

# "FIT FOR SERVICE - Lebensphasenorientiertes und kompetenzbasiertes Laufbahnkonzept für Servicetechniker"

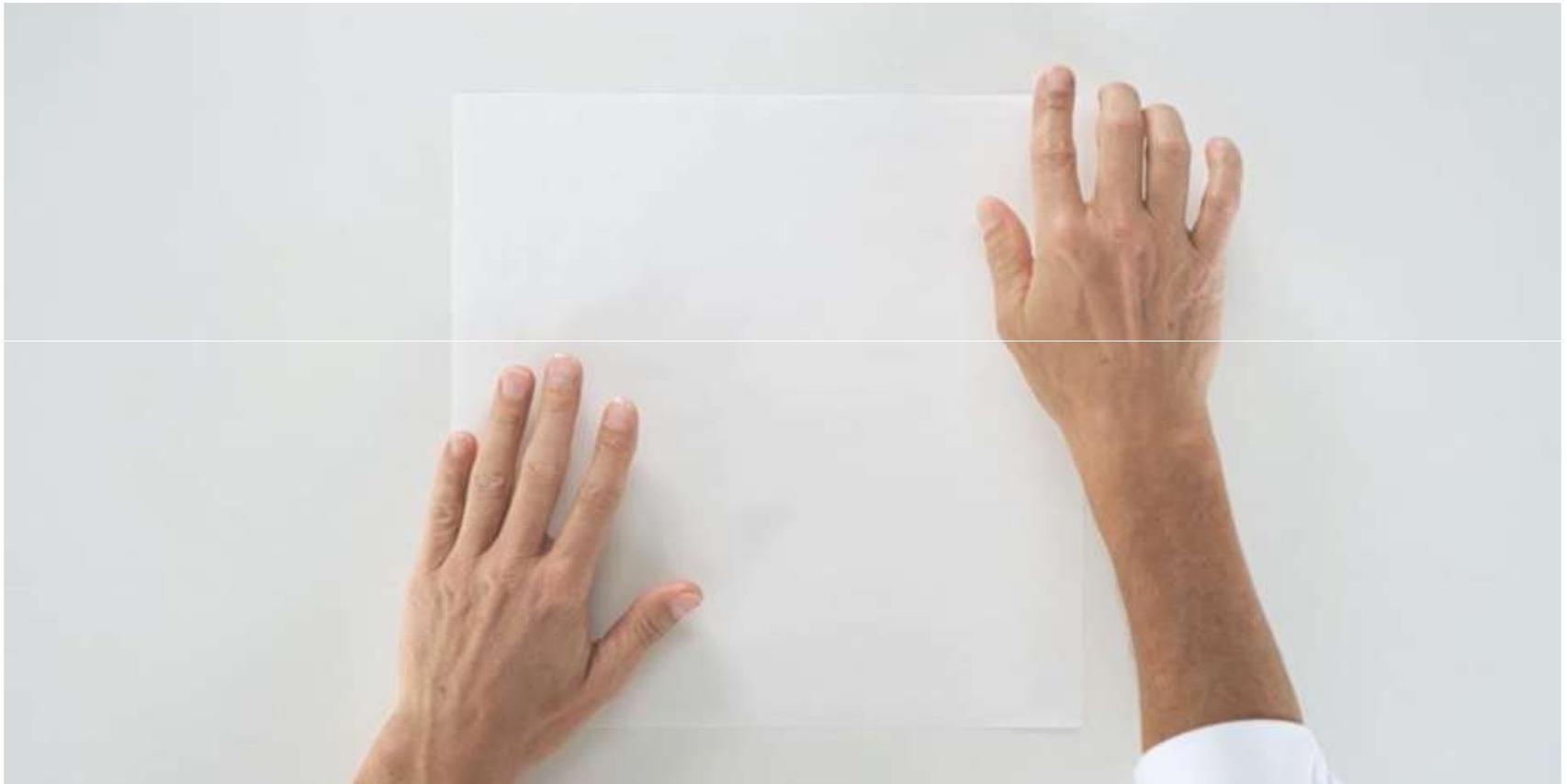
Gerd Duffke

Programmleiter Personalentwicklung für Sonderprojekte

12. IG Metall Fachtagung für Personal in der beruflichen Bildung  
Berlin, 30. + 31. Mai 2017



# TRUMPF in 2:53 Minuten



Unsere Kompetenz



# WIR SIND INNOVATIONSGARANT



# Auf einen Blick

## Unternehmenskennzahlen

	<b>Geschäftsjahr 2015/16</b>	<b>Veränderung in %</b>
Umsatz (in Mio. €)	2.808,5	+ 3,4
Ergebnis vor Steuern (in Mio. €)	303,1	- 15,2
Umsatzrendite vor Steuern (in %)	10,8	
Investitionen (in Mio. €)	137,6	+ 6,3
F+E Aufwendungen (in Mio. €)	296,2	+ 11,7
Mitarbeiter (Anzahl zum 30.06.2016)	11.181	+ 2,8

