

Fachhochschule Burgenland GmbH
Campus 1
A-7000 Eisenstadt

Prozesse als Instrument zur Sicherstellung von Kundenzufriedenheit - Eine Fallstudie anhand des Arbeitsmarktservice Österreich

**Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science in Engineering**

Betreuerin: Mag. Silke Palkovits-Rauter
Eingereicht von: Mag. Roland Sigmund
Personenkennzeichen: 1510635008
Datum: 28. Mai 2017

Kurzfassung

Der öffentliche Sektor steht seit Jahren vor einer schwierigeren Herausforderung: Legitimationsprobleme und Bürokratieverdrossenheit fordern eine zunehmende Ausrichtung auf die Anforderungen der KundInnen. In dieser Situation befindet sich auch das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) als Unternehmen öffentlichen Rechts.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war, die Frage zu beantworten, mit welchen Instrumenten und Methoden es dem AMS gelingt, Kundenzufriedenheit trotz diffizilem Kundenbegriffs bestmöglich sicherzustellen.

Dazu wurden im Zuge einer umfangreichen Fallstudie unter anderem Schulungs- und Vortragsunterlagen, interne Handbüchern und Ergebnisberichte durchgeführter Kundenbefragungen analysiert. Ergänzend dazu wurde ein Experteninterview mit dem Qualitätsmanager des AMS durchgeführt.

Die Analyse zeigt, dass die Orientierung an den Bedürfnissen der KundInnen für das AMS oberste Priorität hat und daher auch als oberste Maxime im Leitbild des Unternehmens verankert ist. Auf operativer Ebene kommt dem „Kundendienstprozess“ eine bedeutungsvolle Rolle zu. Er stellt sicher, dass prozess- und bundeslandübergreifend Aktivitäten zur Unterstützung der Kundenzufriedenheit gesetzt werden. Zu diesem Zweck definiert er, wie KundInnen des AMS die Möglichkeit eingeräumt wird, aktiv Feedback geben zu können, wie Kundenzufriedenheit systematisch erhoben wird und wie Kundeneinbindung zielgerichtet erfolgen kann. Erweitert und ergänzt werden diese Instrumente durch den Einsatz eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems und eine auf Kundenorientierung fokussierte Balanced Scorecard.

Aufbauend auf allen gewonnenen Erkenntnissen konnten abschließend praktische Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor in Österreich abgeleitet werden. Diese sollen darlegen, wie Kundenzufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung sichergestellt werden kann, trotz eingeschränktem Handlungsspielraums durch die Pflicht zur Erfüllung hoheitlicher Aufgaben.

Abstract

For years, the public sector has been facing a difficult challenge: legitimation problems and widespread disenchantment with bureaucracy call for an increasing focus on customer requirements. This is also true for Austria's Public Employment Service (AMS).

The purpose of this thesis was to find out which instruments and methods could be used by the AMS to ensure the highest possible customers satisfaction despite the fact that it is difficult to define the term "customer" in this context.

For this reason, a case study was carried out in which primarily training and lecture notes, internal manuals and reports of customer surveys were analyzed. In addition, an expert interview was conducted with the quality manager of the AMS.

The analysis shows that customer orientation is the top priority for the AMS and is thus anchored as the top maxim in the company's code of conduct. On an operational level, the "Customer service process" plays a key role. The process ensures that comprehensive customer-related activities are implemented to support customer satisfaction within the AMS. For this reason, the process defines how customers of the AMS are given the opportunity to give feedback, how customer satisfaction is determined and how customer integration can be done purposefully. These instruments are enhanced and supplemented by using a comprehensive quality management system and a balanced scorecard focused on customer orientation.

Finally, based on all findings, practical recommendations for the public sector in Austria have been derived. These recommendations should demonstrate how customer satisfaction in the public administration can be ensured, despite being limited by the duty of fulfilling sovereign tasks.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Forschungsmethode und Vorgangsweise	2
1.3.1 Fallstudie	2
1.3.2 Vorgangsweise	4
2 Kundenzufriedenheit	6
2.1 Begriffsabgrenzung	6
2.2 Definition von Kundenzufriedenheit	8
2.3 Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma	8
2.3.1 Soll-Komponente	9
2.3.2 Ist-Komponente	9
2.3.3 Soll-Ist-Vergleich	10
2.4 Das Kano-Modell	10
2.5 Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den Unternehmenserfolg	12
2.5.1 Wiederverkaufsrate	13
2.5.2 Cross-Selling	13
2.5.3 Preissensibilität	13
2.5.4 Positive Mundwerbung	14
2.6 Messung von Kundenzufriedenheit	14
2.6.1 Objektive Verfahren	15
2.6.2 Subjektive Verfahren	15
3 Prozesse und Prozessmanagement	17
3.1 Der Prozess	17
3.1.1 Prozesskategorisierung	18
3.1.2 Prozesslandkarte	19
3.2 Prozessmanagement	22
3.2.1 Begriffsabgrenzung	22
3.2.2 Nutzen von Prozessmanagement	23
3.3 Weitere Managementkonzepte als Ergänzung zu Prozessmanagement	24
3.3.1 Strategisches Management	25
3.3.2 Restrukturierung	25

3.3.3	Lean Management	26
3.3.4	Business Process Reengineering.....	26
3.3.5	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	26
3.3.6	Balanced Scorecard	27
3.3.7	EFQM-Modell	28
3.3.8	Change Management.....	30
4	Zusammenhang Prozesse und Kundenzufriedenheit	31
4.1	Prozessorientierte Organisation	31
4.2	Structure follows process follows strategy	32
4.3	Ausrichtung der Prozesse auf KundInnen	34
4.4	Methoden zur kundenorientierten Prozessgestaltung.....	35
4.4.1	Kundenzufriedenheit.....	35
4.4.2	Momente der Wahrheit	36
4.4.3	Die Reise der KundInnen	36
4.4.4	Die Stimme der KundInnen.....	37
5	Bedeutung der Kundenzufriedenheit im öffentlichen Sektor.....	39
5.1	Der öffentliche Sektor in Österreich.....	39
5.1.1	Begriffsbestimmung.....	39
5.1.2	Besonderheiten	41
5.2	New Public Management und Kundenorientierung im öffentlichen Sektor	42
5.2.1	Ziele des New Public Management.....	43
5.2.2	KundInnen des öffentlichen Sektors im New Public Management.....	44
5.2.3	Kundenorientierung im New Public Management.....	45
6	Fallstudie.....	47
6.1	Das Arbeitsmarktservice Österreich	47
6.1.1	Rechtsgrundlage	47
6.1.2	Aufbauorganisation	48
6.1.3	Kundenbegriff.....	49
6.1.4	Aufgaben und Ziele	50
6.1.5	Leitbild und Strategie	52
6.1.6	Prozesslandschaft	56
6.1.7	Fazit	58
6.2	Der Kundendienstprozess	59
6.2.1	Zweck und Ziel.....	59
6.2.2	Prozessdarstellung und -beschreibung.....	60

6.2.3	Teilprozesse des Kundendienstprozesses	64
6.2.4	Fazit	75
6.3	Weitere Methoden zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit im AMS ...	77
6.3.1	EFQM-Modell	77
6.3.2	Balanced Scoecard (BSC)	82
6.3.3	Fazit	85
6.4	Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessungen	87
6.4.1	Historische Entwicklung der Gesamtzufriedenheit.....	87
6.4.2	Detailergebnisse aus der CMS-Befragung 2015	88
6.4.3	Kano-Modellierung.....	91
6.4.4	Fazit	95
6.5	Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor	96
6.5.1	Formulierung einer Mission und eines Leitbilds.....	96
6.5.2	Commitment des „Top-Managements“	97
6.5.3	Erstellen einer Prozesslandkarte	98
6.5.4	Identifikation der KundInnen	98
6.5.5	Aktive, strukturierte Beschäftigung mit den KundInnen	99
6.5.6	Erheben von Kundenzufriedenheit	100
6.5.7	Institutionalisieren eines KVPs.....	101
6.5.8	Vergleichbarkeit fördern und daraus lernen.....	101
6.5.9	Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements.....	102
7	Ergebnisse und Schlussfolgerungen	103
8	Zusammenfassung	105
9	Verzeichnisse	107
9.1	Literaturverzeichnis	107
9.2	Abbildungsverzeichnis	114
9.3	Tabellenverzeichnis	116
Anhang	117

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Gedanke, Unternehmensprozesse auf KundInnen und deren Anforderungen bzw. Wünsche auszurichten, also kundenorientiert zu gestalten und damit die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen, ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen längst angekommen. Unternehmen, die am freien Markt teilnehmen und KundInnen nicht in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen, geraten auf Grund immer globaler werdender Märkte und damit einhergehender weltweiter Konkurrenz schnell unter wirtschaftlichen Druck. Kundenzufriedenheit bindet KundInnen langfristig an das Unternehmen und wirkt sich damit positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

Der öffentliche Sektor steht dabei vor einer noch schwierigeren Herausforderung: Zum einen konsumieren „KundInnen“ der öffentlichen Verwaltung ihre Dienstleistung nicht immer freiwillig, zum anderen ist der Begriff selbst in Bezug auf die öffentliche Verwaltung wesentlich komplizierter. SteuerzahlerInnen beispielsweise werden sich selbst wohl nicht als „KundIn“ des Finanzamts definieren.

In dieser Situation befindet sich auch das Arbeitsmarktservice Österreich. Als Unternehmen öffentlichen Rechts hat es auf Grund des speziellen Kundenbegriffs die besondere, mitunter heikle Herausforderung, trotz des Spannungsfelds zwischen Serviceorientierung und der Erfüllung hoheitlicher Vorgaben, die Dienstleistungen den Kundenerwartungen entsprechend zu erbringen. Gerade in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit ist es umso entscheidender für das AMS, Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu setzen, um damit zur Hebung des Images des Arbeitsmarktservice in der Öffentlichkeit beizutragen.

1.2 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, aufbauend auf einer grundlegenden theoretischen Basis die folgende Frage zu beantworten:

Welche Maßnahmen und Instrumente zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit setzt das AMS ein, und wie wirken diese Maßnahmen und Instrumente?

