



Sparkassenverband Bayern
Sparkassenakademie



Marktorientierung und Führung im „Zentralen Service“

Vorbemerkung

Wissen Sie, wie ihre Marktmitarbeiter die Leistungen der Stabs- und Betriebsabteilungen (Zentraler Service) beurteilen?

Für die Sparkasse ist es wichtig zu wissen, wie die Zusammenarbeit zwischen diesen Einheiten funktioniert. Der Zusammenhang liegt auf der Hand: Wenn die Sparkasse nach außen strahlen soll, muss sie im Inneren glänzen, d. h. die Marktbereiche und der Zentrale Service müssen optimal unter Qualitäts- und Kostenfaktoren zusammen wirken.

Die Sparkassenakademie hat ein Analyseinstrument entwickelt, welches in den Parametern Service-, Abwicklungs- und Dienstleistungsqualität dieses Verhalten misst. Mit elf Kriterien von der „Freundlichkeit“ bis zu den „Dienstleistungen im Interesse des Marktes“ werden die Leistungen auf einer 5er Skala bewertet. Aufgrund von Benchmarkzahlen kann die Akademie die richtige Einordnung vornehmen. Zielgenau können dann Projekte zur Qualitätssteigerung im Zentralen Service von der Personalentwicklung geplant werden.



Das Projekt Marktorientierung und Führung im "Zentralen Service" verfolgt folgende Ziele:

- Effizienz- und Qualitätssteigerung der Mitarbeiter im „Zentralen Service“
- Veränderung von Einstellungen und Handlungsabläufen im „Zentralen Service“
- Kennenlernen und anwenden von Führungswissen



Das Projekt Marktorientierung und Führung im "Zentralen Service" sieht folgende Schritte vor:

- Informationen zum Projekt
- Analyse: Umfrage bei Marktmitarbeitern
- Vorstellung der Ergebnisse vor dem Gesamtvorstand
- Workshop für Führungskräfte
- Kreativworkshop mit Mitarbeitern in der Sparkasse
- Präsentation vor dem Gesamtvorstand und Verabschiedung der Ergebnisse
- Weitere mögliche Projektschritte:
 - Supervision nach einem Jahr
 - Wiederholung der Analyseumfrage



Die Analyse jeder Stabsabteilung erfolgt nach 11 Kriterien in 3 Kategorien

- **Marktbefragung**
 - Servicequalität
 - Abwicklungsqualität
 - Dienstleistungsqualität der Stabsabteilungen

 - insgesamt 11 Kriterien

 - auch qualifizierte schriftliche Aussagen/Begründungen

- **Alle Stabsabteilungen werden analysiert:**
 - z. B. Organisation
 - Revision
 - Marketing
 - Immobilienabteilung
 - Kreditabteilungen
 - Personalabteilung
 - usw. ...




Abbildung der Eingabemaske


Sparkassenakademie Bayern ANONYM german

Umfrage | Home | Hilfe | Logout

Umfrage



Umfrageliste

Umfrage  Bitte machen Sie hier Ihre Angaben. Bitte füllen Sie alle Pflichtfelder (1. - 11.) zumindest mit 'nicht bewertbar' aus!

Allgemeine Umfragedaten

Umfrage: Mitarbeiterbefragung der Testsparkasse Musterstadt: Marktorientierung im Zentralen Service

Gültig bis: 31.12.2003

Feld	Wert
I. Bereichsauswahl	
Bereich	Ausbildung
II. Servicequalität	
(1) = damit bin ich sehr zufrieden --- (2) --- (3) = abnehmende Zustimmung --- (4) --- (5) = damit bin ich gar nicht zufrieden	
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> (1) (2) (3) (4) (5) (nicht bewertbar) </div>
1. Freundlichkeit	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. Hilfsbereitschaft	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3. Unbürokratische Arbeitsweise	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4. Erreichbarkeit (auch telefonisch) der Mitarbeiter	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>



