

**Frank Schäfer**

ist Senior Manager in der Competence Unit Organisation und Transformation bei der Unternehmensberatungsgesellschaft zeb/ in Münster.

Durchsetzung des Qualitätsgedankens erfordert oft ein Change-Management

# Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Qualitätsmanagement in Sparkassen

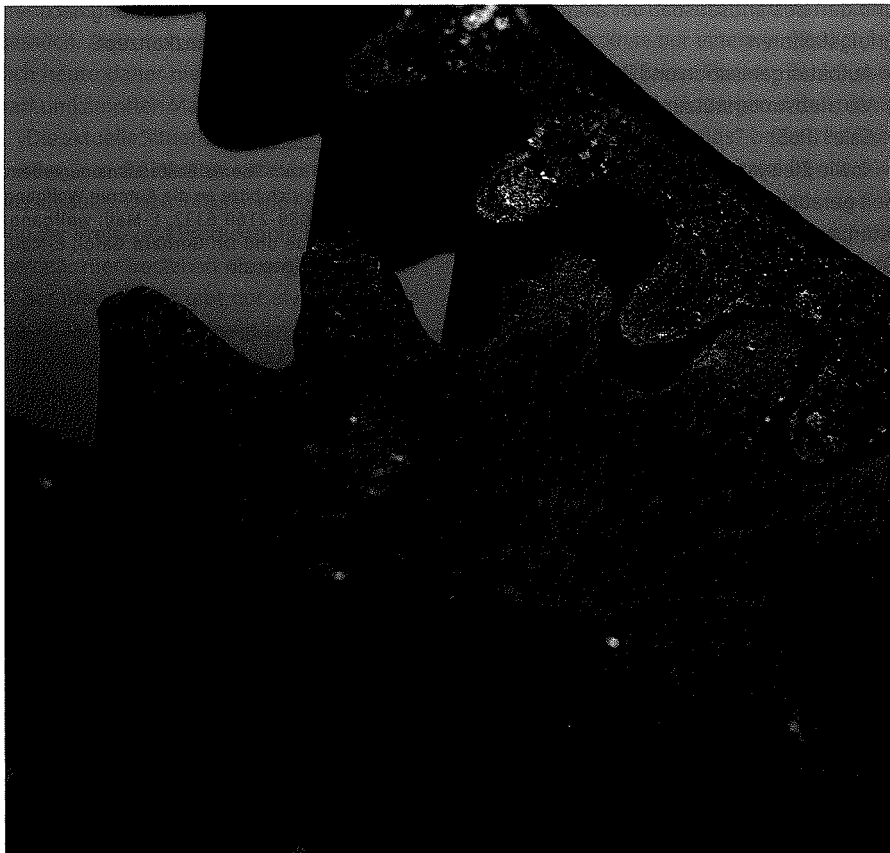
Im Umfeld steigenden Wettbewerbsdrucks ist ein systematisches Qualitätsmanagement nicht nur zur Hebung von Ertragspotenzialen, sondern auch zur Verbesserung der Prozesseffizienz und damit zur Kostensenkung unerlässlich. Dementsprechend setzt auch die aktuelle Geschäftsstrategie der Sparkassen-Finanzgruppe zur nachhaltigeren und energischeren Ausschöpfung der Erfolgspotenziale unter anderem auf die Erhöhung der Beratungs- und Servicequalität, die Einbeziehung der Kunden in einen ständigen Verbesserungsprozess und auf effiziente, kostengünstige Prozesse.<sup>1</sup> Die Mehrzahl der Sparkassen setzt zwar punktuell bereits Qualitätsmanagementinstrumente ein, wirklich umfassende und nachhaltige Qualitätsmanagementsysteme sind jedoch bisher nur vereinzelt vorzufinden. Qualitätsmanagement (QM) wird oftmals noch als „Luxusthema“ eingestuft und mit der Bearbeitung von Kundenbeschwerden sowie einem betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) gleichgesetzt. Dieser Ansatz greift jedoch zu kurz, wichtig ist vielmehr ein integriertes System, das unter Einbeziehung vorhandener Instrumente pragmatisch realisiert werden kann. Über die einzelnen Instrumente verfügt die Sparkassen-Finanzgruppe bereits.

Die strategische Ausrichtung der Sparkassen wird maßgeblich beeinflusst durch ihre spezifischen Rahmenbedin-

gungen als öffentlich-rechtliche Institute. Dazu zählen vor allem die hohe lokale Verbundenheit mit einer entsprechenden

(Filial-)Präsenz in der Fläche, begrenzte Möglichkeiten zum Kostenabbau durch eine hohe Sensibilität von Politik und Öffentlichkeit in Verbindung mit den tarifpolitischen Beschränkungen des öffentlichen Diensts, aber auch die nach wie vor strukturbedingt kleineren Betriebsgrößen. Diese Faktoren verbieten weitgehend die Ausrichtung als Kostenführer und machen somit eine Marktpositionierung als Qualitätsführer zu einem „strategischen Muss“.<sup>2</sup>

