipien wie Verbindlichkeit, Offenheit, Mut, Vertrauen und Respekt verstehen, verinnerlichen, vorleben und von den Teams einfordern. Als Wanderer zwischen den verschiedenen Managementwelten wissen Führungskräfte, wie situativ Führen gelingt bzw. Elemente der kooperativen Führung übergeleitet werden können in agiles Führen.

Die agile Führung ist eine Führung, die Mitarbeiter so zusammenstellt, dass diese sich gemeinsam entwickeln können. Sie unterstützt diese Mitarbeiter und fördert deren Selbstverantwortung. Sie räumt Hindernisse aus dem Weg und setzt Potenziale frei. Eine agile Führungskraft versteht sich nicht als Fachspezialist, ist kein **'Edelsachbearbeiter'** oder gar Antreiber, sondern versteht sich als Zuhörer, Ausrichter, Trainer für sein Team. Er sieht sich in der Rolle als Dienstleister für seine Mitarbeiter (Servant-Leadership-Ansatz). Es gilt, sich davon zu verabschieden, der fachlich beste Techniker zu sein. In den Vordergrund rücken stärker soziale Kompetenzen. Dazu zählen Glaubwürdigkeit, Sympathie, Verhalten in Konfliktsituationen und die Fähigkeit, andere zu begeistern und zu motivieren.

Führungskräfte werden sich zukünftig von der Idee lösen müssen, dass alle Abläufe und Reaktionen vorsehbar und planbar sind. Wichtig ist jedoch, den Teammitgliedern auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen einen Rahmen zur Orientierung zu geben, der Ziele und Kompetenzen absteckt.

Agile Führungskräfte brauchen neben praktischem Handwerkzeug eine authentische und respektvolle innere Haltung, die sie in die Lage versetzt, gute persönliche Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Kollegen aufzubauen und auch in schwierigen Situationen aufrechtzuhalten.

## Kunden- und serviceorientierte Führung im Zeitalter 4.0

Die moderne Serviceführungskraft beginnt mit der Einstellung, dass ihre Mitarbeiter eben auch ihre Kunden sind. Mit dieser Grundeinstellung geben Sie Ihren Mitarbeitern mehr Bedeutung und in der Konsequenz auch mehr Verantwortung: die Basis für eine agile Führung. Wesentliche Kompetenzen der agilen Führungskraft sind:

- **Agile Führungsmethoden im Mix mit traditionellen Methoden beherrschen:** Neben dem klassischen Machtwort und der Vorgabe von Zielen heißt dies auch, Entscheidungen so zu initiieren, dass sie demokratisch und durch die Nutzung kollektiver Intelligenz getroffen werden können. Dazu gehört auch **Wissen teilen**. Mächtig ist zukünftig der, der Wissen einspeist und nicht der, der Wissen hortet oder abschottet. Kommunizieren Sie Ziele nur, wenn Sie gleichzeitig ihren Sinn und Zweck erläutern.
- **Das Können in den Vordergrund stellen, nicht das Wissen fokussieren:** Bisher galt die Devise: der fachlich kompetenteste ist der beste Mitarbeiter. Fachliche Kompetenz wurde dabei vor allem durch ein umfangreiches und tiefgehendes Wissen, zumeist Kopfwissen definiert. Die Herausforderung war, dieses implizite Wissen zu einem expliziten Wissen werden zu lassen. Also schlicht gesagt, es verfügbar zu machen durch Dokumentation/Ablage. In Zeiten von Google und Wikipedia ist dieser Wissensschatz öffentlich verfügbar und nun zählt vielmehr, sich dieses Wissen verfügbar zu machen und richtig einzusetzen. Der Fokus wandert von **Fachkompetenz zur Lösungskompetenz** (Wissen im Kontext richtig anwenden können). Von der modernen Führungskraft ist gefordert den Erfahrungsaustausch (Wissen in der Anwendung) zu fördern und die Mitarbeiter in ihrer Lösungskompetenz zu unterstützen. Es braucht dazu eine gewisse Fehlerkultur und vor allem Mitarbeiter mit Sinn für Kreativität, Improvisation, Vorstellungsvermögen, Analytik und Logik. Die Mitarbeiterentwicklung (Training) und Mitarbeiterauswahl (welche Kompetenzen werden gebraucht) wird sich anders gestalten. Agile Mitarbeiter sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie lösungsorientiert sind.
- **Vernetzung ermöglichen:** Möglich machen, dass Mitarbeiter sich miteinander vernetzen und Verantwortung übernehmen, ihr Wissen teilen, sich selbst organisieren und so neue Informationen gewinnen und generieren.  
**Rahmenbedingungen schaffen,** die Agilität im Arbeitsalltag zur Routine werden lassen.
- **Mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeiten umgehen:** Entscheidungsstärke auch unter unsicheren Bedingungen zeigen. Sich an den Ergebnissen zu orientieren, weniger an den Prozessen. **Von umfassender Planung zu Iteration:** Ohne das genaue Ziel schon eindeutig beschreiben zu können besteht die Bereitschaft und der Mut, Lösungen in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden iterativ zu erzielen.