Beispiel einer Auswertung: Bereichsergebnisse alle Mitarbeiter

269 Personalabteilung		Antwortbögen: 57		
		Funktion:	Führungskraft	
		Funktion:	Mitarbeiter	
	(% der bewert. Antw.)	Stand.-	Durch-	Keine
	1 2 3 4 5	Abw.%)	schnitt	Antw.(%)
I. Servicequalität				
1. Freundlichkeit	46 51 4 0 0	0,57	1,58	0
2. Hilfsbereitschaft	40 54 5 0 0	0,58	1,65	0
3. Unbürokratische Arbeitsweise	24 63 10 2 0	0,65	1,90	14
4. Erreichbarkeit (auch telefonisch) der Mitarbeiter	33 58 9 0 0	0,61	1,75	0
II. Abwicklungsqualität				
5. Termintreue	34 61 5 0 0	0,56	1,71	28
6. Bearbeitungszeiten	37 56 7 0 0	0,60	1,70	25
7. Umgang mit Reklam. des Marktes	24 64 12 0 0	0,60	1,88	42
III. Dienstleistg./Produktqualität				
8. Informationen über Produkte / Dienstleistungen des Bereiches	33 56 12 0 0	0,64	1,79	9
9. Aktivitäten / Initiativen des Bereiches	12 71 17 0 0	0,54	2,05	26
10. Kommunikation mit dem Markt	21 69 10 0 0	0,56	1,90	16
11. Dienstl. im Interesse des Marktes	17 72 8 3 0	0,61	1,97	37



Beispiel einer Auswertung: Bereichsergebnisse Führungskräfte

269 Personalabteilung		Antwortbögen: 13							
		Funktion: Führungskraft							
		(% der bewert. Antw.)							
		1	2	3	4	5	Stand.- Abw.*)	Durch- schnitt	Keine Antw.(%)
I. Servicequalität									
1. Freundlichkeit		54	46	0	0	0	0,52	1,46	0
2. Hilfsbereitschaft		46	54	0	0	0	0,52	1,54	0
3. Unbürokratische Arbeitsweise		10	80	10	0	0	0,47	2,00	23
4. Erreichbarkeit (auch telefonisch) der Mitarbeiter		31	62	8	0	0	0,60	1,77	0
II. Abwicklungsqualität									
5. Termintreue		29	71	0	0	0	0,49	1,71	46
6. Bearbeitungszeiten		29	71	0	0	0	0,49	1,71	46
7. Umgang mit Reklamat. des Marktes		17	67	17	0	0	0,63	2,00	54
III. Dienstleistg./Produktqualität									
8. Informationen über Produkte / Dienstleistungen des Bereiches		33	67	0	0	0	0,49	1,67	8
9. Aktivitäten / Initiativen des Bereiches		17	75	8	0	0	0,51	1,92	8
10. Kommunikation mit dem Markt		36	64	0	0	0	0,50	1,64	15
11. Dienstl. im Interesse des Marktes		29	71	0	0	0	0,49	1,71	46



Beispiel einer Auswertung: Bereichsergebnisse Mitarbeiter

269 Personalabteilung		Antwortbögen:		44
		Funktion:		Mitarbeiter
	(% der bewert. Antw.)	Stand.-	Durch-	Keine
	1 2 3 4 5	Abw.*)	schnitt	Antw. (%)
I. Servicequalität				
1. Freundlichkeit	43 52 5 0 0	0,58	1,61	0
2. Hilfsbereitschaft	39 55 7 0 0	0,60	1,68	0
3. Unbürokratische Arbeitsweise	28 59 10 3 0	0,70	1,87	11
4. Erreichbarkeit (auch telefonisch) der Mitarbeiter	34 57 9 0 0	0,61	1,75	0
II. Abwicklungsqualität				
5. Termintreue	35 59 6 0 0	0,58	1,71	23
6. Bearbeitungszeiten	39 53 8 0 0	0,62	1,69	18
7. Umgang mit Reklamat. des Marktes	26 63 11 0 0	0,60	1,85	39
III. Dienstleistg./Produktqualität				
8. Informationen über Produkte / Dienstleistungen des Bereiches	33 53 15 0 0	0,68	1,83	9
9. Aktivitäten / Initiativen des Bereiches	10 70 20 0 0	0,55	2,10	32
10. Kommunikation mit dem Markt	16 70 14 0 0	0,55	1,97	16
11. Dienstl. im Interesse des Marktes	14 72 10 3 0	0,63	2,03	34