Wie die jüngste Finanzmarktkrise gezeigt hat, verfügen die Sparkassen gleichzeitig über einen hohen, vom Kunden wahrgenommenen Markenwert. Dadurch bietet sich ihnen die Chance, dass sie sich nicht nur mit ihrer großen Kundennähe, sondern auch mit ausgesprochen qualitätsorientierten Merkmalen wie Solidität, Authentizität, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit tief im Bewusstsein der Kunden manifestieren. Voraussetzung ist jedoch, dass jenseits aller Marketing-Schlagworte sämtliche relevanten Strukturen, Prozesse, Produkte und



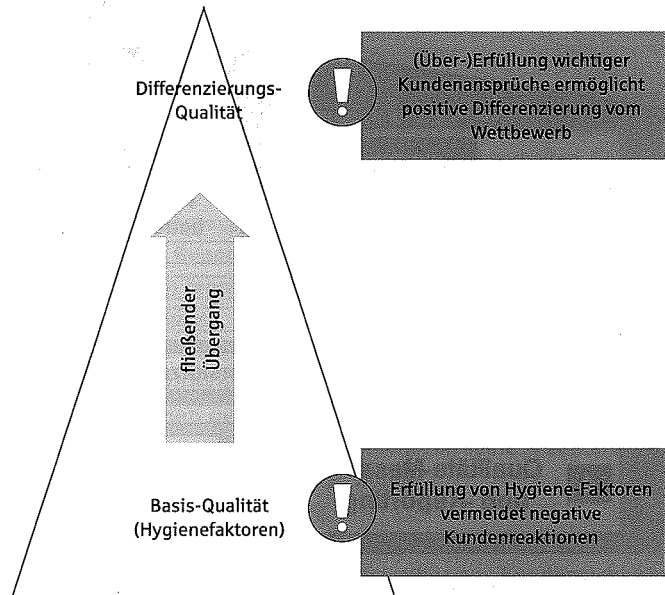
Bei einem Qualitätsmanagement greifen Produktionsprozesse, Vertrieb und Personalentwicklung wie in einem Getriebe ineinander. Motivation und Identifikation fungieren als Schmiermittel.

1 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV), Geschäftsstrategie der Sparkassen, S. 5.

2 Selbstverständlich sind trotzdem alle Maßnahmen zur Optimierung der Kostenstrukturen wie die Geschäftsprozessoptimierung, Bündelung von Backoffice-Leistungen oder das Outsourcing von Bereichen, die nicht dem Kerngeschäft zugerechnet werden, konsequent auszuschöpfen.

**Qualitätsdimensionen aus Kundensicht**

Beratungs-/ Mehrwert- Dienstleistungs- qualität	<p><b>Beispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; aktive Kundenansprache</li> <li>&gt; Berater als Impulsgeber</li> <li>&gt; ganzheitliche, lösungsorientierte Beratung</li> <li>&gt; adäquate Beratungsunterstützung</li> </ul>
Serviceorientierte Basisqualität	<p><b>Beispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; freundliche, hilfsbereite Mitarbeiter</li> <li>&gt; persönliche Ansprache des Kunden</li> <li>&gt; gepflegtes Erscheinungsbild Kundenräume/Mitarbeiter</li> <li>&gt; gute Erreichbarkeit Sparkasse/Berater</li> </ul>
Prozessuale Basisqualität	<p><b>Beispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; hohe Verfügbarkeit der Technik</li> <li>&gt; Zuverlässigkeit bei Zusagen/Terminen</li> <li>&gt; Verständlichkeit von Informationen</li> <li>&gt; Schnelligkeit bei der Ausführung</li> <li>&gt; Fehlerfreiheit der Dienstleistungen</li> </ul>



Verhaltensweisen auch qualitätsorientiert ausgerichtet werden. Mit der Marke Sparkasse sind spezifische Leistungsversprechen und Kundenerwartungen verbunden. Dem Qualitätsmanagement kommt aus dieser eher strategischen Perspektive die Aufgabe der systematischen Pflege und damit des Erhalts des spezifischen Markenwerts zu. Damit verbunden ist die Stärkung der Kundenbindung und die Erhöhung der Produktnutzungsquoten.

Vor diesem Hintergrund betont die aktuelle Geschäftsstrategie der Sparkassen die Notwendigkeit, ein besonderes Service- und Qualitätsniveau anzubieten und auf diese Weise die Kunden zu begeistern. Daher ist eine Qualitäts- und Serviceoffensive mit dem Ziel der Qualitätsführerschaft initiiert worden. Hintergrund ist, dass Sparkassen in Befragungen von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht immer ihrem eigenen Anspruch entsprechen. Im Wettbewerbsvergleich aber schneiden sie zufriedenstellend ab. Das strategische Zielsystem der Sparkassen wird in diesem Zusammenhang ergänzt um die Kennzahl „Kundenzufriedenheit: Orientierungsgröße beste Wettbewerber“<sup>3</sup>. Daraus ergibt sich als unmittelbare Folgerung für das Qualitätsmanagement die Anforderung, diesen Qualitätsanspruch sowie die eher allgemein formulierten Handlungsfelder und Kennzahlen im Rahmen eines konkreten Maßnahmenpakets zu operationalisieren.