Zu diesem Zweck setzt sich die vorliegende Arbeit zu Beginn mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit und mit den Begriffen Unternehmensprozesse und

Prozessmanagement auseinander. Diese zwei Kapitel stellen die Grundlage für das darauffolgende Kapitel dar, welches sich dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmensprozessen widmet. Zum Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit werden die Besonderheiten der Kundenzufriedenheit im öffentlichen Sektor betrachtet, um so die theoretische Grundlage für die folgende Fallstudie abzuschließen.

Kern der Arbeit bildet die in Kapitel 6 durchgeführte Fallstudie. Einleitend wird dabei das AMS als Organisation vorgestellt und dessen Leitbild und Strategie beschrieben. In einem zweiten Schritt wird dann der Kundendienstprozess des AMS im Detail analysiert und dessen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit dargestellt. Darüber hinaus werden weitere Methoden identifiziert und analysiert, die das AMS einsetzt, um die Kundenorientierung (die Ausgangsbasis für Kundenzufriedenheit) im Unternehmen zu verankern. Abschließend werden die Ergebnisse durchgeführter Kundenbefragungen präsentiert, und schließlich auf Basis aller gewonnenen Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor abgeleitet.

Diese Arbeit soll in einer Zeit wachsender Bürokratieverdrossenheit einen Beitrag leisten, aufzuzeigen, wie ein Unternehmen des öffentlichen Sektors durch gezielte strategische Maßnahmen, Prozesse und Methoden den sprichwörtlichen Spagat schafft, hoheitliche Aufgaben zu erbringen und dabei trotzdem bestmöglich auf die Bedürfnisse seiner KundInnen einzugehen.

1.3 Forschungsmethode und Vorgangsweise

Die nachfolgenden Ausführungen sollen einen Überblick über die in dieser Arbeit verwendeten Forschungsmethoden geben und die Vorgehensweise bei der Erstellung in groben Zügen erläutern.

1.3.1 Fallstudie

Die Fallstudie zielt darauf ab, das Zusammenwirken einer Menge an Faktoren aufzufinden, typische Vorgänge herauszuarbeiten und einen genaueren Einblick in die untersuchte Einheit zu geben. Dabei können verschiedenste Datenerhebungsverfahren eingesetzt werden (Lamnek, 1995, S. 4 ff.). Die besondere Stärke der Fallstudie liegt dabei in ihrer Fähigkeit zur Abbildung der Wirklichkeit. Sie beschränkt sich nicht auf statistische Momentaufnahmen, sondern erlaubt es, Entwicklungen, Prozessabläufe und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

aufzuzeigen und nachzuvollziehen (Bochardt & Göthlich, 2009, S. 36). Die Fallstudie eignet sich daher vor allem zur Beantwortung von Wie- und Warum-Fragen (Riedl, 2006, S. 117). Für die Analyse der Prozesse und Methoden im Arbeitsmarktservice Österreich wurde daher die Fallstudie als geeignete Forschungsmethode ausgewählt.

Folgende Techniken werden dabei im Zuge der Fallstudie eingesetzt:

- Dokumentenanalyse

Nach Mayring (2002, S. 47) umfasst eine Dokumentenanalyse „sämtliche gegenständliche Zeugnisse, die als Quelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens dienen können.“ Diese Dokumente müssen interessante Schlüsse auf menschliches Denken, Fühlen und Handeln zulassen, also interpretierbar sein. Dabei erschließt die Dokumentenanalyse Material, das nicht erst durch die forschende Person gewonnen werden muss, sondern greift dabei auf eine Vielfalt an bestehendem Material zurück. Die qualitative Interpretation dieses Materials ist entscheidend für die Dokumentenanalyse (Mayring, 2002, S. 47 ff.).

- Experteninterview

Das Experteninterview zählt zu den qualitativen Methoden der Sozialforschung. Im Unterschied zu anderen Varianten des qualitativen Interviews gilt das Hauptinteresse bei der Durchführung nicht der befragten Person selbst, sondern der Expertise dieser Person im Hinblick auf das Forschungsthema (Bochardt & Göthlich, 2009, S. 38). Als ExpertIn wird dabei eine Person angesehen, die in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung, bzw. privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozessen hat (Meuser & Nagel, 1991, S. 443). Der dafür verwendete Leitfaden soll darüber hinaus die Gesprächsinhalte und ihre Abfolge strukturieren und schließt aus, dass sich das Interview in nicht-relevanten Themen verliert (Meuser & Nagel, 1991, S. 448).

- Inhaltsanalyse

Die Auswertung des Interviews erfolgt anhand der qualitativen Inhaltsanalyse. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel steht der Inhalt des Interviews im Fokus, mit dem Ziel, Gemeinsames aus dem Interview herauszuarbeiten und den Umfang des Datenmaterials zu reduzieren. Die Auswertung erfolgt dabei in fünf Schritten (Meuser & Nagel, 2009, S. 476 ff.):

1. Paraphrasierung
2. Thematisches Ordnen
3. Thematischer Vergleich
4. Konzeptualisierung
5. Theoretische Generalisierung

1.3.2 Vorgangsweise

Aus dem erwähnten zugrundeliegenden Ziel dieser Arbeit erfolgte die Entscheidung zur Verwendung der eben beschriebenen Methoden der qualitativen Sozialforschung. Daraus ergaben sich für den Forschungsprozess folgende Konsequenzen:

- Der Schwerpunkt der Forschung lag zum einen auf der Unterscheidung zwischen der allgemeinen Theorie zu den Themen Kundenzufriedenheit, Prozessmanagement und öffentliche Verwaltung, und zum anderen auf der Theorie zur Erklärung von Zusammenhängen zwischen diesen drei Bereichen.
- Die Basis des Literaturteils dieser Arbeit bilden unterschiedlichste Fachbücher zu den Themen Kundenzufriedenheit, Prozessmanagement und öffentliche Verwaltungslehre sowie mit diesen Themen in Verbindung stehende Fachartikel, Internetseiten und andere Publikationen.
- Der empirische Teil der Arbeit basiert zu einem Großteil auf der Analyse der vom AMS zur Verfügung gestellten Dokumente, bestehend aus internen Foliensätzen zu Schulungs- und Vortragszwecken, Bundesrichtlinien und internen Handbüchern sowie Dokumentationen und Ergebnisberichte zu den mit externen Partnern durchgeführten Kundenbefragungen.
- Ergänzend dazu wurde ein Experteninterview mit dem Qualitätsmanager des Arbeitsmarktservice Österreichs, Mag. Gerhard Pöschl, MAS MSc., durchgeführt, um einerseits über die vorhandenen Dokumente hinaus tiefere Einblicke zu gewinnen und andererseits Unklarheiten, die im Laufe des Analyseprozesses entstanden sind, aufzuklären. Als Prozesskoordinator des Kundendienstprozesses ist er darüber hinaus der führende Experte des im Mittelpunkt der Fallstudie stehenden Prozesses innerhalb des AMS.
- Das Interview wurde anschließend anhand der beschriebenen Schritte der Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel analysiert. Erwähnt werden muss, dass

der dritte Schritt - thematischer Vergleich - nicht angewendet wurde, da für die vorliegende Arbeit nur ein Experteninterview durchgeführt wurde.

- Der gesamte Erarbeitungsprozess der vorliegenden Arbeit war dabei gekennzeichnet durch eine prozessorientierte Vorgangsweise, bei der der Inhalt durch mehrere Iterationen von Informationssammlung, Analyse und Reflexion erarbeitet wurde.

2 Kundenzufriedenheit

2.1 Begriffsabgrenzung

Die Basis für jedes erfolgreiche Unternehmen sind dessen KundInnen. Je mehr treue und zufriedene KundInnen ein Unternehmen hat, desto wahrscheinlicher ist das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens in Zeiten von weltweitem Wettbewerb, globalen Märkten und stetig steigendem Anspruchsdenken der KundInnen (Scharnbacher & Kiefer, 2003, S. 1). Daher wandelte sich in den letzten zwei Jahrzehnten das Verständnis der Unternehmensführung von der Transaktions- zu einer Beziehungsorientierung bzw. Kundenorientierung. Ziel der Kundenorientierung ist es, profitable Kundenbeziehungen durch Realisierung individueller Wünsche und Bedürfnisse dieser KundInnen sicherzustellen (Bruhn, 2009, S. 37 ff.).

Bruhn (1999, S. 10) definiert Kundenorientierung folgendermaßen: *„Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“*

Davon abzugrenzen ist der Begriff der „Serviceorientierung“. Obwohl die Begriffe „Kundenorientierung“ und „Serviceorientierung“ häufig synonym verwendet werden, ist die Unterscheidung beider Begriffe, auch im Hinblick auf die in dieser Arbeit später folgenden Fallstudie (siehe Kapitel 6), wesentlich (Coenen, 2010, S. 38). Serviceorientierung fokussiert auf die Dienstleistungsebene zwischen Unternehmen und KundInnen, also dann, wenn KundInnen mit MitarbeiterInnen des Unternehmens in Kontakt treten und einen Service nachfragen. Beispielsweise kann ein Produkt wie ein Mobiltelefon kundenorientiert gestaltet sein, indem Größe und Gewicht den produktbezogenen Kundenerwartungen entsprechen. Auf der Dienstleistungsebene fand jedoch kein Kontakt zwischen KundIn und Unternehmen statt. Serviceorientierung bezeichnet demnach die Ermittlung und Analyse von ausschließlich dienstleistungsbezogenen Kundenerwartungen sowie deren Umsetzung in der individuellen Interaktion zwischen KundIn und Unternehmen. Der weitgefächerte Begriff Kundenorientierung schließt also Serviceorientierung mit ein (Coenen, 2010, S. 38).