# Unsere Geschäftsbereiche

Umsatzanteile im Geschäftsjahr 2015/16



## Werkzeugmaschinen für die flexible Blechbearbeitung

Umsatz 2015/16 **2.52 Mrd. €**

Umsatzanteil **71 %**

## Lasertechnik / Elektronik

Umsatz 2015/16 **1,01 Mrd. €**

Umsatzanteil **29 %**

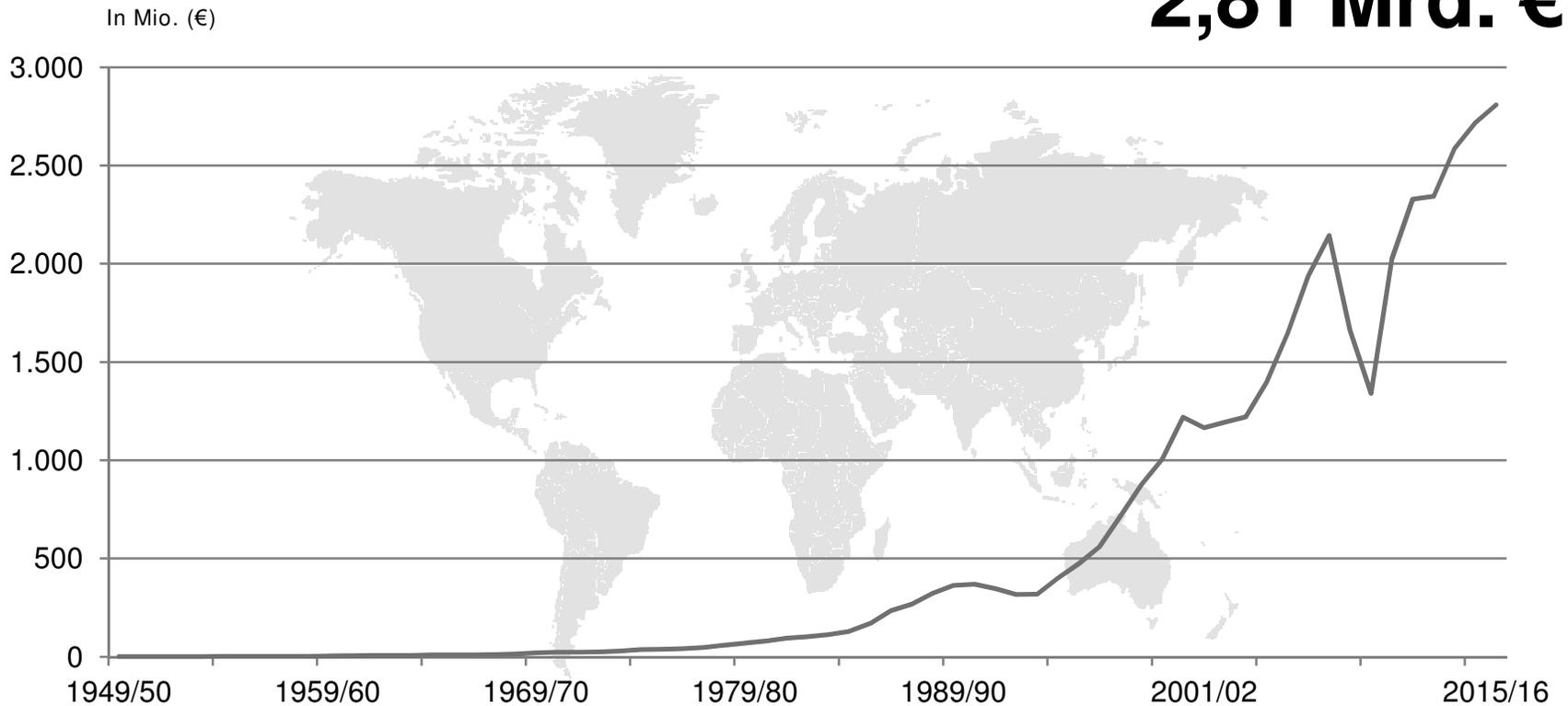
# Langfristig erfolgreich



## Umsatzentwicklung

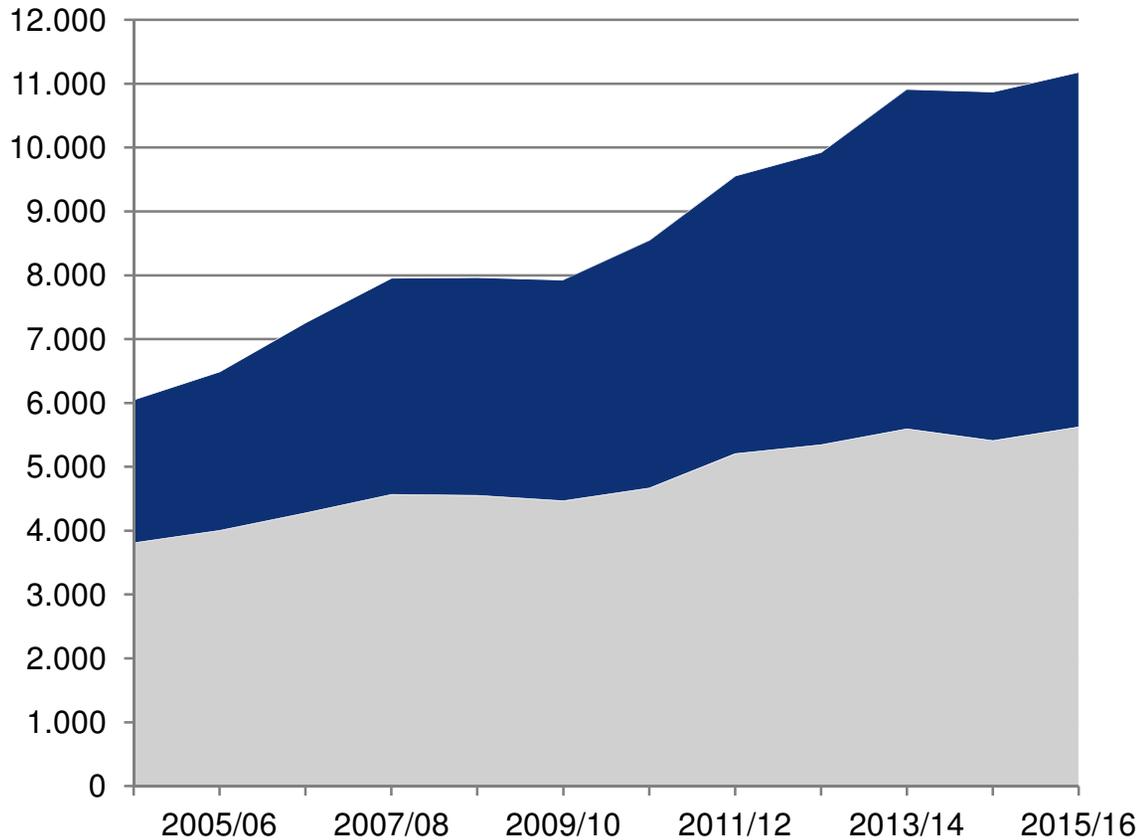
Umsatz Geschäftsjahr 2015/16

**2,81 Mrd. €**



# Gemeinsam stark

Unsere Mitarbeiter, Stand 30. Juni 2016



Mitarbeiter  
**11.181**

## Geschäftsjahr 2015/16

Mitarbeiterzahl	<b>11.181</b>
Veränderung	<b>+ 2,8 %</b>
■ MA weltweit (ohne D)	<b>5.555</b>
■ MA Deutschland	<b>5.626</b>

*\*Um die durch den Verkauf der Medizintechnik entstandenen Sondereffekte bereinigter Vergleich*

# Unabhängiges Familienunternehmen

## Unsere Geschäftsführung



Von links nach rechts:

Dr. rer. soc. Gerhard Rübling

Dr.-Ing. E.h. Peter Leibinger

Dr. phil. Nicola Leibinger-Kammüller

Dr.-Ing. Mathias Kammüller

Dr. rer. pol. Lars Grünert

Vorsitzender des Aufsichtsrats:

Dr. Jürgen Hambrecht

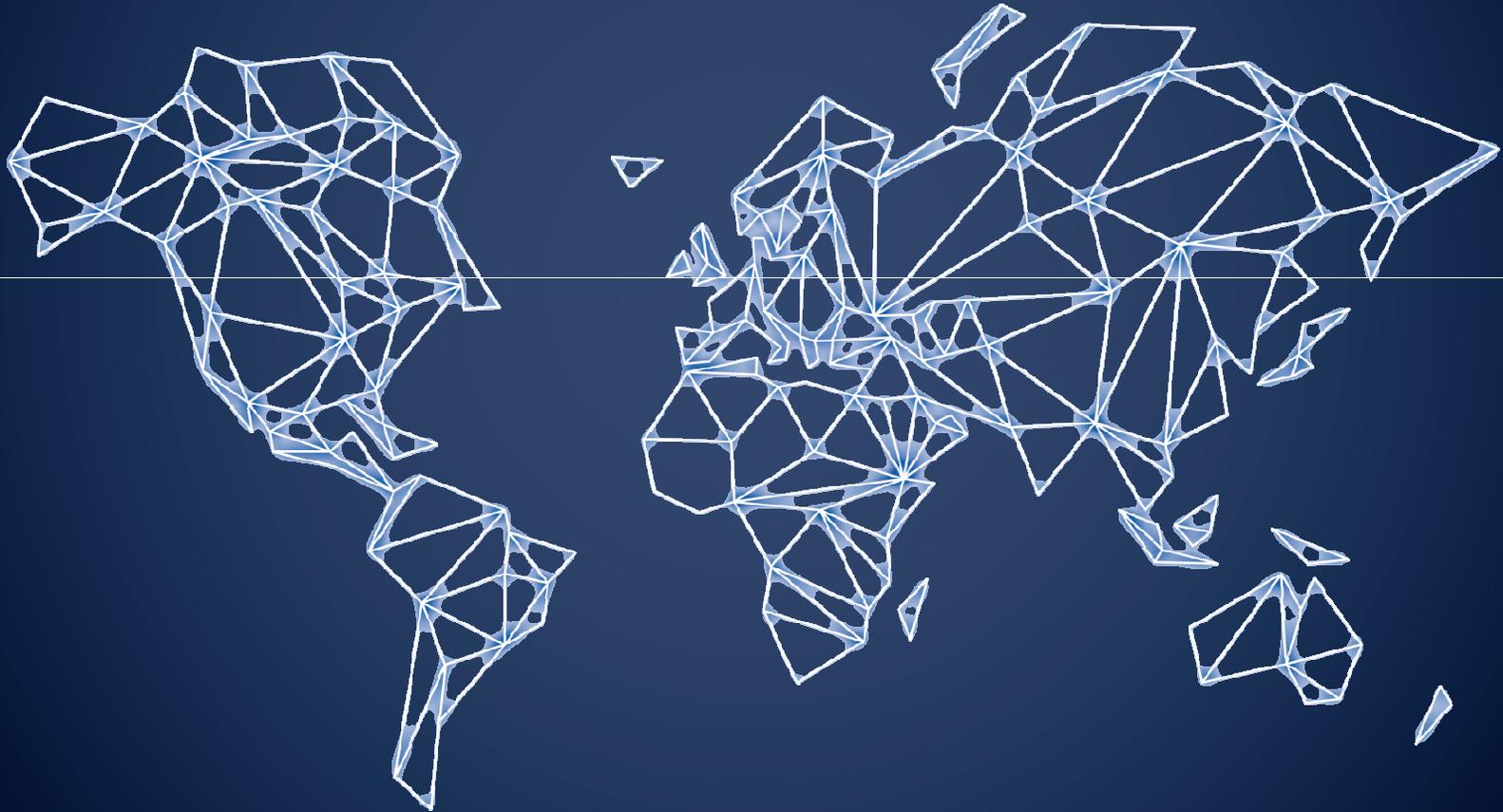
[nicht im Bild]

# Unsere Meilensteine

## Wichtige Innovationen und Veränderungen

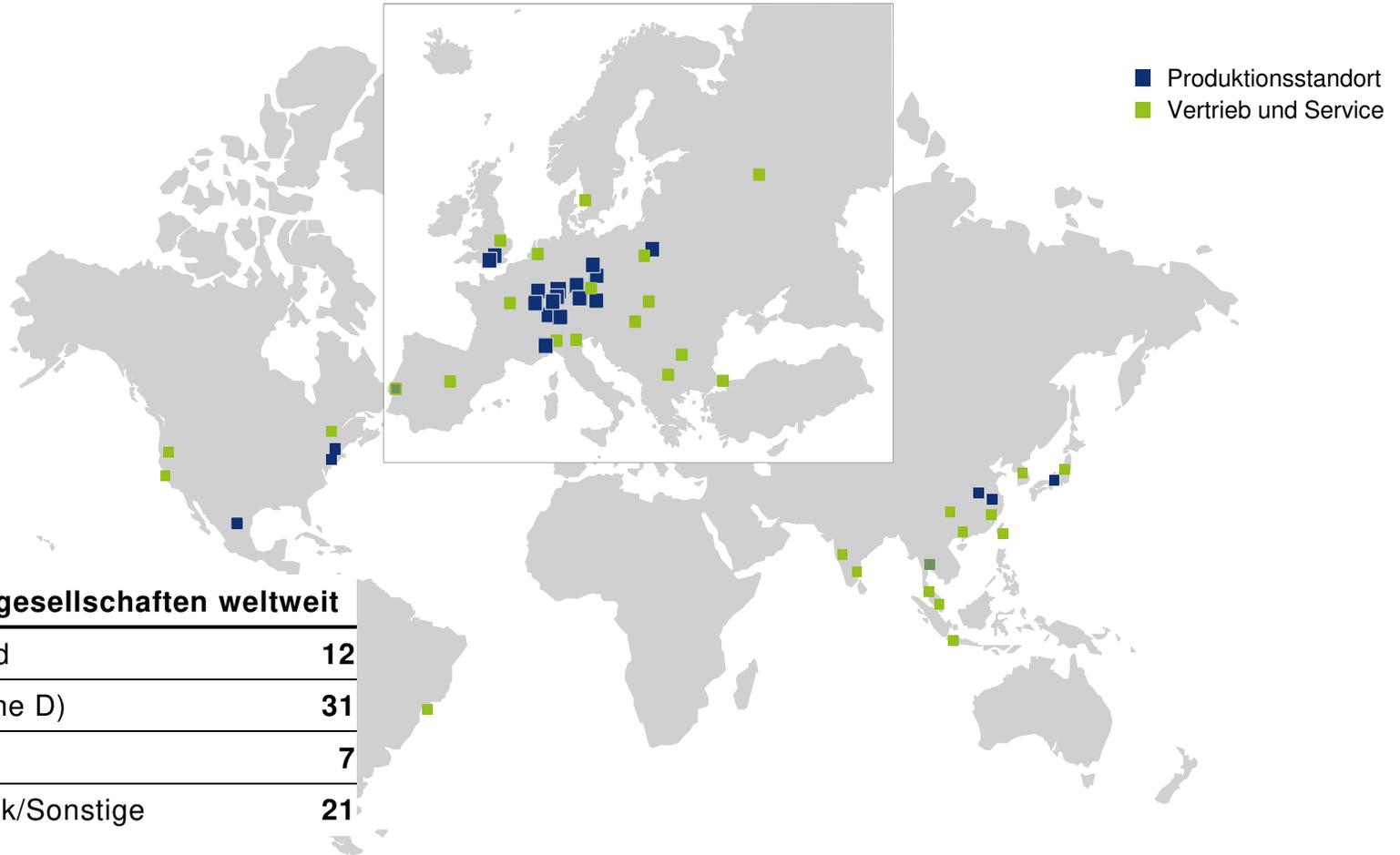
PERSONEN		<b>1923</b> Christian Trumpf beteiligt sich an der Julius Geiger GmbH		<b>1966</b> Berthold Leibinger wird Geschäftsführender Gesellschafter		<b>2005</b> Nicola Leibinger-Kammüller wird Vorsitzende der Geschäftsführung	
	MASCHINEN		<b>1957</b> Werkzeugmaschine mit Koordinatenführung		<b>1968</b> TRUMATIC 20: Erste CNC-gesteuerte Werkzeugmaschine		<b>2012</b> Alle 2-D-Lasermaschinen mit CO <sub>2</sub> - oder Festkörperlaser
		LASER		<b>1985</b> TLF 1000: Erster eigener CO <sub>2</sub> -Laser		<b>1999</b> Erster TruDisk Scheibenlaser	
STRATEGIE			<b>1963</b> Erste Auslandsniederlassung in der Schweiz		<b>1998</b> Eigenes Lean-Managementssystem SYNCHRO		<b>2015</b> AXOOM: das Betriebssystem für die Smart Factory