**Basis-/Differenzierungsqualität**

Allgemein wird unter Qualität die Gesamt-

heit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung verstanden, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter und vorausgesetzter Erfordernisse bezieht. Basis für diese „Erfordernisse“ ist der jeweilige Qualitätsanspruch des Kunden. Es gibt also nicht die Qualität an sich, sondern jede Sparkasse muss den relevanten Kundenanforderungen entsprechend eine institutsspezifische Definition von Qualität erarbeiten.<sup>4</sup> In Anlehnung an die 2-Faktoren-Theorie von Herzberg<sup>5</sup> kann man dabei grundsätzlich zwischen Basis- und Differenzierungsqualität unterscheiden. Auf der einen Seite gibt es bestimmte Kundenanforderungen, die eher in den Bereich von „Hygienefaktoren“ fallen. Dies sind Anforderungen, bei denen nicht die Erfüllung, sondern vielmehr die Nicht-Erfüllung durch die Kunden explizit wahrgenommen werden („Basisqualität“).

Kunden gehen etwa selbstverständlich davon aus, dass ihre Sparkasse keine Fehler macht und sich an Zusagen und Terminvereinbarungen hält. Dies wird nicht als etwas Besonderes wahrgenommen. Ein Beispiel dafür sind Kredit- und Debit-Karten, von denen Kunden erwarten, dass sie jederzeit ▶

3 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV), Geschäftsstrategie der Sparkassen, S. 34.

4 Auch die allgemein gehaltene Qualitätsdefinition nach ISO 9000 („Qualität [ist] der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“) erfordert eine entsprechende, auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnittene Ausfüllung. Qualitätsmanagementsysteme dagegen sind weniger spezifisch und können daher unabhängiger etwa von der Branche und den Produkten ausgestaltet werden.

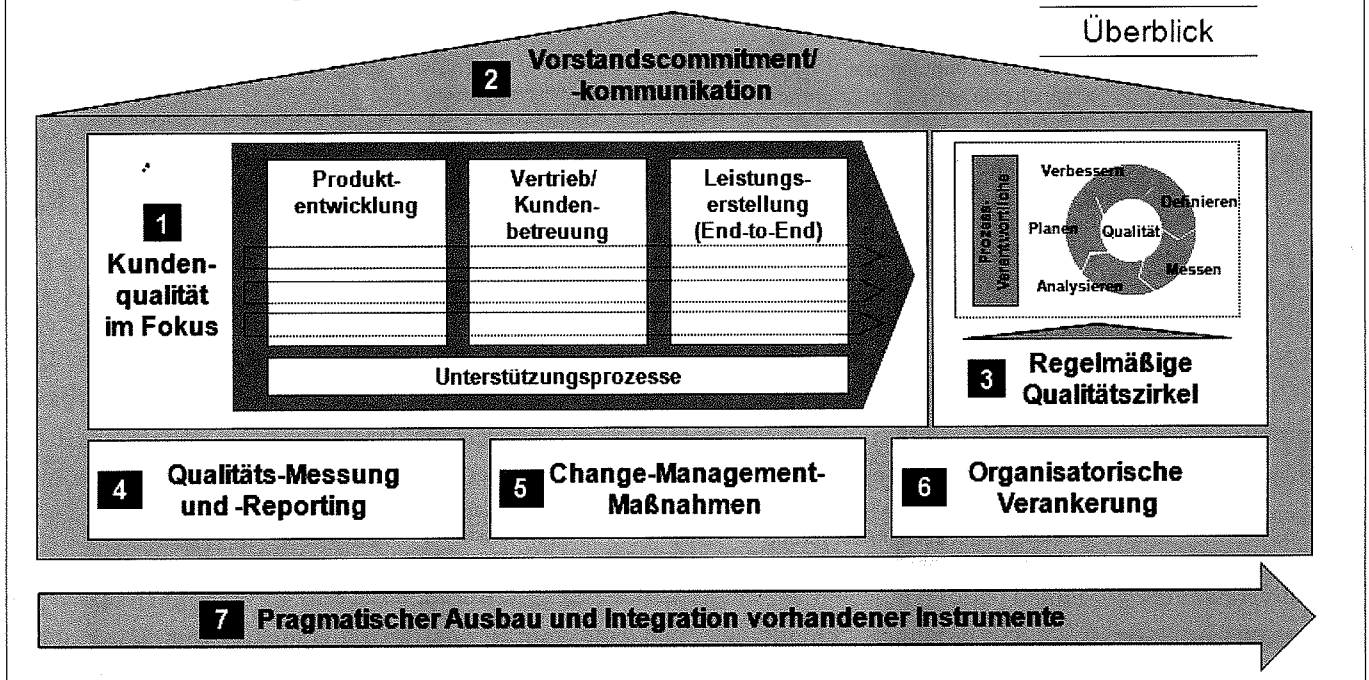
5 Vgl. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, The Motivation to Work. 2. Aufl., New York 1959.