Beispiel einer Auswertung: Übersicht Durchschnittswerte

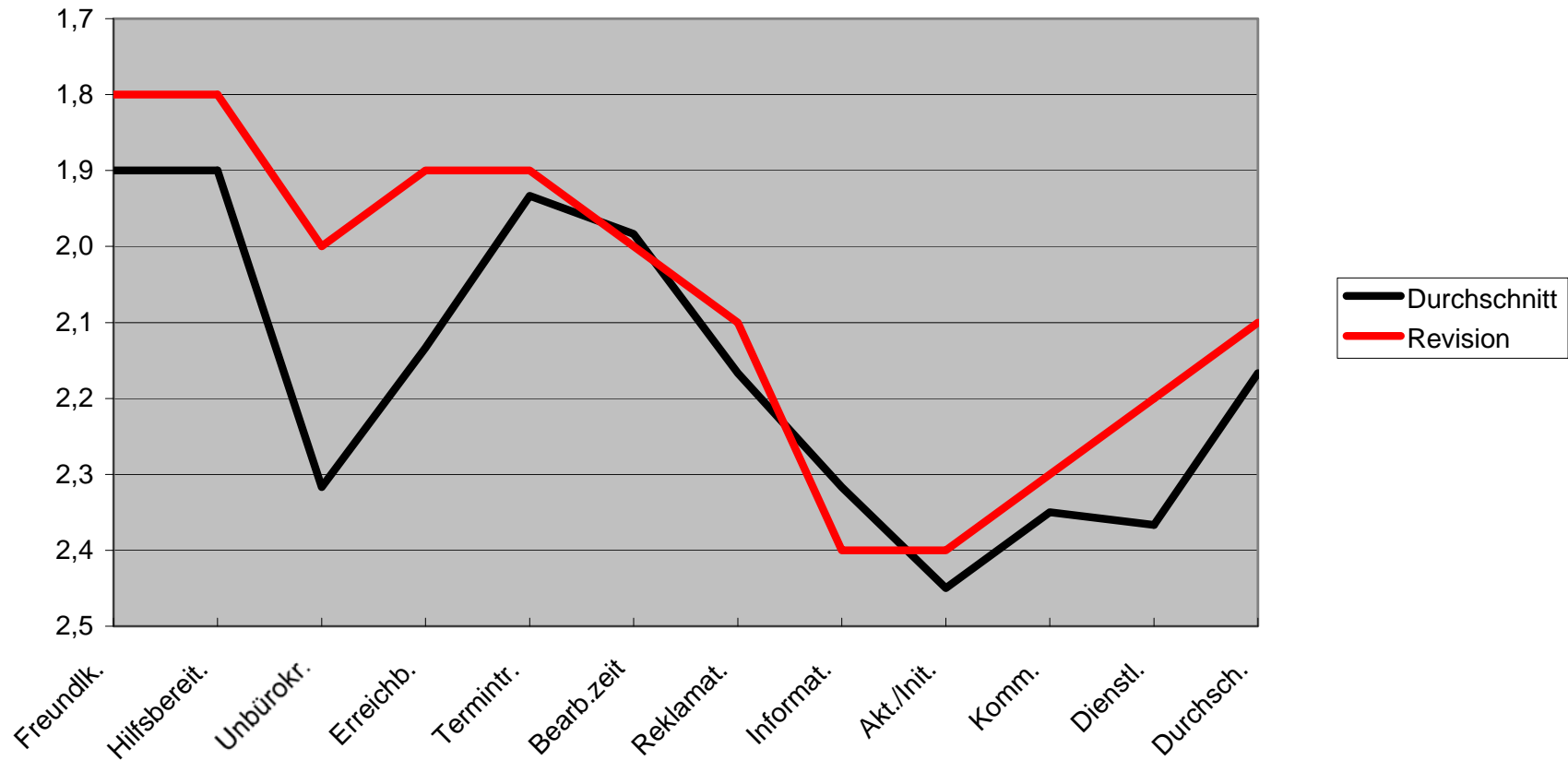
<i>Führungskr., Mitarbeiter</i>	Freundlk.	Hilfsberei	Unbürokr.	Erreichb.	Termintr.	Bearb.zeit	Reklamat.	Informat.	Akt./Init.	Komm.	Dienstl.	Durchsch.
Kreditabteilung	2,0	2,1	2,6	2,5	2,0	2,0	2,2	2,3	2,5	2,4	2,4	2,3
Marketing	1,4	1,4	1,6	1,9	1,6	1,6	1,6	1,7	1,8	1,8	1,7	1,6
Marktfolge	1,8	1,7	1,9	1,8	1,9	1,9	2,0	2,2	2,4	2,2	2,1	2,0
Organisation	2,1	2,1	2,4	2,6	2,3	2,3	2,4	2,6	2,5	2,6	2,5	2,4
Personal	2,3	2,3	3,4	2,1	1,9	2,1	2,7	2,7	3,1	2,8	3,3	2,6
Revision	1,8	1,8	2,0	1,9	1,9	2,0	2,1	2,4	2,4	2,3	2,2	2,1
Durchschnitt	1,9	1,9	2,3	2,1	1,9	2,0	2,2	2,3	2,5	2,4	2,4	2,2