Kundenorientierung ist das Berücksichtigen der Kundenerwartungen und damit Ausgangspunkt und Voraussetzung für Kundenzufriedenheit. Das veranschaulicht die in der folgenden Grafik dargestellte „Erfolgskette der Kundenorientierung“:

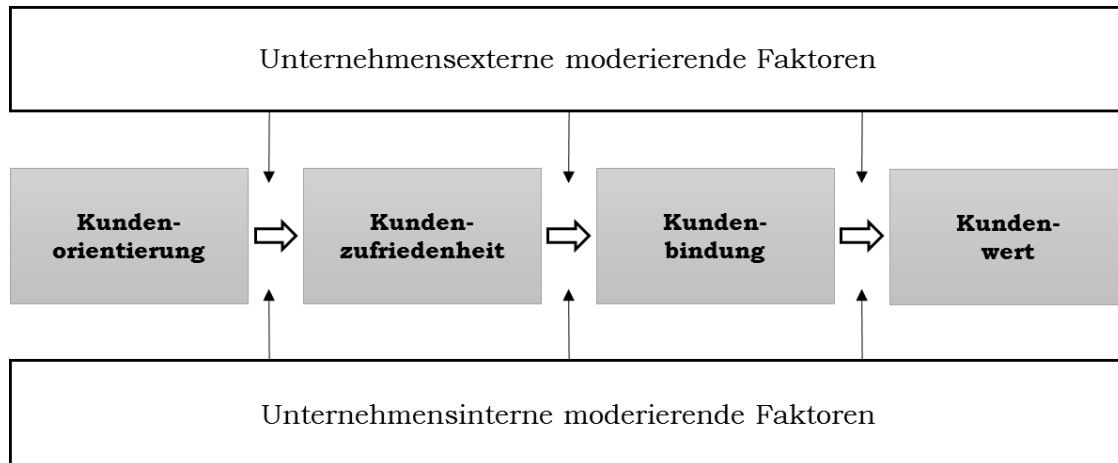


Abbildung 2.1: Erfolgskette der Kundenorientierung (nach Bruhn, 2009, S. 39)

Die Erfolgskette der Kundenorientierung beschreibt den Umstand, dass eine kundenorientierte Unternehmensführung zu Kundenzufriedenheit führt, die wiederum eine Stärkung der Kundenbindung bewirkt. Eine starke Kundenbindung führt schlussendlich zu einer Erhöhung des Kundenwerts, der die Profitabilität der KundInnen für ein Unternehmen ausdrückt (Bruhn, 2009, S. 38 ff.).

Dabei muss jedoch beachtet werden, dass nicht zwangsläufig immer ein direkter Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht. Die gesamte Kette der Kundenorientierung wird von verschiedenen internen und externen Faktoren beeinflusst. Diese Faktoren, die neben der grundlegenden Kundenorientierung des Unternehmens zu Kundenzufriedenheit führen, können situativer, rechtlicher, ökonomischer, technologischer oder psychologischer Art sein (Bruhn, 2009, S. 39).

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Begriff der Kundenzufriedenheit, wie diese aus psychologischer Sicht entsteht, mit deren Messung und dem Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg. Außerdem soll beleuchtet werden, warum Kundenzufriedenheit auch in Unternehmen der öffentlichen Verwaltung eine Rolle spielt, was damit die theoretische Grundlage für die folgende Fallstudie bereitet.

2.2 Definition von Kundenzufriedenheit

Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit wird seit Beginn der 70er Jahre vorrangig in der Marketingwissenschaft diskutiert und nimmt seitdem eine zentrale Stellung in dieser ein (Scharnbacher & Kiefer, 2003, S. 4 ff). Doch genauso lang, wie Kundenzufriedenheit in der Literatur bereits diskutiert wird, so viele Definitionen und Interpretationen des Begriffs existieren.

Zufriedenheit kann generell als ein positives Gefühl beschrieben werden, welches nach einer Handlung bzw. einer Entscheidung entsteht. Im Gegensatz dazu können negative Gefühle in Verbindung mit einem bestimmten Objekt oder Verhalten Unzufriedenheit auslösen. Das Konstrukt der Zufriedenheit steht also einerseits im engen Zusammenhang mit Basisgefühlen wie Freude, Vergnügen, Kummer und Wut, und andererseits mit einem Gegenstand oder einer Handlung, ist also objektgerichtet (Trommsdorff, 2008, S. 127).

Kundenzufriedenheit kann somit als Einstellung gegenüber einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden, welche zwei Komponenten umfasst:

1. Die kognitive Komponente in Bezug auf das Bilden einer Meinung über ein Produkt bzw. eine Dienstleistung sowie
2. die emotionale bzw. affektive Komponente als Basis der Bewertung der auftretenden Gefühle in Zusammenhang mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung (Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 22).

Bezugnehmend auf die kognitive Komponente hat zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit im Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung das sogenannte Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) weite Verbreitung erlangt (Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 19). Obwohl in der neueren Literatur die Relevanz des Affekts, also der emotionalen Verfassung der KundInnen beim Konsum eines Produkts oder einer Dienstleistung hervorgehoben wird, wird das C/D-Paradigma als Basiskonzept zur Erklärung der Kundenzufriedenheit angesehen, und dient spezielleren Erklärungsansätzen als grundlegender Rahmen.

2.3 Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma

Das C/D-Paradigma beschreibt die prozesshafte Entstehung der Zufriedenheit durch einen Soll-Ist-Vergleich. Dessen Kernaussage besagt, dass bei der Inanspruchnahme einer Leistung durch KundInnen ein Vergleich zwischen dem erwarteten Soll und dem

tatsächlichen Ist stattfindet. Die tatsächliche Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) wird dabei mit einem durch KundInnen erwarteten Standard verglichen (Soll-Leistung). Das Ergebnis dieses Vergleichs liefert die dementsprechende Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit (Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 20).

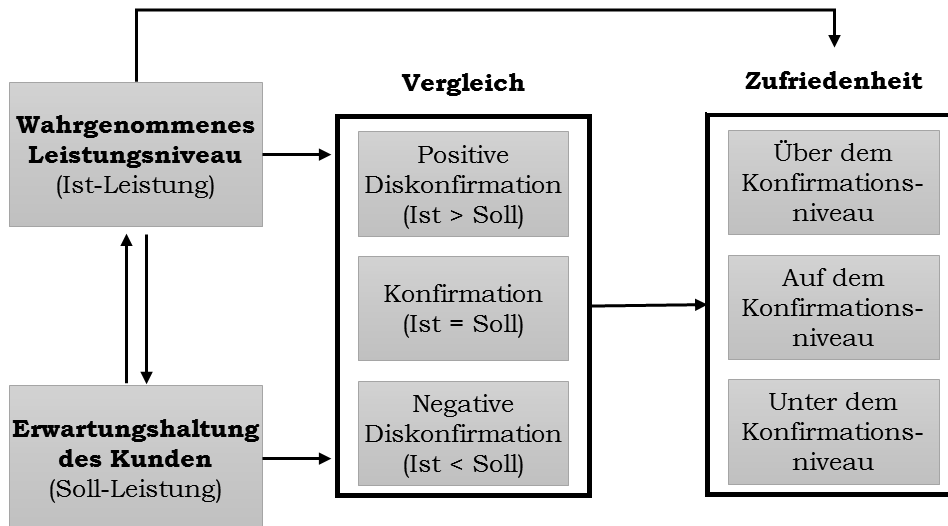


Abbildung 2.2: Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (nach Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 21)

2.3.1 Soll-Komponente

Der bereits erwähnte Vergleichsstandard (Soll-Leistung) der KundInnen bildet die erste Komponente des C/D-Paradigmas und entsteht durch dessen individuelle Erwartungen an ein Produkt bzw. eine Dienstleistung, die sowohl subjektive als auch objektive Kriterien einschließen. Diese Soll-Leistung wird durch vergangene Konsumerfahrungen, Kenntnisse über alternative Produkte, Mund-zu-Mund Kommunikation sowie das Kommunikationsverhalten des Herstellers beeinflusst (Kaiser, 2005, S. 50). Darüber hinaus wird das erwartete Leistungsniveau des Produkts bzw. der Dienstleistung von den Wertvorstellungen und Idealen der konsumierenden Person geprägt (Scharnbacher & Kiefer, 2003, S. 7). Dabei ist es nicht auszuschließen, dass KundInnen ihren Vergleichen mehrere Standards zugrunde legen (Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 21).

2.3.2 Ist-Komponente

Der zweite wesentliche Bestandteil des C/D-Paradigmas und Gegenpol in dessen Vergleichsprozess zur Soll-Komponenten ist die Ist-Komponente. Diese subjektiv wahrgenommene, tatsächlich erfahrene Leistung eines Produkts bzw. einer

Dienstleistung wird von verschiedenen psychologischen Wahrnehmungseffekten sowie Erfahrungen, Wünschen, Wertvorstellungen und Normen der KundInnen beeinflusst (Kaiser, 2005, S. 56). In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass in der Literatur zwischen objektiver Leistung (für alle KundInnen gleich) und subjektiver Leistung (individuell wahrgenommen) unterschieden wird. In der Literatur besteht jedoch ebenfalls Einigkeit darüber, dass für die Beschreibung der Ist-Komponente die subjektive Leistung der objektiven Leistung vorzuziehen ist (Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 22).

2.3.3 Soll-Ist-Vergleich

Der Vergleich zwischen den eben beschriebenen Komponenten liefert schlussendlich das Zufriedenheitsurteil der KundInnen. Dabei können drei unterschiedliche Konstellationen unterschieden werden:

1. Ist = Soll: Stimmt die wahrgenommene Leistung exakt mit dem Vergleichsstandard überein, wird vom Konfirmationsniveau der Zufriedenheit gesprochen.
2. Ist > Soll: Übersteigt die erfahrene Ist-Leistung die Soll-Leistung, das Zufriedenheitsniveau liegt also über dem Konfirmationsniveau, entsteht positive Diskonfirmation und damit Zufriedenheit.
3. Ist < Soll: Im entgegengesetzten Fall, also einer Ist-Leistung, die unter der Soll-Leistung liegt, entsteht negative Diskonfirmation und demnach Unzufriedenheit (Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 20).

Der Vollständigkeit wegen sei erwähnt, dass es neben dem C/D-Paradigma noch weitere, speziellere Theorien und Konzepte zur Entstehung von Kundenzufriedenheit bestehen (siehe zum Beispiel Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 24 oder Kaiser, 2005, S. 57 ff.).