ABBILDUNG 2

**Vorteile des Qualitätsmanagements im Überblick**

Erträge steigen	Kosten sinken
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Steigende Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität</li> <li>&gt; Verringerte Kundenabwanderungen</li> <li>&gt; Mehr Kundenempfehlungen</li> <li>&gt; Höhere Cross-Selling-Quoten</li> <li>&gt; Steigerung Nettomarktzeit im Vertrieb</li> <li>&gt; Verbesserte Kundenpotenzialausschöpfung</li> <li>&gt; Steigende Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund von sinkenden Kundenbeschwerden sowie geringerem Zeitaufwand für Fehlerbereinigungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verminderte Fehler- und Storno-Quoten</li> <li>&gt; Sinkende Fehlerkosten</li> <li>&gt; Reduzierung von Rückfragen und Nachforderungen</li> <li>&gt; Geringe Durchlauf- und Bearbeitungszeiten</li> <li>&gt; Sinkende Prozesskosten</li> <li>&gt; Weniger Schadensfälle (OpRisk)</li> </ul>

**Erfolgskritische Kernelemente bilden Eckpfeiler für einen integrierten Managementansatz zur nachhaltigen Qualitätsverbesserung**



► damit bezahlen können. Müssen sie dann erleben, dass diese Karten wie Anfang des Jahres 2010 wegen eines unentdeckt gebliebenen, von der Jahreszahl abhängigen Programmierfehlers plötzlich ihre Funktion nicht mehr erfüllen, kann der Ärger groß sein.

Auf der anderen Seite stehen Kundenanforderungen, deren Erfüllung oder Übererfüllung tatsächlich eine motivatorische Wirkung auf die Kunden hat. Wird ihnen Rechnung getragen, eröffnet sich einem Institut die Chance, sich nachhaltig gegenüber Wettbewerbern zu unterscheiden („Differenzierungsqualität“). Typisch dafür sind die Beratungs- und Dienstleistungsqualität sowie spezielle Dienstleistungen.

Der Übergang von der Basis- zur Differenzierungsqualität ist fließend. Auch ist zu beachten, dass beide Qualitätskriterien nicht unabhängig voneinander sind. Denn zunächst müssen die Basisanforderungen erfüllt sein, bevor überhaupt eine Qualitätsdifferenzierung möglich ist. Eine Kundenberatung kann noch so bedürfnisorientiert, zielgenau und vom Kunden als „gut“ wahrgenommen werden, erstellt die Sparkasse gleichzeitig fehlerhafte Abrechnungen, ignoriert ein Postverbot bei der Zustellung von Kontoauszügen, haben Geldautomaten häufigere bzw. längere Ausfallzeiten oder verlieren ihre Karten die Bezahlungsfunktion, verpufft ihre Wirkung schnell. Insofern kann

man auch von einer „Qualitätspyramide“ sprechen, da die einzelnen Qualitätsanforderungen bzw. -dimensionen aus Kundensicht entsprechend aufeinander aufbauen (s. Abb. 1).

Zunächst muss also die Basisqualität stimmen, die sehr leicht kaum wieder gutzumachende negative Kundenreaktionen und Imageschäden auslösen kann. Erst auf dieser Grundlage kann eine Differenzierungsstrategie eingeschlagen werden. Nach der Erfahrung des zeb/ in Qualitätsmanagement-Projekten liegt ein Schwerpunkt von Qualitätspotenzialen in Sparkassen nach wie vor noch im Bereich der Basisqualität. So bezieht sich in einer durchschnittlichen Sparkasse ungefähr die Hälfte aller Kundenbeschwerden auf die prozessuale Basisqualität und damit auf Hygienefaktoren.<sup>6</sup> Dies zeigt Handlungsbedarf, um künftig negative Kundenreaktionen bis hin zur Abwanderung vermeiden zu helfen.

**Erfolgsfaktoren**

Kundenzufriedenheit ist damit kein Selbstzweck und Qualitätsmanagement kein „Luxusthema“, sondern unabdingbar, um

<sup>6</sup> Beispiele sind fehlerhaft ausgefüllte bzw. ausgeführte Auslandsüberweisungen, versehentlich nicht ausgeführte Konto-/Depot-Auflösungen, Ankauf statt Verkauf im Wertpapiergeschäft, fehlerhafte Auskünfte im Servicebereich, unverständliche Vertragsunterlagen (insbes. Kreditverträge), Benutzerfreundlichkeit und Angebot der Internetfiliale, lange Durchlaufzeiten bei Baufinanzierungen etc.