<i>Führungskräfte</i>	Freundlk.	Hilfsberei	Unbürokr.	Erreichb.	Termintr.	Bearb.zeit	Reklamat.	Informat.	Akt./Init.	Komm.	Dienstl.	Durchsch.
Kreditabteilung	1,7	1,9	2,2	2,5	2,0	2,0	2,1	2,2	2,5	2,3	2,4	2,2
Marketing	1,3	1,4	1,5	2,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6	1,7	1,6	1,6
Marktfolge	1,8	1,8	2,5	1,9	2,2	2,3	2,1	2,8	3,0	2,1	2,8	2,3
Organisation	2,2	2,3	2,8	3,0	2,6	2,7	2,9	2,9	2,9	2,9	3,0	2,7
Personal	2,7	2,7	3,8	2,1	1,9	2,1	3,2	3,2	3,5	3,1	3,4	2,9
Revision	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	1,8	2,1	2,4	2,4	2,5	2,3	2,1
Durchschnitt	1,9	2,0	2,5	2,2	2,0	2,1	2,3	2,5	2,7	2,4	2,6	2,3

<i>Mitarbeiter</i>	Freundlk.	Hilfsberei	Unbürokr.	Erreichb.	Termintr.	Bearb.zeit	Reklamat.	Informat.	Akt./Init.	Komm.	Dienstl.	Durchsch.
Kreditabteilung	2,1	2,1	2,7	2,5	2,0	2,0	2,2	2,3	2,5	2,4	2,4	2,3
Marketing	1,4	1,4	1,6	1,9	1,6	1,7	1,6	1,7	1,8	1,8	1,7	1,7
Marktfolge	1,8	1,7	1,9	1,9	1,9	1,9	2,0	2,2	2,3	2,2	2,0	2,0
Organisation	2,0	2,1	2,4	2,5	2,2	2,3	2,4	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4
Personal	2,2	2,1	3,2	2,1	1,8	2,1	2,4	2,4	2,8	2,7	3,2	2,5
Revision	1,8	1,8	2,0	1,9	1,9	2,0	2,1	2,4	2,4	2,3	2,1	2,1
Durchschnitt	1,9	1,9	2,3	2,1	1,9	2,0	2,1	2,3	2,4	2,3	2,3	2,2



Beispiel einer Auswertung: Durchschnittswerte einzelne Bereiche



Beispiel einer Auswertung: Textanmerkungen Bereich Wertpapierabteilung I

- Der wöchentliche Marktbericht ist z. B. eine hervorragende Möglichkeit, sich in kurzer Zeit einen Überblick über das aktuelle Marktgeschehen zu verschaffen.
- Bei Kundenanfragen sind die Kollegen sehr nett, auch wenn sie keine Lösung / Antwort wissen fragen sie gleich weiter, und informieren mich.
- Termine werden zu 100 % eingehalten.
- ... oft sind alle Leitungen belegt.
- Manchmal ist zu Dienstzeiten der Anrufbeantworter eingeschaltet. Teilweise dauert es ewig, bis man eine Information bekommt. Oft wollen unsere Kunden sofort eine Antwort auf ihre Frage und wenn diese Antwort zu lange dauert, wirkt dies nicht sehr kompetent!
- Teilweise sind die Berater sehr schlecht zu erreichen. Entweder die Telefone sind belegt, oder es ist gerade kein Berater frei, wenn Kundenfragen auf der Geschäftsstelle.
- Nichts geht ohne Kundenunterschrift, jeder Beleg muss auf's genaueste ausgefüllt.



Beispiel einer Auswertung: Textanmerkungen Bereich Wertpapierabteilung II

- Wenn um Hilfestellung gebeten wird, bekommt man erst gesagt, dass man dies selber machen müsste.
- Teilweise hätte das Personal bei der Servicequalität eine 1 - 2 erhalten, aber da das Team so unterschiedlich ist, war dies schwer.
- Es besteht ein sehr guter Kontakt und gute Unterstützung durch Hr. X.
- Herr Y kommt mir "genervt" vor, wenn man ihn anruft. Er möchte das Gespräch schon wieder beendet haben, bevor man damit begonnen hat.
- Hr. B., Hr. I. sehr nett und hilfsbereit. Die "jungen" sind sehr überheblich!
- Manchmal merkt man bei Auskünften, dass sich der Mitarbeiter nicht ganz sicher ist; Nachfragen erfolgen dann nur manchmal.
- Die Qualität der Mitarbeiter unterscheidet sich stark. Gute Unterstützung durch Herrn I. und D.
- Im allgemeinen sehr marktorientiert (die meisten Mitarbeiter) fachlich sehr große Unterschiede (auch bei den Beratern), wenn man umfangreiche Auskünfte benötigt ruft man nur bestimmte Berater an.
- Besonders hervorzuheben in Verb. mit Freundlichkeit u. Hilfsbereitschaft sind Fr.D. und Fr. S.