2.4 Das Kano-Modell

Wie bereits erwähnt, versteht sich das C/D-Paradigma als Rahmen, in dessen Folge sich speziellere Ansätze zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit entwickelt haben. Einen solchen Ansatz stellt das sogenannte Kano-Modell dar, welches, aufbauend auf der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg, darstellt, dass der Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad der Kundenanforderung und der Kundenzufriedenheit zusätzlich durch die Art der Leistung beeinflusst wird (Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 23). Das Kano-Modell unterscheidet zwischen

drei verschiedenen Anforderungen, die unterschiedliche Zufriedenheitsniveaus verursachen:

1. **Basisanforderungen:** Basisfaktoren gelten als Musskriterien, die ein Produkt bzw. eine Dienstleistung unbedingt erfüllen muss. KundInnen erachten die Erfüllung als selbstverständlich und nicht erwähnenswert. Eine Erfüllung führt keine Zufriedenheit herbei, sondern lediglich eine Nicht-Unzufriedenheit.
2. **Leistungsanforderungen:** Bei den Leistungsanforderungen verhält sich die Kundenzufriedenheit proportional zum Erfüllungsgrad. Je besser diese Anforderungen an das Produkt bzw. die Dienstleistung erfüllt werden, desto höher die daraus resultierende Zufriedenheit. Diese Ansprüche werden von KundInnen explizit verlangt und kommuniziert.
3. **Begeisterungsanforderungen:** Begeisterungsanforderungen haben das Merkmal, dass sie von KundInnen weder erwartet noch explizit geäußert werden. Da derartige Merkmale an ein Produkt bzw. Dienstleistung nicht erwartet werden, löst das Vorhandensein dieser Merkmale bei KundInnen Begeisterung aus. Ein Nichtvorhandensein kann dementsprechend keine Unzufriedenheit auslösen (Huber, Herrmann, & Braunstein, 2009, S. 74).

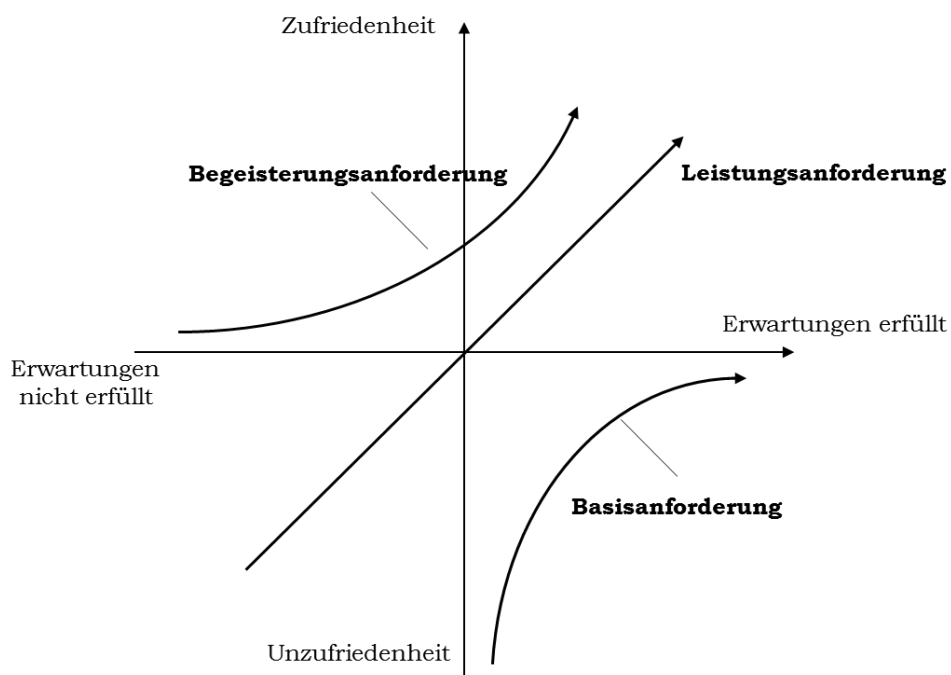


Abbildung 2.3: Kano-Modell (nach Huber, Herrmann, & Braunstein, 2009, S. 75)

Die Anforderungen sind dabei im zeitlichen Verlauf nicht stabil. Ein schnelles Nachahmen von Begeisterungsfaktoren durch den Wettbewerb und kontinuierliche steigender Kundenerwartungen können längerfristig aus Begeisterungsanforderungen Basisanforderungen werden lassen (Bruhn, 2013, S. 39).

Für das Arbeitsmarktservice Österreich stellt das Kano-Modell einen wesentlichen Grundstein zur Prozesssteuerung und -optimierung dar und wird in der nachfolgenden Fallstudie noch einmal aufgegriffen.

2.5 Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den Unternehmenserfolg

Die Kundenzufriedenheit gilt heute als einer der entscheidenden Faktoren für den zukünftigen Unternehmenserfolg (siehe zum Beispiel Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994). Zufriedene KundInnen lösen Wiederkäufe aus und sichern damit die dauerhafte Absatzbasis. Außerdem sind zufriedene KundInnen dem Unternehmen und dessen Produkten und Dienstleistungen gegenüber loyaler, was wiederum zu einer stabileren KundInnenbasis führt. Matzler und Stahl (2000) beschreiben die wesentlichen Zusammenhänge wie folgt:

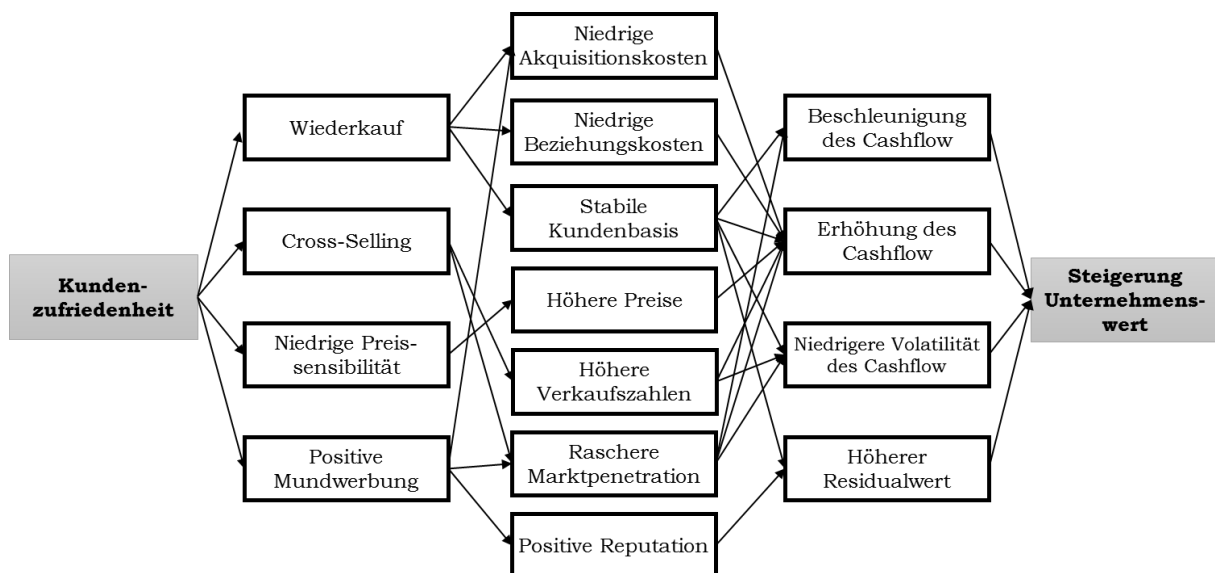


Abbildung 2.4: Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert (nach Matzler, Stahl, & Hinterhuber, 2009, S. 9)

Kundenzufriedenheit kann damit in erster Linie zu vier verschiedenen Wirkungen führen, die sich positiv auf den Unternehmenswert auswirken:

2.5.1 Wiederverkaufsrate

Kundenzufriedenheit veranlasst Konsumenten das gleiche Produkt wieder zu kaufen. Das hat im Wesentlichen zwei Auswirkungen:

1. Einerseits senkt die Wiederverkaufsrate die Akquisitions- und Beziehungskosten. Damit sind jene Kosten gemeint, die für die Akquisition neuer KundInnen anfallen bzw. für die Aufrechterhaltung der Beziehung zu KundInnen (um diese ans Unternehmen zu binden). Je höher die Wiederverkaufsrate, desto mehr verteilen sich diese Kosten auf längere Zeitspannen.
2. Andererseits führt eine höhere Wiederverkaufsrate zu einer stabileren Kundenbasis und folglich zu einer Beschleunigung des Cashflows, da neue Produkte bei höherer Loyalität schneller akzeptiert werden. Weiters sinkt die Volatilität des Cashflows aufgrund niedrigerer Preissensitivität loyaler KundInnen, die auf Grund ihrer Zufriedenheit wieder zum gleichen Produkt greifen würden, trotz eines preiswerteren Konkurrenzangebots (Matzler, Stahl, & Hinterhuber, 2009, S. 9 ff.).

2.5.2 Cross-Selling

Cross-Selling beschreibt das Zusatzkaufverhalten von KundInnen bezogen auf andere Leistungen desselben Anbieters (Homburg & Bucerius, 2012, S. 56). Sind KundInnen mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung des Anbieters zufrieden, steigert das das Vertrauen in den Anbieter und damit die Akzeptanz zusätzlicher Produkte bzw. Dienstleistungen. Für das Unternehmen bedeutet das höhere Umsätze und schnellere Marktpenetration bei geringeren Beziehungskosten, was sich folglich positiv auf den Cashflow und dessen Volatilität auswirkt (Matzler, Stahl, & Hinterhuber, 2009, S. 11).

2.5.3 Preissensibilität

Je höher die Loyalität der KundInnen gegenüber einem Unternehmen, desto niedriger die Preissensibilität, also die Wahrscheinlichkeit, dass KundInnen auf Preise bzw. Preisänderungen reagieren. Das gilt sowohl für Preiserhöhungen des Unternehmens, dem sie loyal gegenüber eingestellt sind, als auch für Preissenkungen der Konkurrenz. Je niedriger die Preissensibilität, desto größer das Preisintervall, in dem KundInnen nicht reagieren (Matzler, Stahl, & Hinterhuber, 2009, S. 12). Niedrige Preissensibilität führt damit zu einem höheren Cashflow.

2.5.4 Positive Mundwerbung

Die letzte positive Wirkung von Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenswert stellt die positive Mundwerbung dar. Diese kann als aktives Marketinginstrument genutzt werden, da sie einen größeren Einfluss hat als schriftliche Kommunikation und außerdem als persönlicher und damit glaubwürdiger bei der empfangenden Person aufgenommen wird. Außerdem verhindert sie negative Mundwerbung, der im Allgemeinen größere Aufmerksamkeit geschenkt wird als positive. Neben der positiven Wirkung auf den Cashflow des Unternehmens hat die positive Mundwerbung auch eine positive Wirkung auf die Reputation des Unternehmens (Matzler, Stahl, & Hinterhuber, 2009, S. 12 ff.).