ABBILDUNG 4

**Qualitätstreiber aus Kundensicht auf Basis Wertschöpfungskette und Prozesslandkarte (beispielhaft)**

Priorisierter Prozess	Qualitätstreiber aus Kundensicht
Kontoführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verfügbarkeit Internet</li> <li>&gt; Verständlichkeit/Benutzerführung Internet</li> </ul>
Private Baufinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Überleitung zum Spezialisten</li> <li>&gt; Schnelligkeit der Finanzierungszusage</li> <li>&gt; Verständlichkeit der Vertrags-/Kundenunterlagen</li> <li>&gt; Berücksichtigung von individuellen Wünschen</li> </ul>
Wertpapiergeschäft	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fehler bei der Orderabwicklung</li> <li>&gt; Verständlichkeit der WP-Abrechnung/ Depot-Auszüge</li> </ul>
Vermögensanlage/Vorsorge	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dauer Beratungsgespräch</li> <li>&gt; Bedürfnisorientierung Beratungsgespräch</li> <li>&gt; Aktive Vereinbarung Follow-Up-Termin</li> </ul>

aus Kundensicht nachhaltige Qualitätsverbesserungen und in der Folge messbare positive Auswirkungen auf die Ertrags- und Kostensituation der Sparkasse zu erzielen. Ein QM-System sollte immer auch eine positive Wirkung auf die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) haben, auch wenn der Wirkungszusammenhang im Einzelfall schwierig zu „beweisen“ ist (s. Abb. 2). Nach zeb/-Erfahrungen können nachhaltige Qualitätsverbesserungen und messbare positive Auswirkungen auf die Ertrags- und Kostensituation nur dann erzielt werden, wenn das Qualitätsmanagement als ein integrativer Ansatz verstanden wird. Dabei gilt es vor allem sieben Erfolgsfaktoren (s. Abb.3) zu beachten.

- > Spezielle Qualitätsmerkmale aus Sicht der Kunden wie eine fehlerfreie Orderabwicklung oder die gelungene Überleitung bei Baufinanzierungen sollten im Mittelpunkt der Bemühungen stehen. Der Vorteil ist dabei, dass Maßnahmen dabei der Wertschöpfungskette der Sparkasse folgen.
- > Zur Priorisierung des Qualitätsmanagements muss der Vorstand verbindliche Normen über Qualitätsansprüche der Sparkasse treffen. Alle Mitarbeiter müssen darüber informiert sein.
- > Qualität sollte in einem systematischen Prozess optimiert werden. Industrieller Standard wird in regelmäßigen Qualitäts-

zirkeln unter Einbindung aller betroffenen Bereiche („End-to-end“) erreicht.

- > Die Ist-Qualität muss laufend gemessen werden, um Verbesserungsmaßnahmen zeitnah durchführen zu können. Ein managementorientiertes, zentrales Reporting liefert zu diesem Zweck einen regelmäßigen Qualitätsstatus der Sparkasse.
- > Für Aufbau und Sicherung einer Qualitätskultur müssen institutsspezifische Change-Management-Maßnahmen getroffen werden.
- > Um nachhaltig Qualitätsverbesserungen durchzusetzen, bedarf es einer zentralen Zuständigkeit und organisatorischen Verankerung des Qualitätsmanagements. Idealerweise ist es beim Vorstandsvorsitzenden angesiedelt, der als „Anwalt für Qualität“ fungiert und dafür sorgt, dass Qualitätsmaßnahmen realisiert werden.
- > Das Qualitätsmanagement sollte pragmatisch ausgebaut werden. Bereits vorhandene Ansätze und Instrumente werden dabei in ein Gesamtkonzept integriert, um die Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern zu gewährleisten.

Ausgangspunkt jedes QM-Systems ist die Qualität aus Sicht der Kunden. Sie steht im Mittelpunkt aller Betrachtung. Dies mag als Selbstverständlichkeit betrachtet werden, der Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass sich Sparkassen zwar bereits zum Teil sehr stark

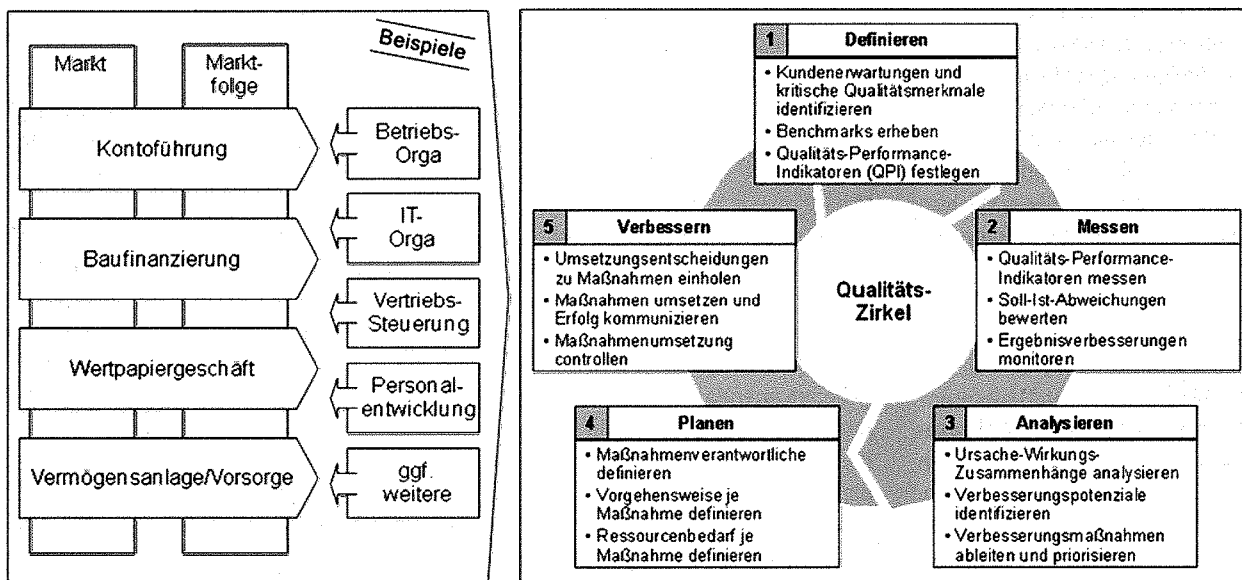
mit der internen Dienstleistungsqualität beschäftigen und ein relativ stark ausgebautes Impulsmanagement vorhalten, bei der Messung und Optimierung der aus Kundensicht relevanten Qualität jedoch noch Defizite aufweisen. Eine strikte Priorisierung der relevanten Handlungsfelder ist daher wichtig, allein schon um sich nicht zu verzetteln. Auch darf das Qualitätsmanagement nicht von Anfang an den Eindruck erwecken, es sei ein riesiges, „allumfassendes“ System, da in diesem Fall seine Akzeptanz deutlich leiden würde.