# WIR SIND NAH AN UNSEREN KUNDEN



# Globale Präsenz

Weltweit nah am Kunden

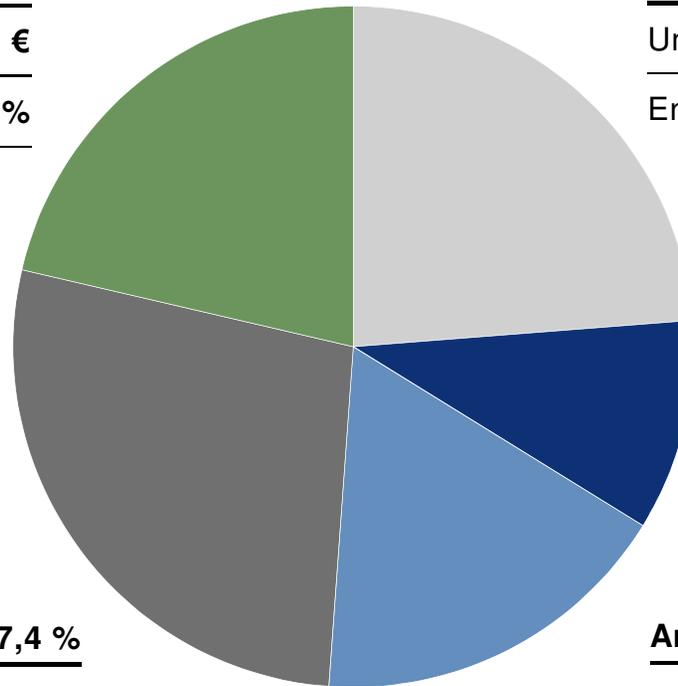


# Weltweit erfolgreich

## Umsatz nach Regionen

<b>Deutschland</b>	<b>21,3 %</b>
Umsatz	<b>597 Mio. €</b>
Entwicklung	<b>+ 5,2 %</b>

<b>Westeuropa ohne D</b>	<b>23,7 %</b>
Umsatz	<b>664 Mio. €</b>
Entwicklung	<b>+ 0,8 %</b>



<b>Mittel- und Osteuropa</b>	<b>10,0 %</b>
Umsatz 2014/15	<b>281 Mio. €</b>
Entwicklung	<b>- 3,8 %</b>

<b>Asien</b>	<b>27,4 %</b>
Umsatz	<b>770 Mio. €</b>
Entwicklung	<b>+ 10,9%</b>

<b>Amerika</b>	<b>17,3 %</b>
Umsatz	<b>485 Mio. €</b>
Entwicklung	<b>- 0,8 %</b>

# Vita

## Programmleiter für Sonderprojekte innerhalb der Personalentwicklung



**Gerd Duffke**

**Seit 1972 bei TRUMPF beschäftigt**

- 3 Jahre      Ausbildung zum Mechaniker
- 6 Jahre      Servicetechniker im Außen- und Innendienst
- 2 Jahre      Weiterbildung zum Maschinebautechniker
- 10 Jahre     Leiter der Produktschulung für Kunden- und Serviceschulung
- 16 Jahre     Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrates und  
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender von TRUMPF
- 5 Jahre      Leiter Personalentwicklung
- seit 2 Jahren Programmleiter für Sonderprojekte innerhalb der Personalentwicklung

# Verbundprojekt „EPO-KAD“



## **Lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement und Arbeitsgestaltung im Bereich industrieller Dienstleitungen**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Förderkennzeichen: 02L12A044

# EPO-KAD Projektkonsortium



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie



Förderkennzeichen: 02L12A044

Industrie-Partner



Wissenschaftliche Partner

EPO-KAD  
Konsortium

Aus-/Weiterbilder für KMU



Value-Partner

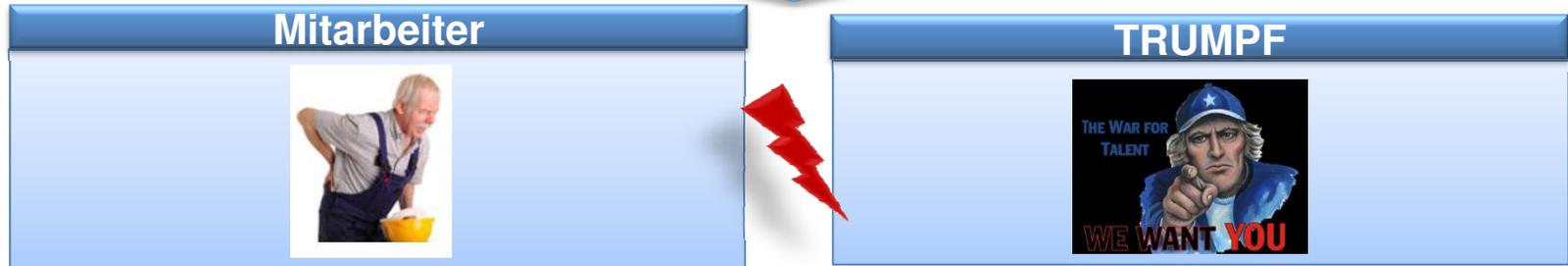


EPO-KAD: Lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement und Arbeitsgestaltung im Bereich industrieller Dienstleistungen

# Angestrebte Ziele von EPO-KAD

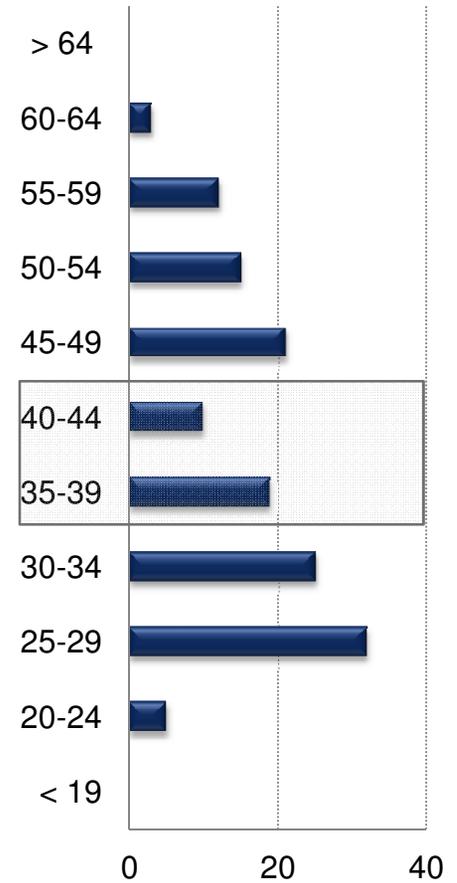
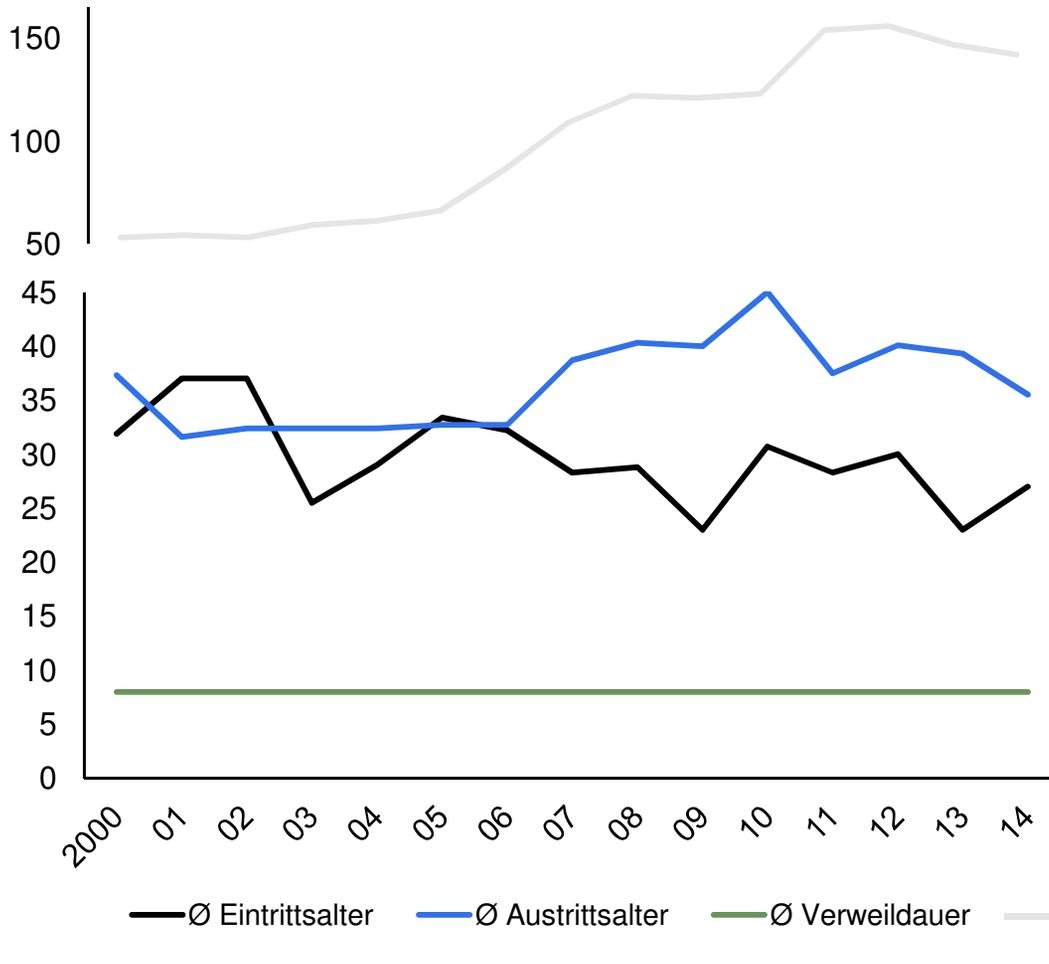