Die Ergebnisse der Analyse werden dem Gesamtvorstand präsentiert

- Übergabe der Analyse
- Gesamtergebnisse in grafischer und zahlenmäßiger Aufbereitung
- Wiedergabe der schriftlichen Bemerkungen
- Einzelaussagen über die Abteilungen



Der Workshop für Führungskräfte beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- Was bedeutet Marktorientierung für den Zentralen Service?
- Wie sehe ich meine Abteilung anhand der Analyseergebnisse?
- Wie verbessere ich konkret meine Abteilung in der
 - Servicequalität
 - Abwicklungsqualität
 - Dienstleistungsqualität

Ergänzend wird bei Bedarf z. B. auf folgende Fragen eingegangen:

- Situatives Führen
- Mit Zielen führen /Besprechungen leiten
- Effektive Organisation des Arbeitstages



Anschließend wird ein Kreativworkshop mit den Mitarbeitern durchgeführt:

- Wer?
Mitarbeiter aller Stabsabteilungen
- Wann?
Samstags 2 Wochen nach dem Workshop der Abteilungsleiter
- Welche Inhalte?
 - Präsentation der Analyse
 - Wie können wir noch marktorientierter werden?
 - Wie kann die Qualität unserer Arbeit gesteigert werden?
 - Was sind die nächsten Schritte?



Anschließend werden die Ergebnisse beider Workshops dem Gesamtvorstand präsentiert:

- Die einzelnen Abteilungen stellen die von ihnen geplanten Verbesserungen in der Service-, Abwicklungs- und Dienstleistungsqualität vor
- Es werden mögliche PE-Maßnahmen abgeleitet
- Die Vorschläge werden diskutiert und verabschiedet



Marktorientierung und Führung im "Zentralen Service"

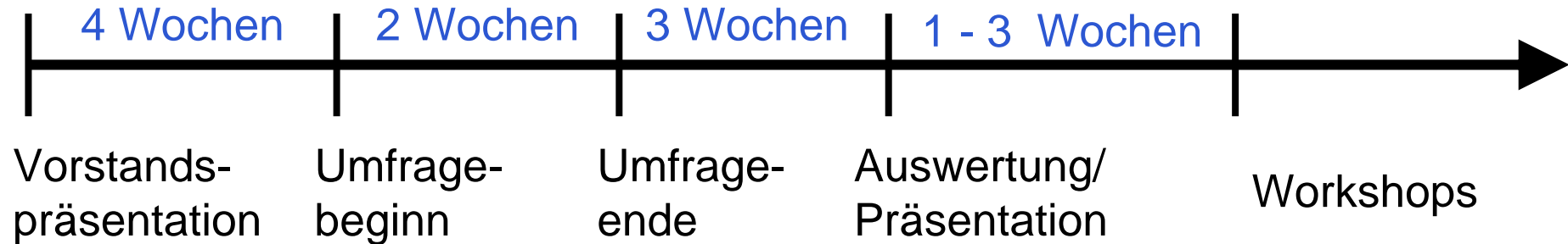
Analyse als Kontrollinstrument:

- Supervision nach einem Jahr
- nach ca. 2 Jahren:
 - Markt beurteilt wieder den Zentralen Service

Was hat sich in der Bewertung geändert?



Zeitlicher Ablauf



Kosten

- Standardumfrage: 4.200.- €
- Vorstandspräsentation und Workshop:
1.300.- € je Tag zzgl. Vorbereitung
- Zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer
- Sofern keine unmittelbare Verknüpfung mit einer Schulungsmaßnahme vorhanden ist, bzw. wenn die Befragung Bestandteil einer Schulung ist, entfällt die Umsatzsteuer.

Gerne können Sie sich bei anderen Sparkassen nach deren Erfahrungen erkundigen.

Eine Auswahl:

- **Sparkasse Dachau
(3 Durchführungen)
Kontakt: Sabrina Steinau**
- **Stadtsparkasse Aichach
(3 Durchführungen)
Kontakt: Michael Appel**
- **Sparkasse Passau
Kontakt: Mario Piper**

**Ihr Ansprechpartner in der
Sparkassenakademie Bayern:**



- **Wolf Fischer
Tel.: 0871/504-2253
w.fischer@s-akaby.de**