**Qualitätsprozesse**

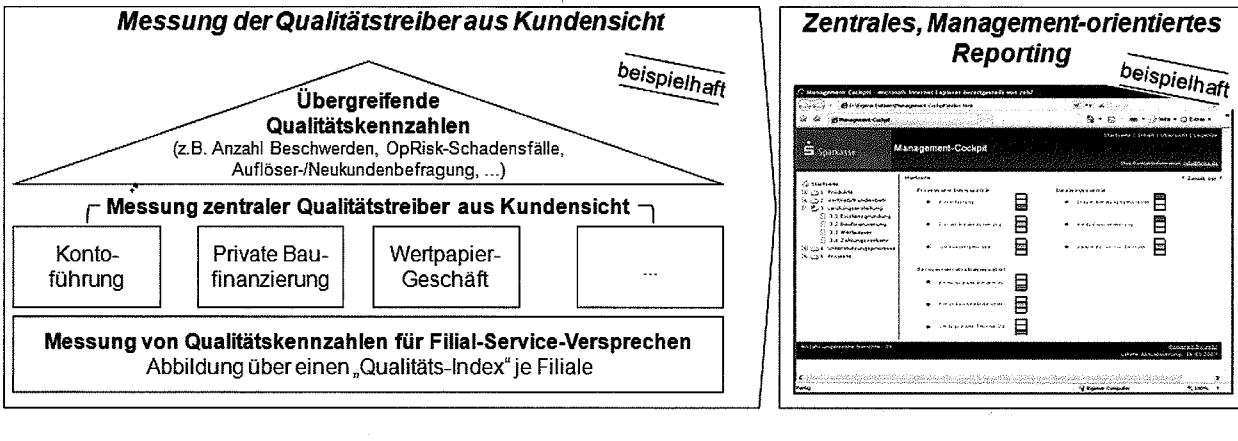
Qualitätstreiber aus Kundensicht können auf der Grundlage der Wertschöpfungskette und bereichsspezifischer Prozesslandkarten gewonnen werden. Priorisiert werden die Prozesse typischerweise im ersten Schritt zum einen anhand strategisch und vertrieblich bedeutsamer Kriterien, zum anderen anhand der Kapazitätsbindung (Kosten). Im zweiten Schritt wird der entsprechende Handlungsbedarf ermittelt (Komplexität, Schnittstellen, Zahl der Kundenbeschwerden, Ergebnis Testkäufe, Kundenbefragungen etc.). Danach schätzt das Institut den Grad der Bedeutung der priorisierten Prozesse für die Kunden (s. Abb. 4). Im Idealfall bindet es dabei die Kunden über Befragungen oder Kundenforen direkt ein. Alternativ bzw. ergänzend kann ▶

ABBILDUNG 5

**Optimierung priorisierter Prozesse unter Einbindung aller betroffenen Bereiche in Qualitätszirkeln**



**Qualitäts-Messung und -Reporting als zentrales Handlungsfeld**



► auf vorhandene Datenquellen etwa aus dem Beschwerdemanagement zurückgegriffen werden.

Für das Qualitätsverständnis in einem Institut kommt darüber hinaus der Festlegung verbindlicher Normen und ihrer Verbreitung erfolgskritische Bedeutung zu. Die Information über den Qualitätsanspruch und die Förderung des Qualitätsbewusstseins sind Vorstandsaufgaben. Dabei stellt sich jedoch die Frage, in welchem Umfang und mit welcher Intensität sich Vorstände heute mit der Qualität in ihrer Sparkasse beschäftigen. Oftmals geschieht dies eher situativ im Fall vorstandsrelevanter Beschwerden oder bei der Vorlage eines Qualitätsreports. Reports haben wie die Jahresdokumentation der Revision dagegen eher den Charakter eines rückblickenden Rechenschaftsberichts.