# Pilotprojekt Fit for Service - Ausgangslage

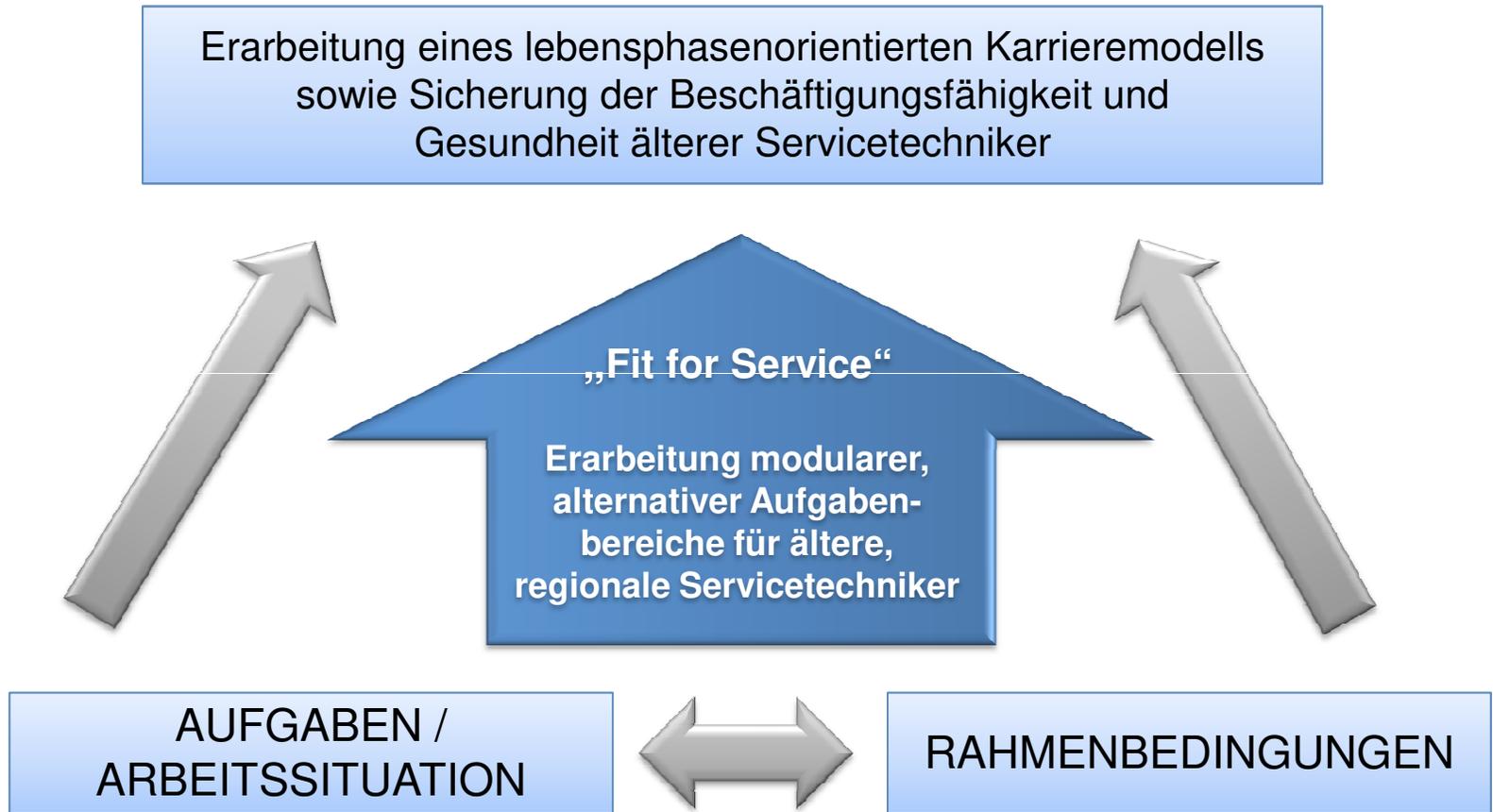


# Demographische Entwicklung bei Servicetechnikern

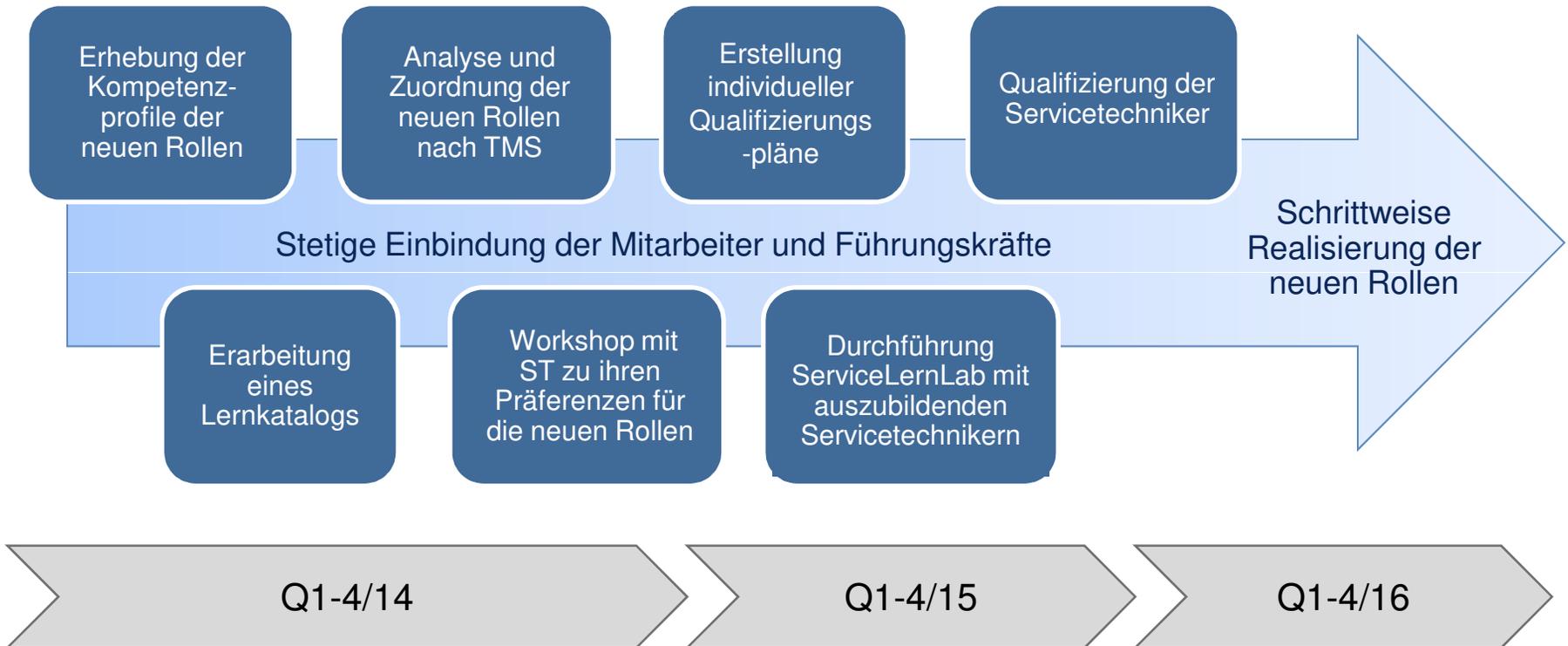
TRUMPF Werkzeugmaschinen Deutschland (TWDE)



# Zielsetzung des Projekts



# Weitere Projektschritte



# Inhalte der neuen Rollen

## **Produktions- und Applikationsberater**

Beratung von Kunden zur ...

