

Serviceorientierte Mitarbeiter

Mobilisierung zu exzellentem Service

von

Jens Marcus Woehe

Hennef

und

Manfred Lang

Friedrichsdorf

I. H. Sauer-Verlag GmbH
Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Warum heute neue Servicekonzepte erforderlich sind	11	
1.1	Veränderte Märkte und verschärfter Wettbewerb	14
1.2	Veränderte Kundenbedürfnisse	16
1.3	Kundenbindung statt täglicher Neukunden-Akquisition	17
1.4	Multi-Channel-Strategien	19
1.5	Unternehmensübergreifende Service-Partnerschaften	21
1.6	Technologischer Fortschritt	23
Kapitel 2: Exzellenter Service - Der Mitarbeiter ist der wichtigste Faktor!	25	
2.1	Verschiedene Typen von Mitarbeitern und die wahren Ursachen für schlechten Service	26
2.2	Die Service-Fehlerkette	34
2.3	Service-Quality-Management	36
2.4	Customer Relationship Management (CRM) und Serviceverhalten	37
Kapitel 3: Das Mitarbeiter-Mobilisierungskonzept - Wie werden Servicepotenziale bei den Mitarbeitern mobilisiert?	39	
3.1	Das Projekt „Service-Offensive“ braucht ein professionelles Management	39
3.2	Das Mobilisierungskonzept: Ein 4-Stufen-Ansatz	42
3.2.1	Stufe 1: Mitarbeiterinformationen bringen eine einheitliche Wissensbasis	44
3.2.1.1	Maßnahmenmix „Information“	46
	1. Informationsveranstaltung zum Start der Service-Offensive	46
	2. Regelmäßiger Newsletter	47
	3. Persönliche Teamansprache durch direkte Vorgesetzte	48
	4. Fach-Schulungen	49
	5. Einsatz digitaler Informationsmedien	50
3.2.1.2	Erforderliches Führungsverhalten: „Seien Sie oberster Steuermann von Informationen!“	51
3.2.2	Stufe 2: Der ständige Dialog bringt Vertrauen und Orientierung	51
3.2.2.1	Maßnahmenmix „Dialog“	53
	1. Wöchentliche Team-oder Abteilungsbesprechungen	53
	2. Zielvereinbarungsgespräche	54
	3. Offene Projektgruppen	55
	4. Mitarbeiterbefragungen	55
	5. Service-Werbung nach Außen als Zündstoff für Diskussionen	56

3.2.2.2	Erforderliches Führungsverhalten: „Seien Sie täglich Radar!“	57
3.2.3	Stufe 3: Überzeugende Aktionen bringen Akzeptanz	58
3.2.3.1	Maßnahmenmix „Überzeugung“	59
	1. Argumentationshilfen für mittlere und untere Führungskräfte	59
	2. Exzellenter Service zum Anfassen und Erleben	60
	3. Benchmarking	61
	4. Einbindung der Personalvertretungen	62
	5. Kundenbefragungen	62
3.2.3.2	Erforderliches Führungsverhalten: „Seien Sie ein ehrlicher Verkäufer der Servicemission!“	63
3.2.4	Stufe 4: Mobilisierung bringt das gewünschte Serviceverhalten	64
3.2.4.1	Maßnahmenmix „Mobilisierung“	65
	1. Die Service-Vision als Zündfunke und Triebfeder	65
	2. Firmenindividuelle Service-Verhaltenstrainings	66
	3. Partizipation / Einbindung in die Projektarbeit	67
	4. Delegation der Verantwortung / Empowerment	69
	5. Motivationsanreiz durch neue Entgeltsysteme	70
3.2.4.2	Erforderliches Führungsverhalten: „Seien Sie ausdauernder Motivator für exzellenten Service!“	71

Kapitel 4: „Kundenorientierung ist Chefsache“ - Empfehlungen an das Management für die Umsetzung der Service-Offensive . . . 72

4.1	Das Vorgehensmodell des Projektes „Service-Offensive“	72
4.2	Empfehlungen an das Management für die Analysephase	74
4.2.1	Das Wichtigste ist die Kundensicht!	74
4.2.2	Setzen Sie auf mehrere interne Quellen!	76
4.2.3	Beachten Sie Hypothesen und Tabus, die auf der Service-Offensive liegen!	77
4.2.4	Beobachten und analysieren Sie die emotionale Befindlichkeit Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter!	79
4.2.5	Stellen Sie professionelles Projektmanagement sicher!	81
4.3	Empfehlungen an das Management für die Konzeptionsphase	82
4.3.1	Nur keine Schönheitskorrektur, planen Sie ein „neues“ Unternehmen!	82
4.3.2	Fordern Sie eine genaue Definition und Vereinbarung von Servicezielen und Servicelevels!	82
4.3.3	Bauen Sie eine professionelle Projektorganisation auf!	84
4.3.4	Verteilen Sie Kompetenzen und Entscheidungen richtig!	85
4.3.5	Fördern Sie den Entwicklungsprozess des Projektteams!	86
4.4	Empfehlungen an das Management für die Umsetzungsphase	87
4.4.1	Achten Sie auf Pilotprojekte!	87

4.4.2	Definieren Sie ein verbindliches Regelwerk zur Entzerrung des Spannungsverhältnisses Projekt contra Linie!	88
4.4.3	Gehen Sie in den Ring, machen Sie sich Ihr eigenes Bild!	89
4.4.4	Betreiben Sie aktives Projektrisiko-Management!	89
4.4.5	Zeigen Sie für Engagierte Karrierepfade auf!	90
4.5	Empfehlungen an das Management für die Betriebsphase / KVP	91
4.5.1	Gehen Sie professionell mit dem Tal der Tränen um!	91
4.5.2	Lassen Sie Eigendynamik zu!	92
4.5.3	Bauen Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf!	93
4.5.4	Bauen Sie lokale Service-Quality-Teams auf!	94
4.5.5	Etablieren Sie eine kundenorientierte Führungskultur!	95
Kapitel 5: Serviceorientierung und Personalbeschaffung		97
5.1	Definition von Anforderungsprofilen	99
5.2	Erarbeitung einer Recruitingstrategie mit Augenmerk auf Kundenorientierung	101
5.3	Personalwerbung	102
5.4	Auswahl und Eignung	104
5.5	Mitarbeiter-Einführung	105
Ausblick		107
Literaturverzeichnis		108
Zu den Autoren		110