Der Anspruch muss jedoch sein, dass sich der Vorstand regelmäßig nicht nur mit Vertriebs-, Ertragskennzahlen und Risikokennziffern, sondern in ähnlicher Intensität auch mit dem Qualitätsstatus der Sparkasse beschäftigt. Erst wenn in Vorstandssitzungen regelmäßig über die Qualitätsreports diskutiert wird und die Führungskräfte wie auch die Mitarbeiter kontinuierlich darüber informiert werden, ist sichergestellt, dass Qualitätsstrategien auch verfolgt werden und nicht nur Hochglanzbroschüren füllen. Wichtig dabei ist, dass ein Institut über Erfolge und Auswirkungen von Qualitätsmaßnahmen berichtet und sie durch eine entsprechende Incentivierung unterstützt.

**Qualitätszirkel**

Operativ erfordert die laufende Verbesserung der Qualität einen systematischen Prozess. In der Sparkassenpraxis ist es üblich, dass Impulse für Qualitätsverbesserungen beispielsweise aus dem Beschwerdemanagement kommen, das Kundenkritik an die jeweils verantwortlichen Bereiche weitergibt.

Dieses Verfahren birgt jedoch die Gefahr, dass die dort bestehenden Prioritätskonflikte sowie daraus folgende Interessens- und Schnittstellenkonflikte in vielen Fällen eine zügige und zielgerichtete Umsetzung verhindern. Denn in der Regel haben die Erreichung der Absatzziele, die Vermeidung von Kreditausfällen oder die laufende Optimierung von Prozessen Vorrang vor Kundenbeschwerden.

Qualität kann nicht „nebenbei“ optimiert werden. Der Blick über Branchengrenzen hinweg, etwa in die Automobilindustrie, zeigt, dass „industrielle Konsequenz“ im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) nur durch institutionalisierte, regelmäßige Qualitätszirkel erreicht werden kann. Wesentlich ist dabei eine bereichsübergreifende „End-to-end“-Optimierung vorrangiger Prozesse und Handlungsfelder unter Einbindung aller beteiligten Bereiche aus Markt, Marktfolge und Querschnittsfunktionen (Betriebs-/IT-Organisation, Vertriebsmanagement, Personalentwicklung, Revision etc.). Nur auf diese Weise wird auch das Verständnis für den jeweils anderen Unternehmensbereich und damit eine ganzheitliche Qualitätsbetrachtung gefördert (s. Abb. 5).

Bedenken, dass die Einrichtung von Qualitätszirkeln eine unangemessene Ressourcenbelastung der beteiligten Abteilungen und Mitarbeiter zur Folge haben kann oder sie sich zu einer Art „Dauer-Arbeitskreise“ verselbstständigen, sind dann unbegründet, wenn die Zirkel stets strikt nach einer vorgegebenen Agenda und in einem streng organisierten Prozess durchgeführt werden. Sind die Aufgaben der Agenda erledigt und damit die bestehenden Qualitätsdefizite behoben, ist auch die die Arbeit eines Qualitätszirkels zunächst beendet. Er wird erst wieder aktiv, wenn neuer Handlungsbedarf besteht und er neue Aufgaben erhält.

**Messung und Reporting**

Wesentliche Voraussetzung für die Steuerung und Verbesserung der Qualität sind ihre laufende Messung und das Reporting anhand entsprechend ausgewählter Kennzahlen. Sie machen zum einen die angestrebten Qualitätsziele deutlich, zum anderen erzeugen sie erst den notwendigen Handlungsdruck, wenn Ziele nicht erreicht werden.

In den meisten Sparkassen sind nach unserer Erfahrung ein Großteil der relevanten Qualitätsdaten bzw. -kennzahlen vorhanden.<sup>7</sup> Jedoch gibt es bisher mehrheitlich nur eine anlassbezogene, punktuelle Erhebung und keine zentrale Auswertung und damit auch kein zentrales Qualitätsreporting, das etwa monatlich oder vierteljährlich alle wesentlichen Kennzahlen in einem Management-Cockpit mit „Ampellogik“ berichtet. Eine wesentliche Herausforderung ist es daher, die vorhandenen wie auch mögliche neue Qualitätskennzahlen zentral verfügbar zu machen und ein laufendes, managementorientiertes Reporting aufzubauen (s. Abb. 6).

Zwar muss das zentrale Qualitätsmanagement über diese Daten verfügen und mit ihnen arbeiten können, die Daten aber dürften in der Praxis mehrheitlich dezentral erhoben werden. Dabei wird sich letztlich zeigen, wie effektiv das Vorstands-Commitment und die Durchsetzungskraft des Qualitätsmanagements sind. Denn hier greift das QM in die bisherige „Hoheit“ einzelner Bereiche ein und wird dadurch in die Lage versetzt, Qualitätsdefizite aufzudecken. Möglichen Widerständen einzelner Bereiche dagegen

<sup>7</sup> Beispielsweise Beschwerdemanagement, Durchlaufzeiten Kreditanträge, Testkäufe, Neukunden- und Auflöser-Befragungen, Ausfallzeiten von SB-Technik und Internet, Schadensfall-Datenbank, Fehlerquoten in der Marktfolge etc.

kann eine Sparkasse mithilfe gezielter Kommunikationsmaßnahmen sowie einer offenen Fehler- und Qualitätskultur begegnen.