- Inbetriebnahme von TRUMPF-Maschinen
- Optimierung des laufenden Maschinenbetriebs
- Erörterung der technischen Machbarkeit von Kundenanforderungen
- Applikationsberatung zu Stanz- und Lasertechnologie
- Option: Beratung zu TRUMPF Schulungsangebot und Wartungsverträgen
- Individuelle Problemlösung

## **Installationsberater**

- Layout-Planung und –Beratung
- Klärung Auftragsablauf, Bedingungen, Fristen
- Nationale und internationale Projektkoordination und -organisation  
→ Versendung Aufstellungsplan, Terminplan, Fundamentplan,
- Koordination Fremdfirmen
- Maschinenabnahmen
- Ausbildung von Installateuren und Installationsleitern

## **Trainer beim Kunden**

- Durchführung von Kunden- und Servicetechnikerschulungen vor Ort
- auf Basis des Rahmenstoffplans (Curriculum) für komplette Produkte  
(z.B. Maschine, Programmiersystem, Laser)
- unter Einbezug der Kundenwünsche entsprechend der Lernziele
- Sicherheitsunterweisungen
- Lernzielkontrolle durchführen + individuelle Maßnahmen für einzelne TN ableiten
- Kundenbetreuung bei Montageaufenthalten

## **Praxisausbilder für neue ST**

- Inhaltliche Anleitung und Beratung junger Servicetechniker vor Ort
- Kundeninformationen; Vorbereitungsaufgaben
- Vermittlung und Handlungsanleitung bei der systematischen Fehlersuche
- Eigene Erfahrungen und persönliche Erkenntnisse zur Verfügung stellen
- Direktes Feedback zur Unterstützung der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung junger Servicetechniker
- Kontrolle der Aufgabenerfüllung

# Erhebung der funktionsspezifischen Kompetenzprofile

## Funktionsspezifisches Kompetenzprofil

- enthält 15 – 20 Kompetenzen mit der jeweils für die Funktion relevanten Ausprägung
- Profile werden in 2 Workshops erhoben:  
 WS 1: Sammeln der Kompetenzen  
 WS 2: Festlegen der Ausprägungen



Schulungsreferent

	Kompetenz	Beobachtbares Verhalten
Fachkompetenz	<b>fundierte</b> Fremdsprachenkenntnis (F1)	- sicheres Formulieren von Sachverhalten in der relevanten Fremdsprache (mündlich) - sicheres Formulieren von Sachverhalten in der relevanten Fremdsprache (schriftlich)
	<b>fundierte</b> IT-Anwender-Kompetenz (F2)	- zuverlässiges Handeln der relevanten IT-Programme und deren Funktionen - sicheres Anwenden der relevanten IT-Programme - eigenständiges Bearbeiten von Sonderfällen
	<b>herausragende</b> Technische Grundlagen (F6)	- äußerst zuverlässiges Handeln der relevanten technischen Grundlagen - konsequentes Einhalten der technischen Grundlagen - konsequentes Einhalten von betrieblichen Vorgaben
Methodenkompetenz	<b>in Teilen vorhanden</b> Analytische Kompetenz (M1)	- in Teilen sicheres Bewerten von komplexen Systemen - in Teilen zuverlässiges Zusammenfassen von Daten - in Teilen eigenständiges Aufheben von Zusammenhängen - in Teilen eigenständiges Einbeziehen möglicher Konsequenzen
	<b>ausgeprägte</b> Konzeptionsstärke (M5)	- sehr sicheres Klären der Ziele (Zielkonzepte) - sicheres Einbeziehen von Strukturen (Zielkonzepte) - sehr zuverlässiges Aufheben der Ausgangsdaten - sehr sicheres Visualisieren von Sachverhalten
	<b>fundierte</b> Moderation/ Gesprächsführung (M6)	- sicheres Strukturieren des Gesprächs - zuverlässiges Aufheben aller Argumente - eigenständiges Herleiten von gemeinsamen Verdrehkreuzen - sicheres Visualisieren von Sachverhalten
	<b>fundierte</b> Präsentationsfähigkeit (M8)	- sicheres Aufheben von mehreren Personen - sicheres Strukturieren von Präsentationen - sicheres Formulieren von Sachverhalten (Ziel-Präsentationen) - sicheres Visualisieren von Sachverhalten (Ziel-Präsentationen)
Persönliche Kompetenz	<b>ausgeprägte</b> Trainingskompetenz (M8)	- sehr sicheres Verstehen der Lernthema - sehr erfolgreiches Einbeziehen von Strukturen (Ziel-Trainings) - sehr sicheres Visualisieren von Trainingsinhalten - sehr erfolgreiches Arbeiten zum Präsentator
	<b>in Teilen vorhanden</b> Innovationsfähigkeit (P4)	- in Teilen eigenständiges Entwickeln neuer Ideen - in Teilen zuverlässiges Aufheben von möglichen Überlegungsmöglichkeiten - in Teilen eigenständiges Hinterfragen von Sachverhalten
	<b>ausgeprägte</b> Lernbereitschaft/ Wissensorientierung (P6)	- aktives Lernen von Sachverhalten/Beispielen - aktives Einholen von neuen Informationen - sehr zuverlässiges Weitergeben von Wissen
	<b>ausgeprägte</b> Problemlösefähigkeit/ Situations Handelt (P8)	- sehr zuverlässiges Umsetzen von erprobten Lösungen - sehr sicheres Improvisieren bei ungelösten Situationen - sehr erfolgreiches Reagieren auf schnell wechselnde Arbeitsbedingungen
	<b>fundierte</b> Reflexionsvermögen (P7)	- eigenständiges Einleiten der persönlichen Stärken und Lernfelder - eigenständiges Einleiten von Feedback - eigenständiges Aufheben von Alternativen zum individuellen Handeln - aktives Umsetzen von erprobten Handeln
Neuwerke Kompetenz	<b>fundierte</b> Selbstorganisation (P8)	- zuverlässiges Bearbeiten von Daten (zur Aufgabenerfüllung) - eigenständiges Einbeziehen von Strukturen (zur Aufgabenerfüllung) - sicheres Planen von Team- und Informations - zuverlässiges Einleiten der SYNERGIE-Prozessen
	<b>ausgeprägte</b> Dienstleistungserbringung/ Kundenbindung (C1)	- aktives Einbeziehen der Interessen der Informanten und externen Kunden - sehr sicheres Ausgehen von Kundenwünschen und Unternehmenszielen - sehr zuverlässiges Pflegen der Beziehungen zu internen und externen Kontakten
Soziale Kompetenz	<b>fundierte</b> Beziehungsmanagement/ Netzwerken (S1)	- sicheres Aufheben von Gesprächsbeiträgen - sicheres Aufheben der Gesprächsbeiträge - eigenständiges Einleiten der Themen der Netzwerkpartner
	<b>fundierte</b> Interkulturelle Kompetenz (S2)	- eigenständiges Einleiten von Informationen zu anderen Kulturen - sicheres Erkennen kultureller Unterschiede - erfolgreiches Umgehen mit kulturellen Situationen - erfolgreiches Handeln im interkulturellen Kontakt
	<b>ausgeprägte</b> Kommunikationskompetenz (S3)	- sehr zuverlässiges Aufheben des Gesprächs - sehr sicheres Formulieren von Sachverhalten (schriftlich) - sehr sicheres Formulieren von Sachverhalten (mündlich) - sehr erfolgreiches Einleiten geeigneter Kommunikationsmittel
	<b>fundierte</b> Konfliktlösungskompetenz (S4)	- sicheres Bewerten von Konflikten - sicheres Aufheben von Handlungsoptionen/Verhandlungsoptionen - eigenständiges Einleiten von Feedback - sicheres Geben von Feedback
	<b>ausgeprägte</b> Kooperationsfähigkeit (S6)	- aktives Einbeziehen der Interessen aller Beteiligten - sehr sicheres Ausgehen von möglichen und gewünschten Interessen - aktives Zusammenarbeiten mit anderen relevanten Abteilungen/Bereichen
<b>ausgeprägte</b> Teamfähigkeit (S7)	- sehr sicheres Pflegen von Beziehungen (im Team) - aktives Einleiten von Kollegen/Gruppen - sehr zuverlässiges Einleiten der interpersonellen Stärken (im Team) - sehr sicheres Ausgehen von eigenen und herangezogenen Interessen	

# Beispiel: Funktionsspezifisches Kompetenzprofil

## Produktions- und Applikationsberater

Kompetenz	
Fachkompetenz	F : Bedienerkenntnisse
	F : Technologiekenntnisse
	F : Programmierkenntnisse
	F : Applikationswissen
Methodenkompetenz	M1: Analytische Kompetenz
	M2: Beratungskompetenz
Persönliche Kompetenz	P6: Problemlösefähigkeit/ Situatives Handeln
	P10: Werte- und Kulturorientierung
Ökonomische Kompetenz	Ö1: Dienstleistungsorientierung, Kundenbindung
	Ö2: Marktorientierung
	Ö5: Wirtschaftliches Handeln
Soziale Kompetenz	S1: Beziehungsmanagement/ Netzwerken
	S3: Kommunikationskompetenz
	S4: Konfliktlösungskompetenz
	S6: Repräsentationsfähigkeit
	S8: Überzeugungskraft

Beispiel:

ausgeprägte	S8: Überzeugungskraft
-------------	-----------------------

Verhaltensanker mit  
Kompetenzausprägung:

- ~ **sehr sicheres** Vertreten von Sachverhalten
- ~ **sehr zuverlässiges** Aufzeigen des Nutzens
- ~ **sehr eigenständiges** Herbeiführen eines gemeinsamen Verständnisses

# Erhebung funktionspezifischer Kompetenzprofile

sowie schrittweiser Aufbau eines Lernkataloges



### Servicetechniker

Schulungsreferenz		Kategorie	Detaillierte Inhalte
Technische Fähigkeiten	1.1	Arbeitsmittel	...
	1.2	Arbeitsmittel	...
	1.3	Arbeitsmittel	...
	1.4	Arbeitsmittel	...
Methodische Fähigkeiten	2.1	Arbeitsmittel	...
	2.2	Arbeitsmittel	...
	2.3	Arbeitsmittel	...
	2.4	Arbeitsmittel	...
Soziale Fähigkeiten	3.1	Arbeitsmittel	...
	3.2	Arbeitsmittel	...
	3.3	Arbeitsmittel	...
	3.4	Arbeitsmittel	...
Persönliche Fähigkeiten	4.1	Arbeitsmittel	...
	4.2	Arbeitsmittel	...
	4.3	Arbeitsmittel	...
	4.4	Arbeitsmittel	...