## Impulse für die zukunftsorientierte Führungskraft/digitale Führungskultur

Die Führungskraft der Zukunft zeichnet sich in Summe mehr denn je dadurch aus, dass sie ihre Hauptenergie auf die wirkliche Führung legt und eben nicht mehr als fachlich bester 'Edelsachbearbeiter' zu brillieren wünscht.

- **Service Team-Empowerment – Menschen 'führen'** Bringen Sie die richtigen Leute zusammen. Befreien Sie das Team von unnötigem Bürokratismus. Definieren Sie stattdessen die erforderlichen Strukturen zur Erreichung exzellenter **Servicequalität** als **Handlungs-Leitplanken**. Übertragen Sie dazu **Verantwortung** und ermächtigen Sie das Team mit den notwendigen Kompetenzen. Schaffen Sie ein von **Vertrauen** geprägtes Klima, in dem Sie Ihre Erwartungen und Ziele mitteilen. Etablieren Sie eine Feedbackkultur und ermöglichen Sie bereits im Prozess regelmäßige Reflexion. Führen Sie Mitarbeitergespräche in einer wertschätzenden Haltung und stärken den Blickwinkel auf die gesamten Servicemuskeln, statt nur auf die Fachkompetenz. In Summe ist es Ihre Aufgabe, die Servicekultur aufzubauen, vorzuleben und zu etablieren. Schaffen Sie mit einer klaren Vision und Mission eine Zielrichtung und Orientierung für Ihre Mitarbeiter.
  
- **Servicemarketing – Services 'vermarkten'**  
Sie beherrschen die operativen Stellschrauben für Ihr **Management**-Business. Gleichzeitig sind Sie Vermittler zwischen Teamaktivitäten und Unternehmensstrategie. Hieraus gilt es für Ihre **Servicestrategie** sowohl strategische als auch operative Grundlagen abzuleiten, um das Tagesgeschäft im Service effizient und attraktiv zu gestalten.  
Bauen Sie ein professionelles Dienstleistungsmarketing auf und bearbeiten die 4P's des Marketings: **Product | Price | Placement | Promotion**.  
Schaffen Sie Klarheit und Orientierung, in dem Sie die Dienstleistungsprodukte einer eindeutigen Kundengruppe / einem Markt zuordnen und die Prozesse darauf abstimmen. Schaffen Sie entsprechende Produktverantwortung in Ihrer Mannschaft statt des 'alten' Hierarchiedenkens.
  
- **Enabling Leadership = Management des Umfelds**  
Schaffen Sie Rahmenbedingungen, in denen agiles Arbeiten möglich ist. Führungsarbeit hat künftig mehr mit Navigieren als mit Steuern zu tun. Setzen Sie die strategische Ausrichtung. Das Ermöglichen steht im Mittelpunkt. Werden Sie zum Coach und Sinnstifter Ihres Teams. Bieten Sie Unterstützung und Orientierung an, damit sich Ihre Mitarbeiter weitgehend selbst organisieren können.  
Stellen Sie den **Menschen** in den Mittelpunkt und konzentrieren Sie sich auf die Stärken Ihrer Mitarbeiter. Fördern Sie Experimentierfreude bei der Suche nach Lösungen. Geben Sie Fehlern eine Chance. Sind Sie selber offen im Umgang mit Veränderungen und leben Sie die, in der von Ihnen angestrebten **Servicekultur** gewünschten Werte vor.