### Change-Management

Die Kommunikationsstrategie sollte jedoch nur ein Element eines Change-Management sein. Denn ähnlich wie bei Vertriebssteigerungsmaßnahmen wird ein Qualitätsmanagement nicht von allen Beteiligten oder Betroffenen a priori unbedingt als etwas Positives wahrgenommen. Der Auf- oder Ausbau des Qualitätsmanagements sollte daher als Teil eines Change-Managements betrachtet und entsprechend geplant werden, um die Wirkung dieses entscheidenden Veränderungsprozesses nicht verpuffen zu lassen.

Sein Erfolg wird letztlich maßgeblich davon abhängen, ob der Vorstand als „oberster Qualitätsmanager“ keinen Zweifel an der Notwendigkeit des QM aufkommen lässt. Nur wenn Vorstand und Führungskräfte das Qua-

litätsprojekt konsequent verfolgen, werden die neuen Prozesse und Maßnahmen auch in den Köpfen der Mitarbeiter „verankert“.

### Organisatorische Verankerung

Qualitätsmanagement ist also kein Selbstläufer, sondern braucht eine zentrale Instanz, die als „Anwalt“ von Qualität und Effizienz für die nachhaltige Umsetzung sorgt. Ihre organisatorische Verankerung und die Kapazitätsausstattung des QM sollten unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße die strategische Bedeutung dieser Aufgabe widerspiegeln. Im Vergleich zu anderen Querschnittsaufgaben wird das Qualitätsmanagement als Organisationseinheit gemessen an der Mitarbeiterzahl zwar immer eher unbedeutend sein, nicht jedoch seine strategische Aufgabe, die operativ das ganze Haus erfüllen muss.

Daraus resultiert die Notwendigkeit, das Qualitätsmanagement in der Hierarchie so hoch wie möglich anzusiedeln. Idealerweise

fungiert es als Stabsstelle oder wesentlicher Teil einer Einheit Unternehmensentwicklung im Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden bzw. Steuerungsvorstands. Auf diese Weise kann auch die erforderliche prozessübergreifende Unabhängigkeit und Neutralität dieser Organisationseinheit sichergestellt werden. Kernaufgaben eines zentralen Qualitätsmanagements sind unter anderem

- > die Verantwortung für Methoden, Tools und Standards,
- > die Zusammenführung von Qualitätskennzahlen sowie die Erstellung und Koordination des Qualitätsreportings,
- > die Initiierung, Koordinierung und Beendigung von Qualitätszirkeln,
- > das Umsetzungscontrolling laufender Optimierungsmaßnahmen,
- > die Verantwortung für Beschwerdemanagement und betriebliches Vorschlagswesen (BWV),
- > die Koordination und gegebenenfalls Durchführung von Kundenbefragungen und Kundenforen in Abstimmung mit dem Marktbereich.

Bei der Bemessung der notwendigen Kapazitätsausstattung für das zentrale Qualitätsmanagement ist zu beachten, dass erfahrungsgemäß eher dezentral bzw. „bottom up“ geprägte Kapazitätserhebungen (Pares Kompakt etc.) die vorhandenen QM-Ist-Kapazitäten überschätzen, da sich eine Vielzahl von Mitarbeitern in anderen Bereichen (Revision, Marktfolgebereiche, Vertriebsmanagement etc.) bei Qualitätsmanagement-Funktionen „einschlüsseln“. Diese Ressourcen stehen jedoch tatsächlich für die „echten“ Qualitätsmanagement-Aufgaben nicht zur Verfügung.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass Sparkassen in vielen Fällen bereits wesentliche Elemente des skizzierten QM-Systems im Einsatz haben. Auch gibt es in den meisten Instituten eine zentrale Organisationseinheit, die Aufgaben eines Qualitätsmanagements wahrnimmt. Allerdings finden sich auch noch viele „weiße Flecken“ in Sachen QM. Dies gilt vor allem für das zentrale Qualitätsreporting sowie die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in Qualitätszirkeln mit „industrieller Konsequenz“. Die vorhandenen Ansätze bieten jedoch ein gutes Fundament, für eine gezielte Ergänzung und Erweiterung zu einem in sich geschlossenen Qualitätsmanagement-System. ◀



Quelle: Archiv

*Qualitätsmanagement rechnet sich, wie unter anderem auch die Realisation der verschiedenen Modellorganisationen in der Sparkassen-Finanzgruppe zeigt. Dabei werden überflüssige Kontrollvorgänge und Abläufe abgeschafft. Dadurch frei werdende Mitarbeiterkapazitäten können für Service und Verkauf genutzt werden.*