### Produktions- und Applikationsberater

Schulungsreferenz		Kategorie	Detaillierte Inhalte
Technische Fähigkeiten	1.1	Arbeitsmittel	...
	1.2	Arbeitsmittel	...
	1.3	Arbeitsmittel	...
	1.4	Arbeitsmittel	...
Methodische Fähigkeiten	2.1	Arbeitsmittel	...
	2.2	Arbeitsmittel	...
	2.3	Arbeitsmittel	...
	2.4	Arbeitsmittel	...
Soziale Fähigkeiten	3.1	Arbeitsmittel	...
	3.2	Arbeitsmittel	...
	3.3	Arbeitsmittel	...
	3.4	Arbeitsmittel	...
Persönliche Fähigkeiten	4.1	Arbeitsmittel	...
	4.2	Arbeitsmittel	...
	4.3	Arbeitsmittel	...
	4.4	Arbeitsmittel	...

### Installationsberater

Schulungsreferenz		Kategorie	Detaillierte Inhalte
Technische Fähigkeiten	1.1	Arbeitsmittel	...
	1.2	Arbeitsmittel	...
	1.3	Arbeitsmittel	...
	1.4	Arbeitsmittel	...
Methodische Fähigkeiten	2.1	Arbeitsmittel	...
	2.2	Arbeitsmittel	...
	2.3	Arbeitsmittel	...
	2.4	Arbeitsmittel	...
Soziale Fähigkeiten	3.1	Arbeitsmittel	...
	3.2	Arbeitsmittel	...
	3.3	Arbeitsmittel	...
	3.4	Arbeitsmittel	...
Persönliche Fähigkeiten	4.1	Arbeitsmittel	...
	4.2	Arbeitsmittel	...
	4.3	Arbeitsmittel	...
	4.4	Arbeitsmittel	...

### Trainer beim Kunden

Schulungsreferenz		Kategorie	Detaillierte Inhalte
Technische Fähigkeiten	1.1	Arbeitsmittel	...
	1.2	Arbeitsmittel	...
	1.3	Arbeitsmittel	...
	1.4	Arbeitsmittel	...
Methodische Fähigkeiten	2.1	Arbeitsmittel	...
	2.2	Arbeitsmittel	...
	2.3	Arbeitsmittel	...
	2.4	Arbeitsmittel	...
Soziale Fähigkeiten	3.1	Arbeitsmittel	...
	3.2	Arbeitsmittel	...
	3.3	Arbeitsmittel	...
	3.4	Arbeitsmittel	...
Persönliche Fähigkeiten	4.1	Arbeitsmittel	...
	4.2	Arbeitsmittel	...
	4.3	Arbeitsmittel	...
	4.4	Arbeitsmittel	...

### Praxisausbilder

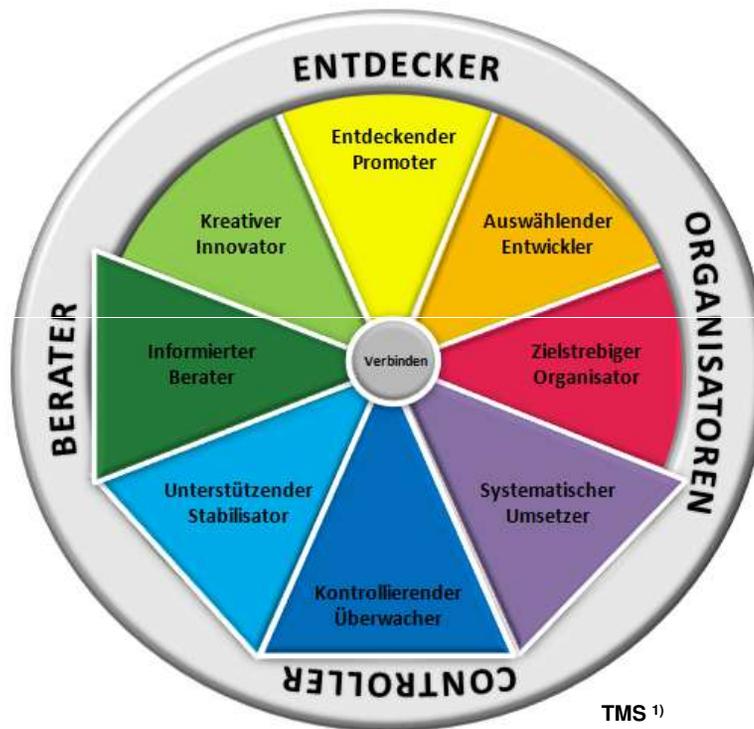
Schulungsreferenz		Kategorie	Detaillierte Inhalte
Technische Fähigkeiten	1.1	Arbeitsmittel	...
	1.2	Arbeitsmittel	...
	1.3	Arbeitsmittel	...
	1.4	Arbeitsmittel	...
Methodische Fähigkeiten	2.1	Arbeitsmittel	...
	2.2	Arbeitsmittel	...
	2.3	Arbeitsmittel	...
	2.4	Arbeitsmittel	...
Soziale Fähigkeiten	3.1	Arbeitsmittel	...
	3.2	Arbeitsmittel	...
	3.3	Arbeitsmittel	...
	3.4	Arbeitsmittel	...
Persönliche Fähigkeiten	4.1	Arbeitsmittel	...
	4.2	Arbeitsmittel	...
	4.3	Arbeitsmittel	...
	4.4	Arbeitsmittel	...



➤ **Eventuell Erhebung weiterer Profile**

# Beispiel: Zuordnung der Präferenzen

## Produktionsbegleiter und Applikationsberater



- Team Management System vor 30 Jahren von zwei australischen Wissenschaftler entwickelt

- **Vier Arbeitspräferenzen:** Entdecker, Organisatoren, Controller und Berater → diese Arbeitspräferenzen haben wir den neuen Rollen zugeordnet

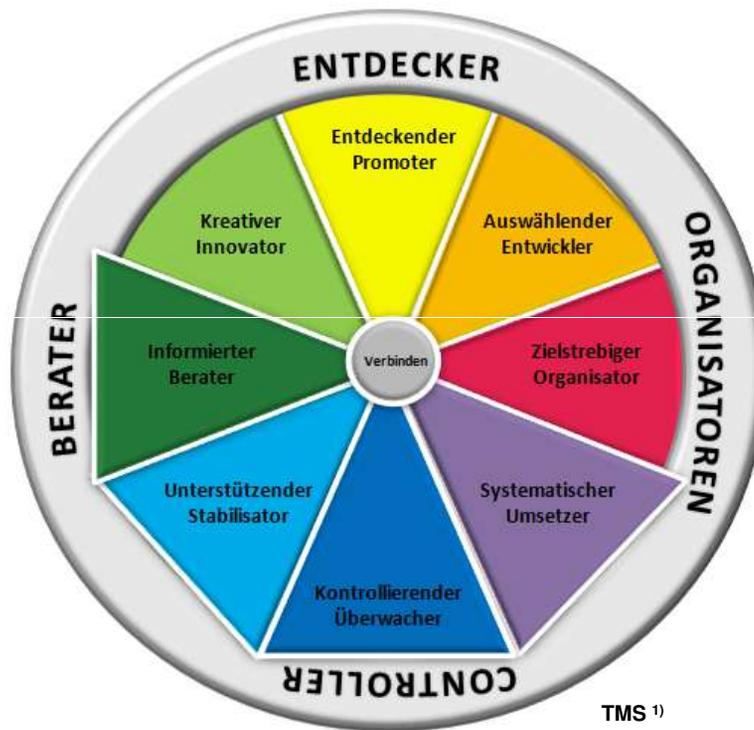
- **Acht Arbeitsfunktionen:** Promoten, Entwickeln, Organisieren, Umsetzen, Überwachen, Stabilisieren, Beraten und Innovieren

- Profilbogen mit 60 Fragen → alle beteiligten Servicetechniker haben diesen ausgefüllt.

