

Dienstleistungsdesign -

Beispielhafte Beschreibung des Workshops 2

Da das Vorgehen im zweiten Workshop stark von den beschlossenen Maßnahmen und von deren Bearbeitungsstand abhängt, soll im Folgenden das Vorgehen an einem Beispiel erläutert werden. In diesem Beispiel wurde der Workshop 2 unter externer Moderation durchgeführt.

1. Schritt: Begrüßung der Teilnehmer/-innen und Vorstellung der Ziele des Workshops

Nach einer kurzen Begrüßungs- und Vorstellungsrunde werden zunächst die Zielstellungen und die Agenda des Workshops (Präsentation oder vorbereitetes Flipchart) vorgestellt.

Beispiel:

Das zu bearbeitende **Dienstleistungsmodul** ist die **verbesserte Kundenberatung**.

Alle Teilnehmer/-innen des Workshops sind miteinander bekannt, deshalb entfällt die Vorstellungsrunde. Die Moderator/-innen begrüßen die Teilnehmer/-innen und stellen die Agenda (entspricht den hier angegebenen Schritten) vor.

Die Zielstellung wird erläutert: Im Vorgängerworkshop (Workshop 1) wurden sieben Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten festgelegt. Terminiert waren alle Maßnahmen so, dass sie im Workshop 2 vorgestellt werden können. Die Maßnahmen werden nochmals kurz präsentiert und es wird verdeutlicht, dass der Workshop 2 dazu dient, den Bearbeitungsfortschritt vorzustellen, weitere Schritte festzulegen und ggf. einen standardisierten Ablauf für das Dienstleistungsmodul oder Teile davon zu erarbeiten.

2. Schritt: Erfassung des Bearbeitungsstandes

Der Bearbeitungsstand sollte in geeigneter Weise vorgestellt und visualisiert werden. Möglichkeiten dafür sind .ppt-Präsentationen, Flipcharts oder Pinnwände in Verbindung mit vorbereiteten Karten.

Beispiel:

Im vorliegenden Fall werden zunächst die festgelegten Maßnahmen über eine .ppt-Folie visualisiert. Die Maßnahmen sind:

1. Richtlinienmatrix zur Angebotsabstufung erstellen V: Geschäftsführer
2. Checkliste für Kundengespräche erstellen V: Geschäftsführer
3. Vor- und Nachkalkulation von Projekten verbessern V: Geschäftsführer
4. Qualifizierung kundenorientiert erweitern V: Personalleiterin
5. Werbung verbessern V: Vertriebsleiter
6. Teilnahme an Messen erweitern V: Vertriebsleiter
7. Cloud-Projektierung einführen V: Konstruktionsabteilung

Nun stellen die jeweiligen Verantwortlichen den Stand der Maßnahme vor.

Richtlinienmatrix zur Angebotsabstufung erstellen

Der Geschäftsführer stellt die Hintergründe zur Maßnahme sowie eine erste mögliche Klassifikation von Kundenanfragen vor, die ein systematisches Vorgehen bei der Anfragebearbeitung ermöglichen soll. Die Vorlage für die endgültige Richtlinienmatrix soll im Workshop gemeinsam erarbeitet werden. Dem wird zugestimmt.

Checkliste für Kundengespräche erstellen

Bei der Erarbeitung wurde durch den Geschäftsführer festgestellt, dass es schon verschiedene Beispiel-Listen im Unternehmen gibt. Diese sollen nun durch den Chefkonstrukteur einer Version zusammengefasst werden. Der Chefkonstrukteur wird außerdem gebeten, aktuelle Kundenanforderungen zusammenzutragen und in die zusammengefasste Version zu übernehmen. Durch die Moderator/-innen wird dies auf einem Flipchart vermerkt.

Vor- und Nachkalkulation von Projekten verbessern

Die Eignung und der Stand der vorhandenen Software wurde überprüft. Eine bessere Nutzung speziell für die Vor- und Nachkalkulation von Projekten ist möglich, benötigt aber noch weitere Funktionalitäten. Der Geschäftsführer wird über die Erweiterung der Software entscheiden und diese veranlassen. Auch dieser Beschluss wird auf den Flipchart geschrieben.