## Führen als 'Service Manager' kommt einer Unternehmensführung gleich

Service-Management und damit die Führung einer Serviceorganisation fordert von den Führungskräften heute ein stark ausgeprägtes unternehmerisches Denken. Die Gestaltung des eigenen Dienstleistungsangebotes (Service Engineering) und die Ausprägung einer Servicestrategie zählen ebenso zu den Aufgaben, wie die Ausrichtung auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz. Neben der Personalführung und damit den Softskills sind die Manager von Serviceteams heute als agierende Coaches mit dem Blick für die generelle Ausrichtung des Unternehmens und der Rolle der serviceleistenden Teams gefragt.

Dabei ist es unerheblich, ob sie für den technischen Service am Ende der Leistungskette verantwortlich sind oder für den Bereich der Pre Sales/After Sales Teams (Projekt/Engineering). Wer für Dienstleistungen verantwortlich ist, muss sich mit der Frage der strategischen Ausrichtung beschäftigen – Für wen/was werden wir Dienstleistungen in welcher Qualität anbieten müssen? Wofür stehen wir mit unseren Leistungen ein (Werte) und wie passen unsere Leistungen in das Gesamtgefüge (welche Schnittstellen/Service Quality Gates gilt es zu beachten)?

---

Wachsen Sie in Ihrer Servicekompetenz: strategisch wie operativ mit dem marillabax Zertifikatslehrgang zum:  
**Certified Manager Customer Services (MCS)**

[Customer Service Strategie und Management](#)  
[Service Qualität und Service Equipment](#)  
[Service Führung](#)

3 Module – Blended Learning und Präsenzphasen - Details unter: [www.marillabax.de](http://www.marillabax.de)



## Über die Autoren



**Marilla Bax, Service Manager (KVD)**, Gründerin und Geschäftsführerin der marillabax GmbH & Co. KG. Über 15 Jahre Erfahrung im IT-Service Umfeld, war selbst lange im IT-Helpdesk und Support aktiv, vom Telefonsupport bis zum Service Manager hat sie alle Stationen in Softwarehäusern und IT-Supportteams durchlebt, bevor sie marillabax gründete. Ihr umfangreiches Wissen im Service teilt sie gerne und regelmäßig u.a. auf Ihrem Blog: [www.service-effizienz.de](http://www.service-effizienz.de). Als begeisterte Überzeugungstäterin ist sie unter der Marke 'mindacademy' nebenbei eine Expertin und Trainerin für die Software Mindjet MindManager. Auch der TÜV baut auf ihre Fachkompetenz, so ist Marilla Bax als eine der wenigen 'externen' Auditoren für das TÜV Süd Siegel Service Qualität deutschlandweit unterwegs.



**Dr. Wolfgang Kaa**, promovierter Geoökologe, nach verschiedenen Stationen im technischen Umfeld Einstieg 2003 in den Service-Trainingsbereich. Sein Leitgedanke ist, dass sich die Teilnehmer aktiv aus der Komfortzone bewegen, um die Themen konkret auszuprobieren. Erlebnislernen und Spaß beim Lernen sind sein Credo. So entdeckt er immer wieder neue und spannende Kooperationsaufgaben, die Mitarbeiter wie Führungskräfte motivieren und spielerisch trainieren. Folienvorträge findet man bei ihm nie, genauso wenig findet man eine Krawatte in seinen Koffern. Am liebsten trainiert er Servicetechniker und ihre Führungskräfte – er war 2003 der erste Trainer, der den Lehrgang zum Fachberater Service (KVD) maßgeblich geprägt hat. Als zweiter Geschäftsführer bei marillabax ist er zuständig für den Bereich Trainings und Qualitätssicherung.

Dieses **marillabax Whitepaper** wurde mit großer Sorgfalt erstellt und überprüft. Dennoch können Fehler nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Der Autor kann daher nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen eine juristische Verantwortung oder eine andere Form der Haftung übernehmen.

Kein Teil dieses Whitepapers darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der marillabax GmbH & Co. KG reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder kopiert werden.

Stand: Mai 2017

### **marillabax GmbH & Co. KG – die Spezialisten für Servicequalität**

Königsallee 43

71638 Ludwigsburg

Tel: +49 7141 702099-0

E-Mail: [info@marillabax.de](mailto:info@marillabax.de)

[www.marillabax.de](http://www.marillabax.de) | [www.service-effizienz.de](http://www.service-effizienz.de) | [www.mindacademy.de](http://www.mindacademy.de)



[marilla.bax](https://www.facebook.com/marilla.bax)



[marillabax GmbH & Co. KG](http://www.marillabax.de)



[@marillabax](https://twitter.com/marillabax)