<sup>1)</sup> Quelle: Charles Margerison, Dick McCann Team Management Systems (TMS)

# Beispiel: Zuordnung der Präferenzen

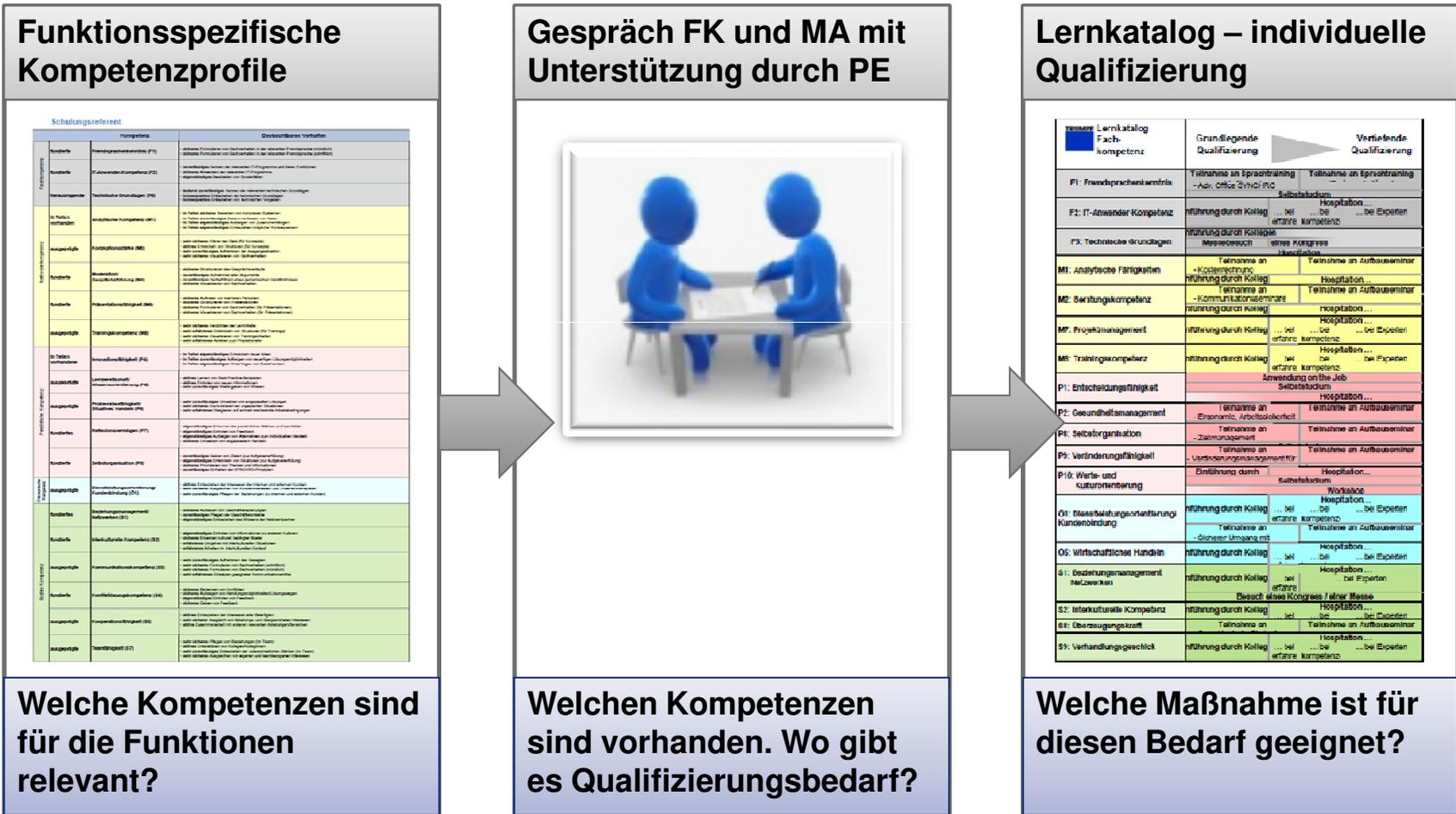
## Produktionsbegleiter und Applikationsberater



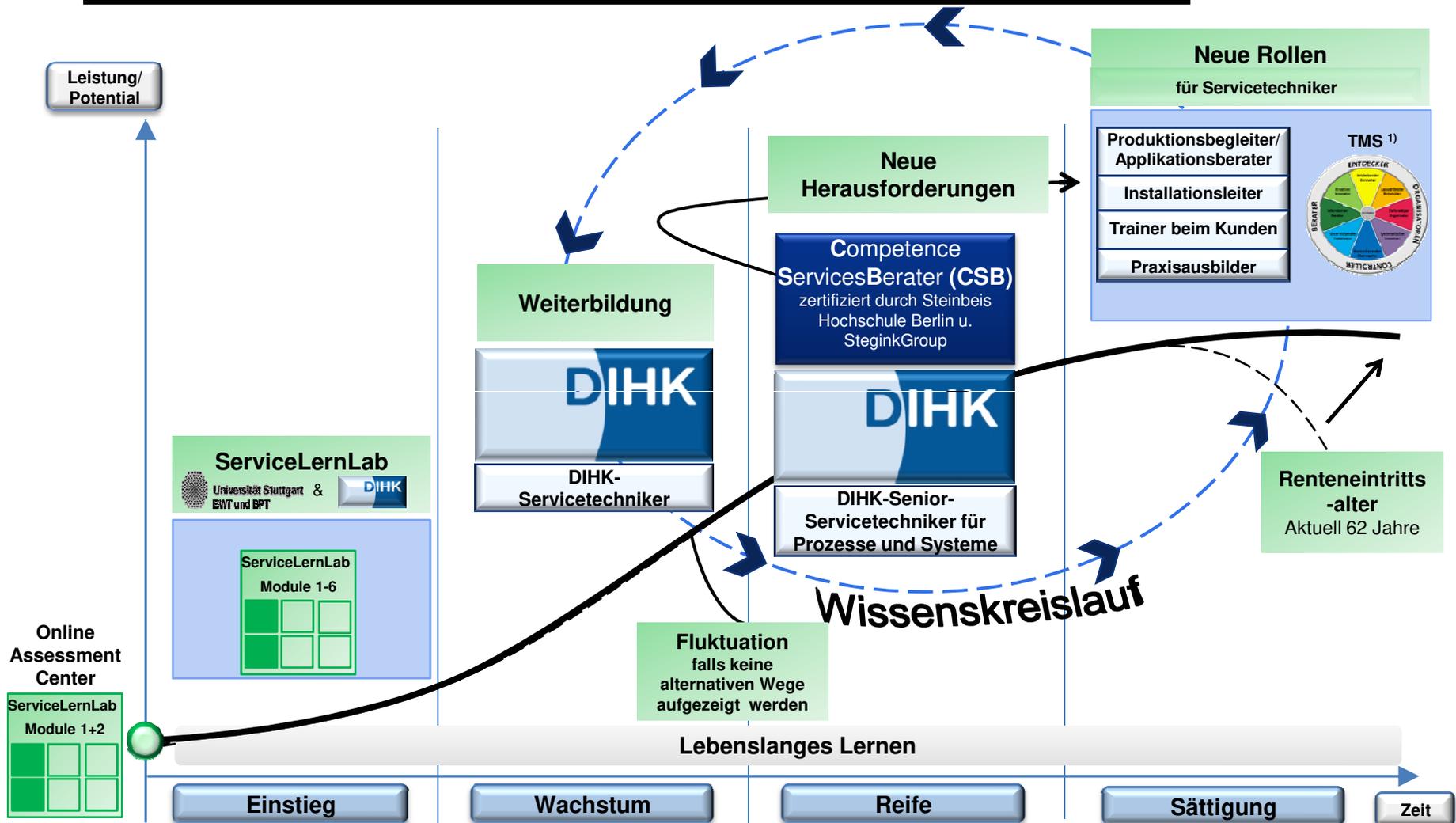
<sup>1)</sup> Quelle: Charles Margerison, Dick McCann Team Management Systems (TMS)

# Passgenaue und kompetenzorientierte Qualifizierung für Servicetechniker

Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, begleitet durch die Personalentwicklung



# Lebensphasen- und kompetenzbasierte Laufbahngestaltung für Servicetechniker bei TRUMPF



<sup>1)</sup> Quelle: Charles Margerison, Dick McCann Team Management Systems (TMS)

Quelle: Modell Graf 2002

# Ziele und Vorteile von „Fit for Service“

<b>Kunde</b>	Gezielte Unterstützung der Kunden (Ressourcenausnutzung)	Erhöhung der Serviceleistung durch neue Angebote	Optimierung der Reaktionszeiten bei den Kunden	Erhöhung der Kundenzufriedenheit
<b>Mitarbeiter</b>	Erweitertes Arbeitsspektrum angepasst an Lebensphasen	Erhalt/ Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit	Gezielte kompetenzbasierte Weiterentwicklung und Qualifizierung	Steigerung der Attraktivität des Jobs → durch Aufzeigen von Zukunftsperspektiven
<b>TRUMPF</b>	Erhalt/Erhöhung der Produktivität von älteren Servicetechnikern	Nachbesetzung durch junge, physisch leistungsfähige Mitarbeiter	Steigerung der Mitarbeiterbindung und -motivation	Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität von TRUMPF