Qualifizierung kundenorientiert erweitern

Durch die Personalleiterin wurden alle Kolleg/-innen zu Qualifizierungswünschen befragt und weiter notwendige Qualifizierungen aus Sicht der Geschäftsführung abgeglichen. Draus ist ein Qualifizierungsplan entstanden, der vorgestellt und beschlossen wird. Die Personalleiterin wird sich nun um entsprechende Angebote für Kommunikationstraining, Zeitmanagement und Verhandlungsführung bemühen. Dies wird ebenfalls notiert.

Werbung verbessern

Die Homepage wurde überarbeitet und findet allgemeine Zustimmung. Sie wurde in letzter Zeit auch häufiger aufgerufen, da die Auffindbarkeit verbessert wurde. Weitere Verbesserungsvorschläge werden aufgenommen und umgesetzt werden. Die Gruppe beschließt außerdem weitere Werbemaßnahmen. Der Vertriebsleiter wird die weitere Umsetzung übernehmen.

Teilnahme an Messen erweitern

Es wurden zwei weitere Messen gefunden, an denen man sich noch in diesem Jahr beteiligen wird. Verantwortlich für den Messeauftritt ist der Geschäftsführer.

Cloud-Projektierung einführen

Die Möglichkeiten der Cloud-Projektierung wurden geprüft. Es ergab sich, dass dafür momentan die Voraussetzungen noch nicht gegeben sind. Das Thema wird in einem Jahr weiter bearbeitet.

Insgesamt sind also alle Maßnahmen bearbeitet worden, aber noch nicht zum Abschluss gekommen. Zunächst soll noch in diesem Workshop die Richtlinienmatrix gemeinsam bearbeitet werden, bevor weitere Schritte beschlossen werden.

3. Schritt: Inhaltliche Bearbeitung der Maßnahmen

Falls bei der Maßnahmenbearbeitung Unterstützung benötigt wird, können in Kleingruppenarbeit oder in der Diskussion Lösungsansätze gefunden werden.

Beispiel: Erarbeitung der Richtlinienmatrix zur Angebotsabstufung

Im Beispiel bat der Geschäftsführer um die gemeinsame Erarbeitung der Richtlinienmatrix.

In einer Gruppendiskussion wird so zunächst die erarbeitete Anfrageklassifikation diskutiert, die vor allem auf Umsatzzahlen, Geschäftsfeldern und Produktgruppen basiert. Weitere, über den bisherigen Vorschlag hinausgehende Kriterien (wie z. B. Neukunden oder Auftragshöhen), die zu einer anderen Klassifikation von Anfragen führen könnten, werden am Flipchart gesammelt. Mit einer Punktabfrage wird eine Entscheidung über die wichtigsten Kriterien herbeigeführt. Da diese weitestgehend mit denen des ursprünglichen Vorschlages übereinstimmen, wird dieser - leicht modifiziert - angenommen. Damit steht der erste Teil der angestrebten Matrix fest. Es gibt nun 4 Anfragekategorien: A, B+, B und C.

Danach werden – vor allem basierend auf den Ergebnissen der bisherigen Analysen – alle Dienstleistungen, die im Rahmen der Kundenberatung durchgeführt werden, am Flipchart zusammengetragen und systematisiert. Diese sind: Kundenbesuch, Aufmaß, Versuchsdurchführung, Projektierungsleistungen in verschiedenen Ausführungen und Angebote in verschiedenen Ausführungen.

Diese Dienstleistungen bilden den zweiten Teil der Matrix. Nun wird festgelegt, welche Dienstleistung in welchem Fall angeboten wird und ob inwiefern diese auch kostenpflichtig sein kann.

Es zeigt sich während dieser Diskussion, dass anhand der gewählten Kriterien nicht immer ganz eindeutig geklärt werden kann, ob eine Dienstleistung kostenpflichtig angeboten wird oder nicht. Dies ist dann Entscheidung der Kolleg/-innen. Dafür sollte allerdings noch eine weitere Hilfestellung in Form einer Verfahrensweisung angeboten werden.