2.6 Messung von Kundenzufriedenheit

Bevor Kundenzufriedenheit erfasst und in Folge dessen als ein Instrument zur Verbesserung des Unternehmens herangezogen werden kann, muss eine Basis geschaffen werden, aussagekräftige Informationen daraus zu generieren, mittels derer Entscheidungen getroffen werden können. Kaplan und Norton beschreiben 1996 diese Notwendigkeit mit dem bekannten Satz: "If you can't measure it, you can't manage it" (Kaplan & Norton, 1996, S. 21). Dieser Ausspruch macht deutlich, dass die Messung von Leistung die Grundlage für strategische Entscheidungen und die Leistungsfähigkeit von Unternehmen bildet.

Folgende Ziele sollen mit der Messung von Kundenzufriedenheit erreicht werden:

- Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen,
- Herstellen von Vergleichbarkeit zum Wettbewerb,
- Aufdecken von Missverständnissen beim Erfassen der Kundenbedürfnisse,
- Ermittlung von Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf interne und externe Faktoren (bspw.: Umsatz, Wiederkaufsrate, etc.),
- Aufdecken von Verbesserungspotenzialen und daraus resultierend Priorisieren von Verbesserungsmaßnahmen,
- Bereitstellung einer Informationsbasis für Führungskräfte, um Entscheidungen zu ermöglichen (Scharnbacher & Kiefer, 2003, S. 18).

Zur Messung von Kundenzufriedenheit finden sich in der Literatur verschiedenste Verfahren, wie in der folgenden Abbildung dargestellt.

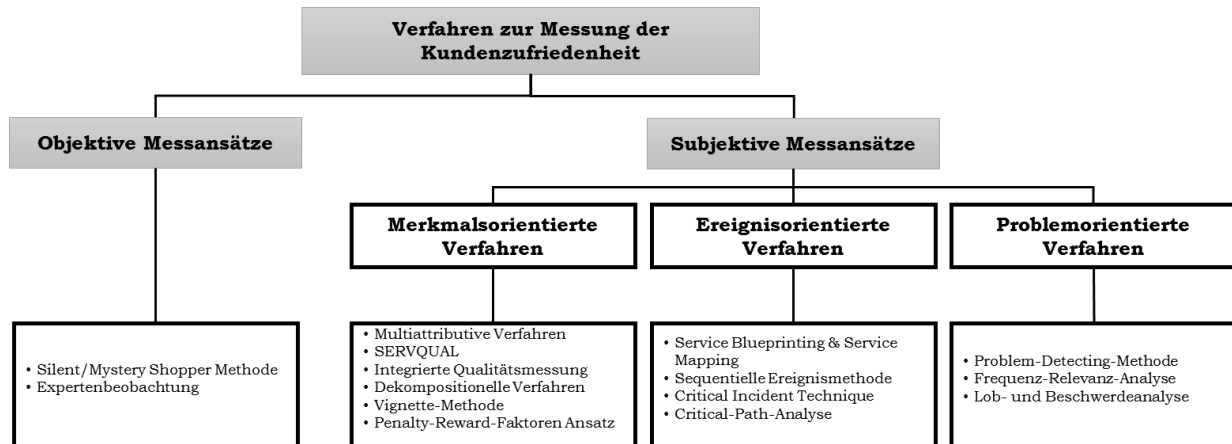


Abbildung 2.5: Messverfahren der Kundenzufriedenheit (nach Kaiser, 2005, S. 120)

2.6.1 Objektive Verfahren

Objektive Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung stützen sich auf konkrete Messgrößen wie Umsatz oder Wiederverkaufsrate und setzen voraus, dass die Kundenzufriedenheit mit diesen betrachteten Messgrößen korreliert. Kundenmeinungen werden in objektiven Verfahren nicht berücksichtigt. Folgende Verfahren zählen zu den objektiven Verfahren der Kundenzufriedenheitsmessung:

1. Kennzahlenanalyse
2. Nicht-teilnehmende Beobachtung
3. Teilnehmende Beobachtung (Silent Shopping, Mystery Shopping) (Kaier, 2005, S. 120 ff.; Scharnbacher & Kiefer, 2003, S. 19).

2.6.2 Subjektive Verfahren

Die subjektive Kundenzufriedenheitsmessung setzt die individuelle Wahrnehmung der KundInnen in den Fokus (Kaiser, 2005, S. 127). Bei subjektiven Verfahren werden Messungen anhand von Kundenaussagen herangezogen. Die Messverfahren der subjektiven Kundenzufriedenheitsmessung werden weiter unterteilt in:

1. Merkmalsorientierte Verfahren: Die merkmalsorientierten Verfahren basieren auf der Annahme, dass die globale Zufriedenheit der KundInnen das Ergebnis der Kumulierung eines breiten Spektrums an Produkt-, Service- und Interaktionsmerkmalen ist. Die einzelnen Leistungsmerkmale werden mittels verschiedener Messverfahren erhoben und lassen so auf die Gesamtzufriedenheit schließen (Fürst, 2012, S. 128). Anhand der Direktheit der Befragung werden die merkmalsorientierten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit weiter unterteilt in:

- a. Implizite Verfahren: Implizite Verfahren basieren im Wesentlichen auf der Analyse von Kundenbeschwerden zur Ermittlung von Leistungsdefiziten. Dies setzt jedoch voraus, dass sich KundInnen auch tatsächlich beschweren. Der indirekte Charakter dieser Analyse und die Volatilität des Beschwerdeaufkommens werden daher einer validen Messung der Zufriedenheit nicht gerecht (Fürst, 2012, S. 128).
- b. Explizite Verfahren: Hierbei werden KundInnen direkt befragt. Praktische Relevanz haben hierbei die multiattributiven Verfahren erlangt, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die Kundenzufriedenheit durch eine Vielzahl von Einzelaspekten erhoben wird. Ein Beispiel dafür ist der SERVQUAL-Ansatz (Fürst, 2012, S. 129).
2. Ereignisorientierte Verfahren: Die ereignisorientierten Verfahren basieren auf der Erfassung und Untersuchung der als besonders wichtig empfundenen Kontaktpunkte aus Sicht der KundInnen. Dabei schildern KundInnen ihre Erlebnisse und Erfahrungen mit einem bestimmten Dienstleistungsunternehmen. Ermittelt wird lediglich die Zufriedenheit mit genau diesen Erlebnissen, zum Beispiel einem Telefonat mit dem Unternehmen (Fürst, 2012, S. 127).
3. Problemorientierte Verfahren: Die problemorientierten Verfahren stellen eine Spezifizierung der ereignisorientierten Verfahren dar. Dabei werden besonders negative Erfahrungen an einzelnen Kontaktpunkten detaillierter analysiert, um daraus wichtige Erkenntnisse für Gegenmaßnahmen zu gewinnen (Kaiser, 2005, S. 164).

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass alle erwähnten Verfahren zur Messung des Konstrukts der Kundenzufriedenheit über Vor- und Nachteile verfügen. Das valideste und daher auch in der Praxis am weitesten verbreitete Instrument ist die multiattributive Messung mit der direkten Erfassung der Zufriedenheitsurteile (Fürst, 2012, S. 146).

3 Prozesse und Prozessmanagement

Nachdem mit den intensiven Erläuterungen zur Kundenzufriedenheit in Kapitel 2 die theoretische Grundlage für diese Arbeit gelegt wurde, folgt nun eine weitere theoretische Basis zum Themengebiet des Prozessmanagements, um daran folgend in Kapitel 4 beide aufgearbeiteten Teile zusammenzuführen. Aufgrund der bereits unzählig vorhandenen Ausarbeitungen in Bezug auf Prozesse und deren Steuerung und Verbesserung im Unternehmenskontext, dient dieses Kapitel lediglich dazu, einen kurzen Überblick zu verschaffen, als gedankliche Stütze für den weiteren Verlauf sowie zur logischen Fortführung des strukturellen Aufbaus der vorliegenden Arbeit.

3.1 Der Prozess

In der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich unzählige Definitionen und Erklärungsansätze des Prozessbegriffs. Die vorliegende Arbeit stützt sich auf folgende Definition von Becker (2004, S. 107): „Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind“. Dabei liefert Nordsieck (1972, S. 8 ff.) den wichtigen Zusatz, dass der Betriebsprozess der Verwirklichung des Betriebsziels dient, was heute sinngemäß damit umschrieben werden kann, dass ein Prozess (bzw. eigentlich Kernprozess, siehe 3.1.1) zur Erfüllung der strategischen Ziele eines Unternehmens dient (Becker & Kahn, 2005, S. 6 ff.).

Prozesse verfügen immer über einen Input und einen Output. Der Input, beispielsweise Daten, Unterlagen, Informationen, Rohstoffe usw., löst den Prozess aus. Am Ende des Prozesses steht der erzeugte Output, wie ein Dokument oder ein fertiges Produkt.

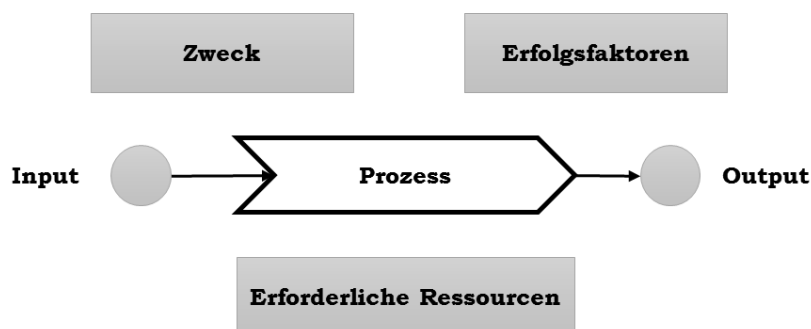


Abbildung 3.1: Der Prozess (nach Wagner & Patzak, 2007, S. 104)

Weitere Bestimmungsfaktoren eines Prozesses neben dem Input und Output sind:

- Prozesszweck,
- Prozessablauf,
- Ressourcen,
- Prozessziel,
- Prozessverantwortung (Wagner & Patzak, 2007, S. 79).