# „Fit for Service“ im öffentlichen Interesse

## Auszeichnungen

**1. Platz**  
**Deutscher Bildungspreis 2017**  
**Kategorie: Innovation**

**1. Platz**  
**European Excellence Award in**  
**Human Resources 2017**  
**Kategorie: Employee & Feedback**

**3. Platz**  
**Demographie Excellence Award 2015**



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



## **Gerd Duffke**

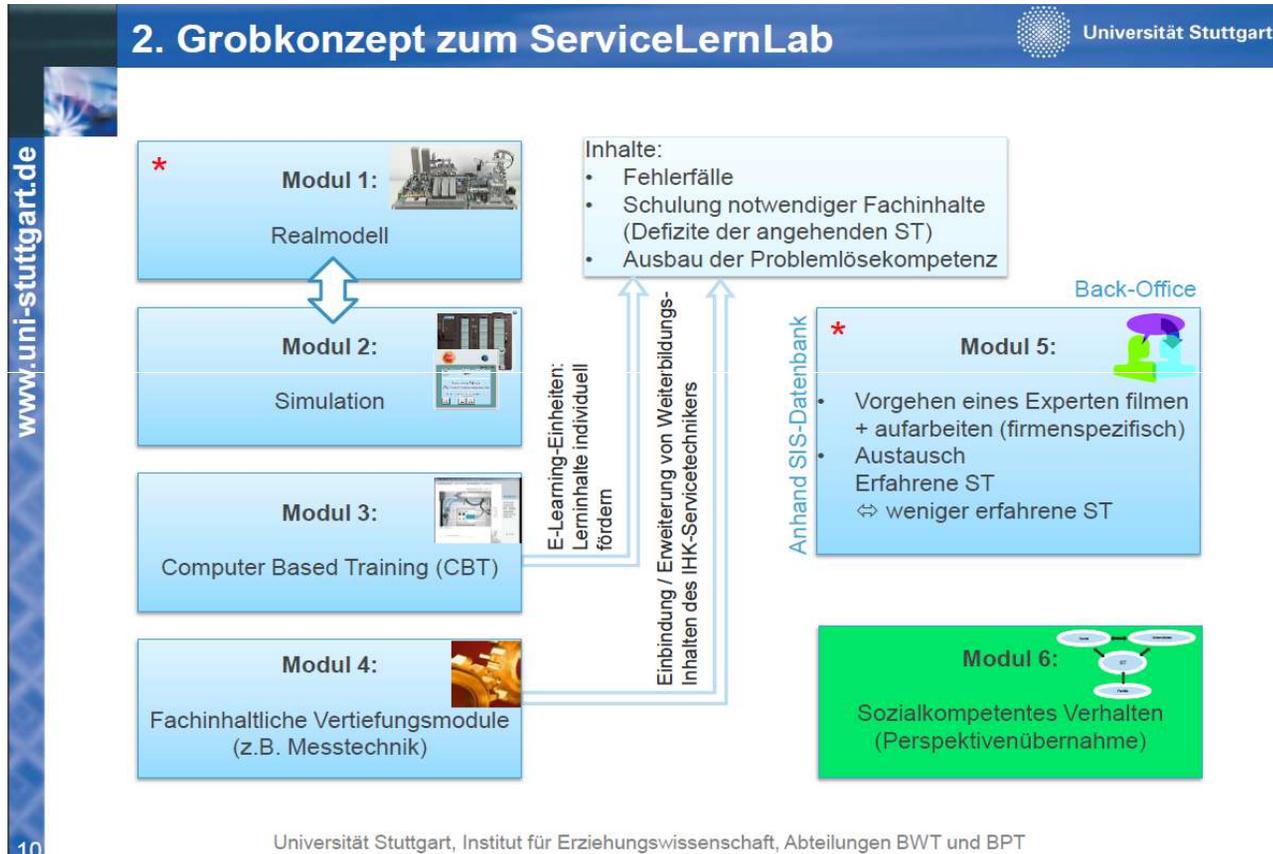
Programmleiter  
Personalentwicklung für Sonderprojekte

TRUMPF GmbH + Co. KG  
Johann-Maus-Straße 2  
71254 Ditzingen  
DE +49 7156 303- 31120

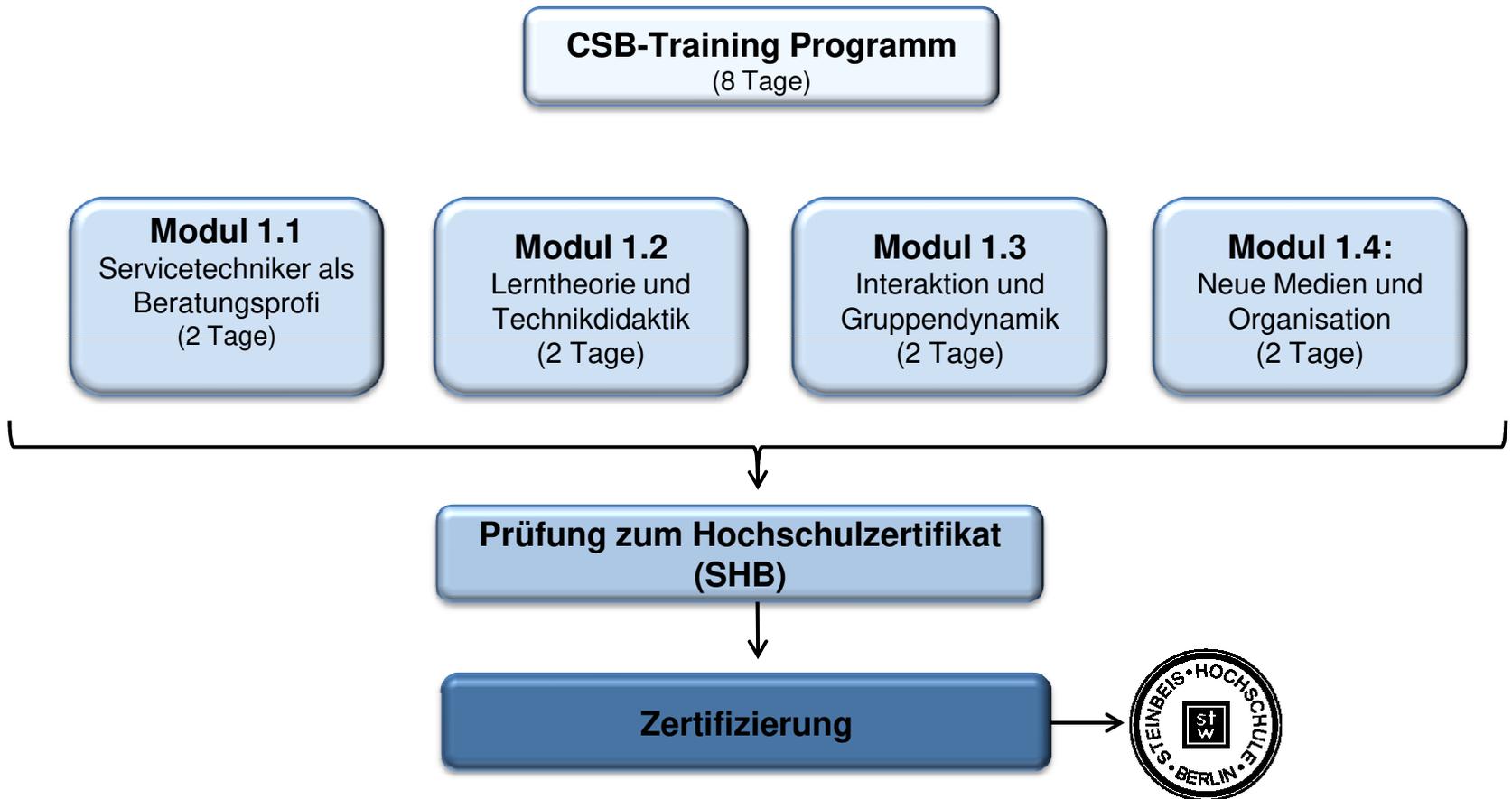
# Backup:

# Karrierelaufbahnmodell für Servicetechniker

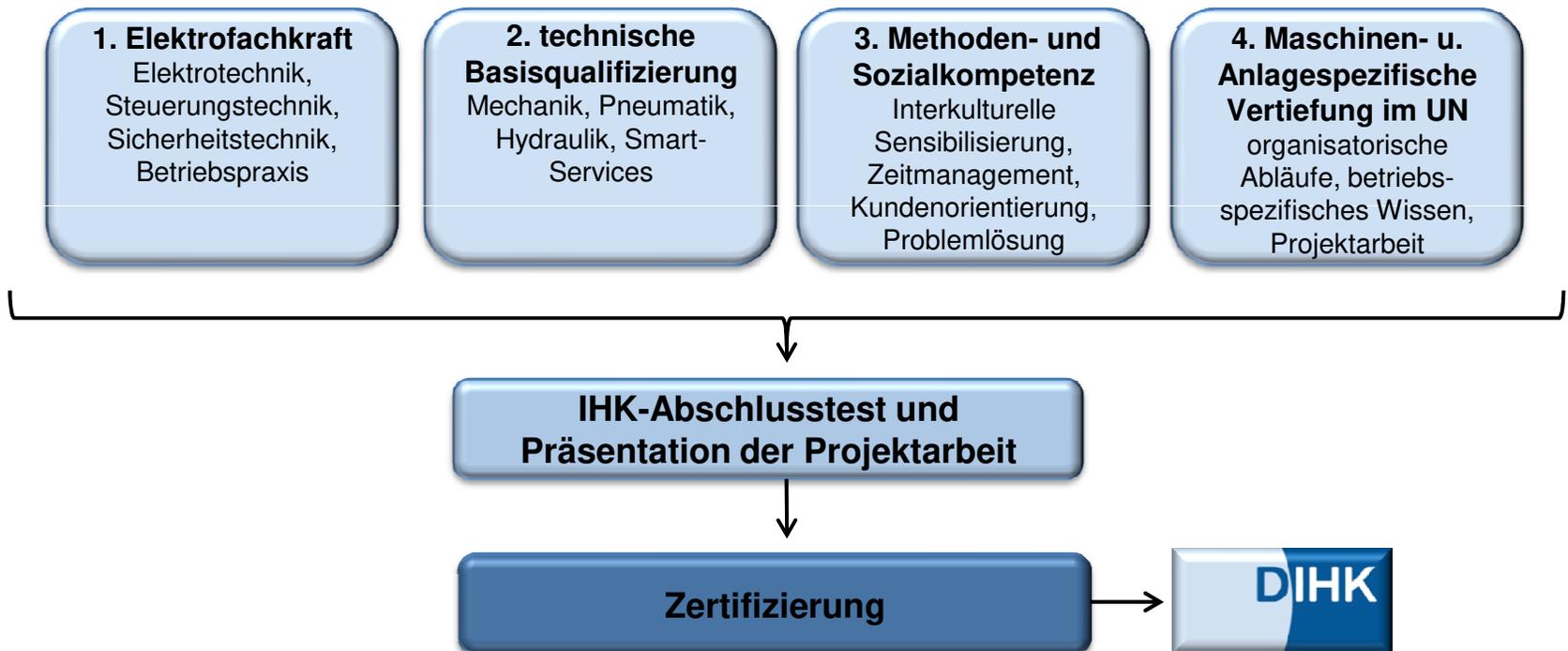
## Konzept zur ServiceLernLab



# In vier Modulen zum geprüften **Competence Services**Berater -**CSB**-



In 4 Modulen und 200 Lehrgangsstunden zum Service-Techniker für Geräte-, Anlagen- und Maschinenbau



In 4 Modulen und 170 Lehrgangsstunden zum Senior-Servicetechniker für Prozesse und Systeme