Am Ende der Diskussion ist die Richtlinienmatrix entstanden und wird von allen Mitarbeiter/-innen mitgetragen.

4. Schritt: Erarbeitung des standardisierbaren Dienstleistungsprozesses

Wiederholen sich die Abläufe innerhalb des Dienstleistungsmoduls für verschiedene Aufträge, sollten unter Berücksichtigung einer effizienten Gestaltung die einzelnen Schritte mit Verantwortlichkeiten und benötigten Ressourcen standardisiert werden.

Beispiel:

Zur Unterstützung der Entscheidungsfindung der Kolleg/-innen sowie zur Sicherung der Nachvollziehbarkeit wird beschlossen, eine Verfahrensweisung zu erstellen. Diese soll sich in den bereits standardisierten Prozess der Angebotserstellung eingliedern. Zur Veranschaulichung soll auch der Prozessgraph im QM-Handbuch erweitert werden. Der Qualitätsbeauftragte der Firma übernimmt diese Aufgabe.

5. Schritt: Festlegung der nächsten Schritte

Die nächsten Schritte werden diskutiert und am Flipchart visualisiert. Verantwortlichkeiten und Termine werden festgelegt. An dieser Stelle kann für neue/effizientere Prozesse eine Pilotphase vereinbart werden, in welcher deren Eignung und Wirksamkeit getestet wird.

Beispiel:

Es wurden schon einige Beschlüsse während des Workshops gefasst und aufgeschrieben – diese werden nun durch die Moderator/-inen am Flipchart vorgestellt und ggf. durch die Gruppe überarbeitet und/oder ergänzt. Im Ergebnis entsteht eine neue Maßnahmenliste mit Verantwortlichkeiten und Terminierung:

1. Erstellen der Checkliste: V: Chefkonstrukteur, T: in vier Wochen
2. Entscheidung über Erweiterung der Planungssoftware: Geschäftsführer, T: in einem Vierteljahr
3. Angebote Qualifizierung einholen: V: Personalleiterin, T: in vier Wochen
4. Werbemaßnahmen: V: Vertriebsleiter, T: in vier Wochen
5. Messeauftritt: V: Geschäftsführer, T: Vorschlag in vier Wochen
6. Cloud-Projektierung: in einem Jahr wieder bearbeiten
7. Verfahrensanweisung erarbeiten: V: Qualitätsbeauftragter, T: in vier Wochen

Weitere Schritte werden beschlossen:

8. Test der Matrix durch die Kollegen, Sammeln und Auswerten der Erfahrungen durch Geschäftsführung: V: alle, Geschäftsführung, einen Monat lang
9. Statuskontrolle muss erfolgen!

6. Schritt: Fixierung der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden kurz zusammengefasst und um Feedback der TN gebeten.

Sofern es sich als notwendig erweist, weitere Workshops zur Maßnahmenkontrolle oder ggf. Änderung der Rahmenbedingungen durchzuführen, lehnt sich dessen Vorgehensweise an Workshop 2 an.

Beispiel:

Anhand der neuen Maßnahmenliste wird nun diskutiert, wann und wie die Statuskontrolle erfolgen soll. Da die meisten Termine in vier Wochen liegen, wird beschlossen, dann auch zeitnah die Statuskontrolle durchzuführen. Nach Meinung der Gruppe ist dafür kein Workshop unter externer Moderation mehr nötig. Es wird beschlossen, in einem Monat eine Sitzung in eigener Regie durchzuführen. Verantwortlich für die Vorbereitung und Durchführung ist der Geschäftsführer, der von der Personalleiterin unterstützt werden wird. Die Personalleiterin erklärt sich auch bereit, die Moderation für diese Sitzung zu übernehmen.

Hinweis: Keine der Pilotfirmen im WEGANO-Projekt benötigte einen dritten Workshop mit externer Moderation. Die weiteren Workshops bzw. Sitzungen wurden intern und eigenverantwortlich gehalten.