Über diese Bestimmungselemente lässt sich ein Prozess einerseits beschreiben und andererseits von vor- bzw. nachgelagerten Prozessen abgrenzen.

3.1.1 Prozesskategorisierung

Prozesse besitzen, wie dargestellt, unterschiedliche Zwecke und Ziele innerhalb eines Unternehmens. Sie lassen sich demnach in verschiedene Kategorien einteilen. Seit Anfang der 90er Jahre haben sich hierzu in der Literatur unterschiedlichste Formen der Einteilung von Prozessen gebildet. Die vorliegende Arbeit stützt sich auf das 1997 vorgestellte FAU-Modell, ein branchenneutrales Prozessmodell, das die Prozesse eines Unternehmens in Führungs-, Ausführungs- und Unterstützungsprozesse gliedert und unter anderem auch im EFQM-Modell zur Anwendung kommt (Fischermanns, 2009, S. 99 ff.). Im Laufe der Zeit wurden zwar bei verschiedenen AutorInnen die Namen abgeändert (beispielsweise in die geläufigen Begriffe Management-, Kern-, und Supportprozesse), die grundsätzliche Logik der Aufteilung, die im Folgenden erläutert wird, bleibt jedoch die selbe:

1. Kernprozess: Ein Kern- bzw. Ausführungsprozess ist ein Prozess, dessen Aktivitäten einen direkten Bezug zum erstellten Produkt bzw. Dienstleistung des Unternehmens besitzt. Er leistet einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens (Becker & Kahn, 2005, S. 7). Kernprozesse stiften direkt bei KundInnen Nutzen und weisen damit auch die höchste Kundenorientierung auf (Wagner & Lindner, 2013, S. 75).
2. Supportprozess: Ein Support- bzw. Unterstützungsprozess ist aus Kundensicht nicht wertschöpfend, da er keinen direkten Nutzen stiftet und auch nicht in direkter Verbindung mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung steht. Allerdings sind Supportprozesse notwendig, um Kernprozesse ausführen zu können (Becker & Kahn, 2005, S. 7). Sie erfüllen vorrangig den Zweck, alle für die Leistungserstellung (in den Kernprozessen) benötigten Ressourcen, wie Personen, Kapital oder Sachmittel, bereitzustellen (Fischermanns, 2009, S. 100).

- Managementprozess: Ein Management bzw. Führungsprozess umfasst Abläufe zur Planung, Steuerung und generellen strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Sie dienen der Koordination von Kern- und Supportprozessen und stellen sicher, dass deren Prozess- und Ergebnisqualität den Zielen entsprechend erreicht werden (Fischermanns, 2009, S. 100).

3.1.2 Prozesslandkarte

Sind die Prozesse eines Unternehmens identifiziert und kategorisiert, können diese in Form einer Prozesslandkarte abgebildet werden. Die Prozesslandkarte dient als Übersicht über die Prozesslandschaft des Unternehmens und stellt die Prozesse des Unternehmens auf einer sehr hohen Abstraktionsebene dar (Wagner & Patzak, 2007, S. 64). Dabei hat Darstellung übergeordneter Zusammenhänge Vorrang vor der detaillierten Darstellung vieler Elemente oder Beziehungen (Becker & Meise, 2005, S. 105).

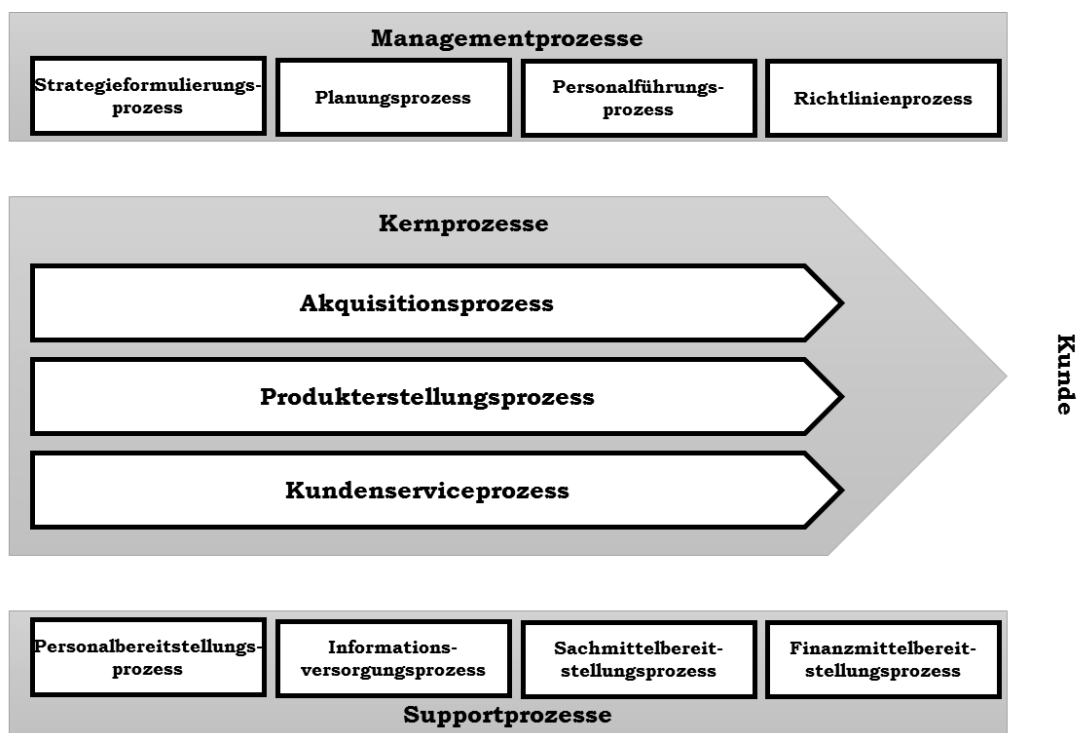


Abbildung 3.2: Einfache Prozesslandkarte (nach Fischermanns, 2009, S. 100)

Die Prozesslandkarte liefert als erste Ebene im Ebenenkonzept auch einen ersten Anhaltspunkt in Bezug auf das gesamte Prozessmodell des Unternehmens, welches alle identifizierten Prozesse horizontal und vertikal verknüpft. Horizontal meint dabei die Darstellung der logischen Abfolge von Prozessen auf derselben Ebene, während die vertikale Verknüpfung Zusammenhänge in den unterschiedlichen

Detailierungsebenen sichtbar macht. Dabei ergibt sich die Möglichkeit, von einem grobstrukturierten Prozess auf Ebene 1 zu einem detaillierteren Teilprozess dieses Prozesses auf Ebene 2 zu gelangen (top down). Im Umkehrschluss können dank des Ebenenkonzepts eine zeitlich und logisch zusammenhängende Menge an detailliert dokumentierten Prozessen auf einer höheren Ebenen zusammengefasst werden und die Übersichtlichkeit erhöhen (bottom-up) (Wagner & Lindner, 2013, S. 72).

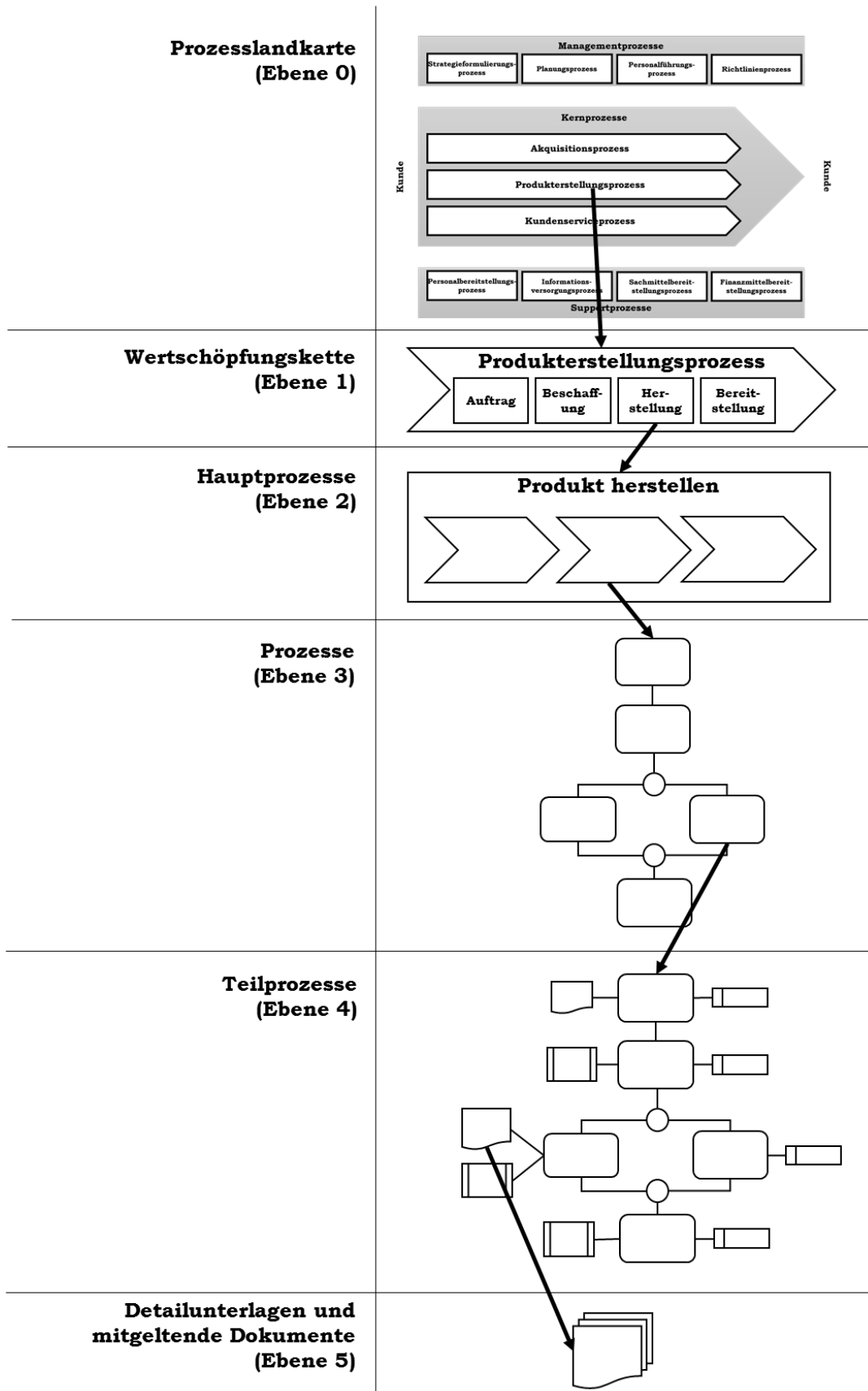


Abbildung 3.3: Das Ebenenkonzept (nach Wagner & Lindner, 2013, S. 74)

Das Konzept der Darstellungsebenen bildet damit auch den Rahmen für die Prozessdokumentation des Prozessmanagementsystems des Unternehmens.

3.2 Prozessmanagement

3.2.1 Begriffsabgrenzung

Wie auch schon beim Begriff des Prozesses lassen sich zum Begriff Prozessmanagement viele verschiedene Definitionen in der Literatur finden. Schmelzer und Sesselmann (2003, S. 5) definieren Prozessmanagement beispielsweise sehr umfangreich als *„[...] integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling [...], das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht und das Unternehmen auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Gesellschaft, Lieferanten, Partner) ausrichtet.“* Dabei beschreiben sie weiter, dass Unternehmen die wachsenden Anforderungen durch Markt und Wettbewerb an Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität der erbrachten Leistungen zukünftig nur dann erfüllen werden, wenn sie Prozessmanagement als ein geeignetes Konzept verstehen und einsetzen, um sich flexibel an veränderte Bedingungen anzupassen (Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 2). Ergänzend dazu sei noch die Definition von Wagner und Lindner (2013, S. 76) erwähnt, die die einzelnen Tätigkeiten des Prozessmanagements beschreibt: *„Grundsätzlich geht es im Prozessmanagement darum, Abläufe systematisch zu erfassen, zu dokumentieren, zu messen, zu steuern, gemäß der Strategie anzupassen und hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Effizienz und Effektivität zu verbessern.“* Außerdem streicht sie die Bedeutung des Prozessmanagements als Mittel zur Erreichung der Unternehmensstrategie hervor. Ein umfangreiches Bild, welche Merkmale Prozessmanagement definieren, wovon einige auch im Laufe dieser Arbeit essentiell sind, liefert Stöger (2011, S. 4 ff.):

- Resultatorientierung: Alle Aktivitäten eines Prozesses sind auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet. Das gewünschte Resultat muss bekannt sein, um alle Aktivitäten eines Prozesses daran auszurichten.
- Kundenorientierung: Prozesse laufen nie aus reinem Selbstzweck ab. Das Resultat des Prozesses soll eine Erwartung der KundInnen befriedigen. Kundenerwartungen definieren das Resultat, die KundInnen selbst beurteilen es.
- Beitrag ans Ganze: Prozesse existieren in der Regel nie losgelöst, sondern sind in einen größeren Kontext eingebundene Teile. Die bereits diskutierte Prozesslandkarte visualisiert diese Zusammenhänge.

- **Kontrollierbarkeit, Messbarkeit, Beurteilbarkeit:** Die Leistung eines Prozesses sowie der Output müssen messbar sein, um den Prozess nach Kriterien der Effizienz und Effektivität beurteilen zu können. Ohne Kontrolle, Messung und Beurteilung von Prozessen und deren Ergebnissen wird das Ziel der Resultatorientierung nicht erreicht werden können.
- **Wiederholbarkeit:** Ziel des Prozessmanagements ist es unter anderem Prozesse so zu standardisieren, dass die Abfolge der Aktivitäten nicht in jedem Durchlauf geändert werden muss, sondern möglichst konstant bleibt, um wiederum Kontrollierbarkeit und in weiterer Folge höhere Effizienz zu erreichen.
- **Verantwortlichkeit:** Vor allem Resultat- und Kundenorientierung bringen es mit sich, dass es für einen Prozess auch eine definierte personelle Verantwortlichkeit gibt, die die Abwicklung, Kontrolle, Steuerung und Verbesserung des Prozesses sicherstellt.
- **Führbarkeit:** Führbarkeit bezieht sich auf den Umstand, dass die Ausführung eines Prozesses und die Erarbeitung von Potenzialen in der Regel einfacher sind als die tatsächliche Umsetzung von Prozessverbesserungen. Das Heben bzw. tatsächliche Umsetzen von identifizierten Potenzialen in einem Prozess braucht in der Regel Führungserfahrung.

3.2.2 Nutzen von Prozessmanagement

So unterschiedlich jede Organisation selbst ist, so individuell verschieden kann der Nutzen von Prozessmanagement sein. Entscheidend dabei ist, den Nutzen für das Unternehmen transparent zu machen und klar zu kommunizieren (Wagner & Patzak, 2007, S. 53):

- Kostenreduktion pro Leistungseinheit
- Reduktion der Durchlaufgeschwindigkeit sowie Planungs-, Bearbeitungs- und Lagerzeiten
- Erhöhung der Kundenorientierung und damit die Erhöhung der Zielgenauigkeit des Angebots
- Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Qualitätssteigerung der erstellten Produkte bzw. Dienstleistungen

- Schnellere Reaktionszeiten auf sich schnell verändernde Marktbedingungen (Hirzel, 2008, S. 20 ff.)

Dies sind nur einige, oberflächlich betrachtete Vorteile, die sich durch den Einsatz von Prozessmanagement ergeben können. Keiner der genannten Punkte kann dabei isoliert betrachtet werden, in der Regel stehen all diese in direkter Abhängigkeit zueinander.

3.3 Weitere Managementkonzepte als Ergänzung zu Prozessmanagement

Neben Prozessmanagement kennt die Betriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis viele weitere Konzepte, um Probleme in Unternehmen in Angriff zu nehmen. Das folgende Kapitel soll einen sehr kurzen Überblick über einige, weit verbreitete Konzepte schaffen und wie sie mit Prozessmanagement in Beziehung stehen.

Methode	Beziehung zu Prozessmanagement (PzM)
Strategisches Management	Voraussetzung für PzM
Wertorientiertes Management	Übergeordneter Ansatz
Total Quality Management (TQM) und Business Excellence (EFQM)	Übergeordneter Ansatz
Change Management	Notwendige Ergänzung von PzM
Restrukturierung	Oft Voraussetzung für PzM
Lean Management	Durch PzM unterstützt
Simultaneous Engineering	Durch PzM unterstützt
Benchmarking	Wichtige Ergänzung von PzM
Balanced Scorecard	Wichtige Ergänzung von PzM
Business Process Reengineering	Methode des PzM
KAIZEN / KVP	Methode des PzM
Prozesskostenrechnung	Methode des PzM

Tabelle 3.1: Beziehungen zwischen Geschäftsprozessmanagement und anderen Managementkonzepten (nach Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 8)

3.3.1 Strategisches Management

Das strategische Management hat die Aufgaben, die langfristige Entwicklung des Unternehmens festzulegen und zu beschreiben, wie Wettbewerbsvorteile über die nächsten Jahre generiert werden können. Hauptaugenmerk liegt dabei auf:

- Entwickeln einer Vision und eines Unternehmensleitbildes,
- Identifizieren und Entwickeln von Kernkompetenzen, strategischer Erfolgsfaktoren und strategischer Erfolgspositionen,
- Definieren strategischer Geschäftseinheiten,
- Entwickeln von Strategien (Technologie-, Wettbewerbsstrategie ...) sowie
- Definieren und Umsetzen des strategischen Programms (Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 9).

Besonders hervorzuheben ist das Identifizieren und Entwickeln von Kernkompetenzen, bei denen es sich um die eigentlichen Stärken bis hin zu Alleinstellungsmerkmalen des Unternehmens handelt (Fischermanns, 2009, S. 74 ff.). Kernkompetenzen verkörpern einzigartige Ressourcen, Fähigkeiten oder Technologien, die durch einen koordinierten Einsatz dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen können (Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 9). Hier wird die Verbindung zu den Unternehmensprozessen deutlich. Das Steuern dieser Ressourcen und Fähigkeiten ist Aufgabe eines oder mehrerer Prozesse. Die Effektivität dieser Prozesse bestimmt damit die Kernkompetenz.

3.3.2 Restrukturierung

Unter Restrukturierung wird die komplette Neuausrichtung der Unternehmensstruktur verstanden. Ziele sind unter anderem die Erhöhung der Produktivität, das Sichern der Wettbewerbsfähigkeit bis hin zum Sichern des wirtschaftlichen Überlebens des Unternehmens. In der Praxis wird oft auch von „Sanierung“ gesprochen, vor allem dann, wenn Produkte, Prozesse oder das gesamte Unternehmen nicht mehr wettbewerbsfähig sind (Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 9). Anpassungen beziehen sich oft auf Personalkapazitäten, umfassen aber in der Regel auch

- Leistungsangebot, Produktprogramm oder einzelne Produkte,
- technische Ressourcen wie Gebäude, Equipment, Informations- und Kommunikationssysteme,

- Bestände sowie
- LieferantInnen.

Das Ziel einer Restrukturierung ist dabei oft kurzfristig angelegt, was den größten Unterschied zum Prozessmanagement darstellt. Dabei schließen sich die Ansätze nicht aus, sondern haben in der Praxis gezeigt, dass eine erfolgreiche Restrukturierung eines Unternehmens oft Ausgangspunkt für umfassende Prozessmanagementmaßnahmen ist, die den Erfolg sichern und das Unternehmen danach kontinuierlich weiterentwickeln sollen.

3.3.3 Lean Management

Lean Management, ursprünglich entstanden Anfang 1950 bei dem japanischen Automobilhersteller Toyota, bezieht sich vorrangig auf den sorgfältigen Umgang mit allen verfügbaren Ressourcen. Ziele des Lean Managements sind vor allem unternehmensintern gerichtet, wie hohe Effizienz, Schnelligkeit, Flexibilität und Qualität. Diese Ziele vertritt zwar auch das Prozessmanagement, jedoch beziehen sich die Anstrengungen des Lean Management eher auf individuelle bzw. auftragsorientierte Probleme und weniger auf unternehmensweite, prozessuale Probleme (Fischermanns, 2009, S. 41). Daher kann ein umfassendes, globales Prozessmanagement durch gezieltes, konzentriertes Lean Management unterstützt werden.

3.3.4 Business Process Reengineering

Business Process Reengineering, kurz BPR, lässt sich am besten durch die Definition von Hammer und Campy (1993, S. 35) beschreiben: „*Fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed*“. Es geht dabei also um ein fundamentales Überdenken bestehender Prozesse und Strukturen. BPR ist dabei als Methode des Geschäftsprozessmanagements zu verstehen und stellt aufgrund des radikalen Umstrukturierens und des notwendigen Top-down-Ansatzes das Gegenstück zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess dar.

3.3.5 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Die Hauptaufgabe des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (abgeleitet von der ursprünglich japanischen Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung „Kaizen“) ist die beständige, inkrementelle Verbesserung von Prozessen (Neumann, Probst, & Wernsmann, 2005, S. 299). Wichtige Merkmale des KVP sind:

1. Fokus auf den Prozess zur Erstellung des Ergebnisses, nicht auf das Ergebnis selbst,
2. Verbesserungen in kleinen, permanenten Schritten,
3. Orientierung an den Wünschen der KundInnen,
4. Lösungsfindung durch das Einbeziehen aller MitarbeiterInnen (Bottom-up-Ansatz) (Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 13).

Wie auch BPR ist KVP als eine Methode des Prozessmanagements zu verstehen, bildet jedoch auf Grund der beträchtlichen Unterschiede das genaue Gegenteil zu BPR (Neumann, Probst, & Wernsmann, 2005, S. 300).

3.3.6 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard übersetzt die Vision und daraus folgend die Strategie eines Unternehmens in konkrete, quantifizierbare Maßnahmen zur Umsetzung der selben (Kaplan & Norton, 1996, S. 2). Sie funktioniert also als Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung, in deren Konzept traditionelle finanzielle Kennzahlen durch eine Kunden-, eine Prozess- und eine Lern- und Wachstumsperspektive ergänzt wird (Wagner & Patzak, 2007, S. 365).

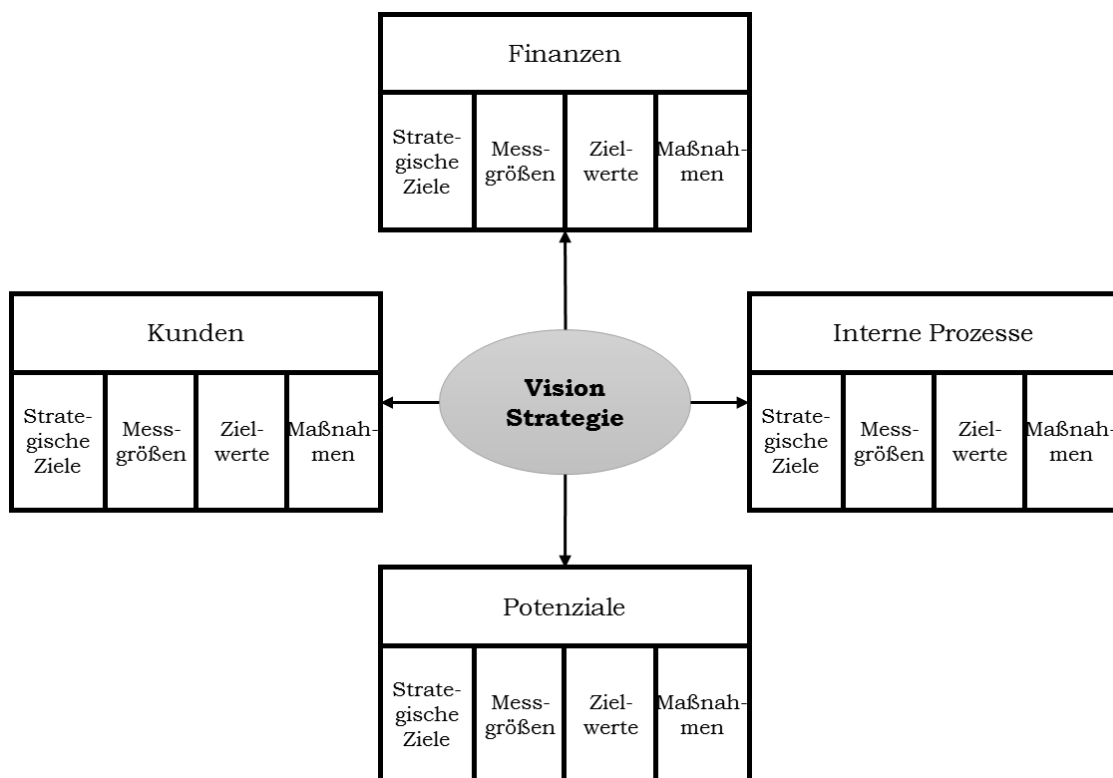


Abbildung 3.4: Konzept einer Balanced Scorecard (nach Meister & Meister, 2010, S. 90)

Die Balanced Scorecard weist eine enge Verbindung zum Prozessmanagement auf, denn sie koppelt die operative Ebene (Leistungserbringung in Prozessen) mit der strategischen Ebene. Die BSC liefert dabei zum einen die Grundlage für die Definition der Prozessziele durch die Definition von strategischen Zielen in den einzelnen Perspektiven. Dadurch wird sichergestellt, dass Prozessziele kompatibel mit den Unternehmenszielen sind. Zum anderen stellen die Kennzahlen, die in den einzelnen Prozessen erhoben und gemessen werden, wiederum Informationen aus der operativen Ebene über die Balanced Scorecard zur Erreichung strategischer Ziele zur Verfügung (Wagner & Patzak, 2007, S. 364).

3.3.7 EFQM-Modell

Das EFQM-Modell für Business Excellence wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt und ist ein Unternehmensmodell, das Organisationen Hilfestellung bietet, für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung in Richtung exzellenter Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, KundInnen, MitarbeiterInnen und Gesellschaft. Es stellt einen Rahmen für eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung der Organisation zur Verfügung, um dauerhaft herausragende Leistungen zu erzielen, die die Erwartungen aller Interessengruppen erfüllen bzw. idealerweise übertreffen (EFQM, 2012, S. 2). Es beinhaltet drei miteinander in enger Verbindung stehende Komponenten (EFQM, 2012, S. 2 ff.):

1. Das grundlegende Konzept der Excellence, welches die Grundprinzipien beschreibt, nach denen sich ein exzellentes Unternehmen ausrichten sollte.

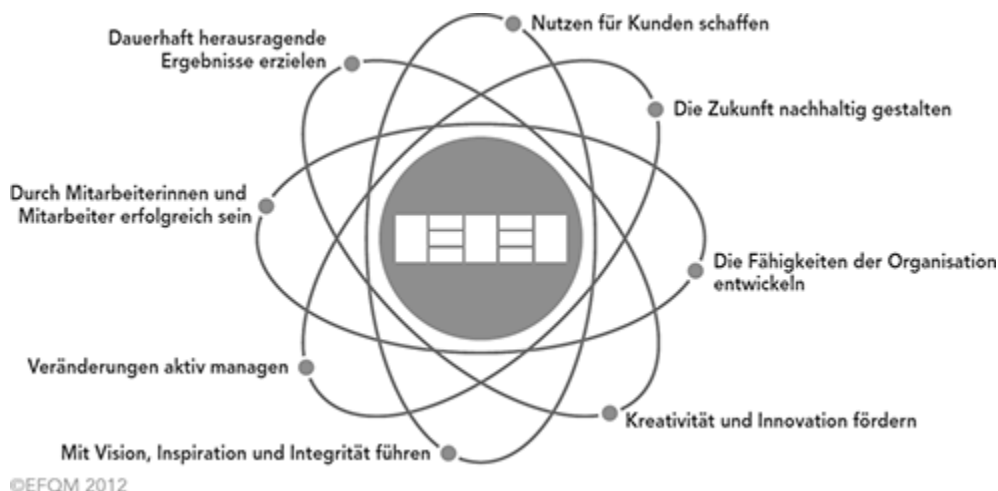


Abbildung 3.5: Grundprinzipien des EFQM-Modells (EFQM, 2012, S. 3)

- Das Kriterienmodell, das im Zentrum des EFQM Modells steht und aus neun unterschiedlich gewichteten Kriterien besteht.

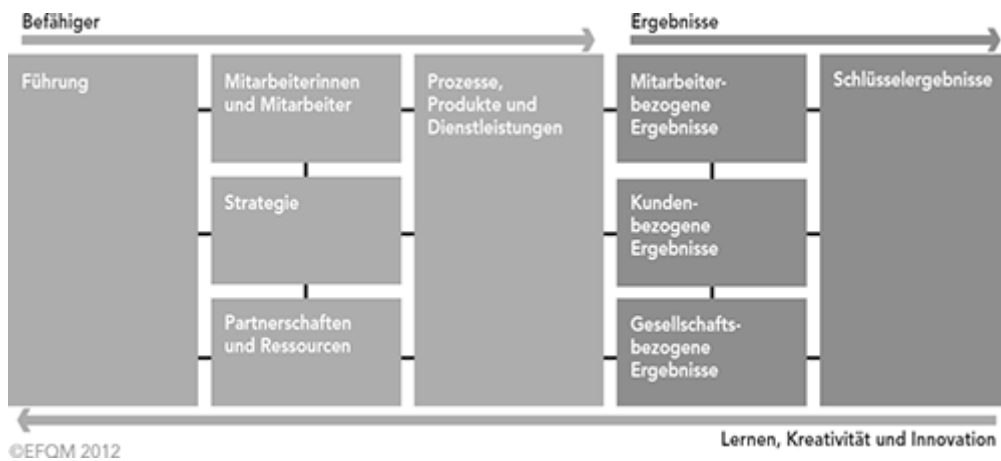


Abbildung 3.6: Das Kriterienmodell des EFQM-Modells (EFQM, 2012, S. 4)

- Die RADAR-Logik, der Bewertungsrahmen des EFQM-Modells und Managementwerkzeug, um die Leistung eines Unternehmens strukturiert hinterfragen zu können und kontinuierlich weiter zu verbessern. RADAR ist ein Akronym für die englischen Begriffe „Results“, „Approach“, „Deployment“, „Assesment“ und „Review“ und beschreibt damit die stetige Weiterentwicklung von Prozessen und Strukturen nach dem bekannten Plan-Do-Check-Act-Zyklus.

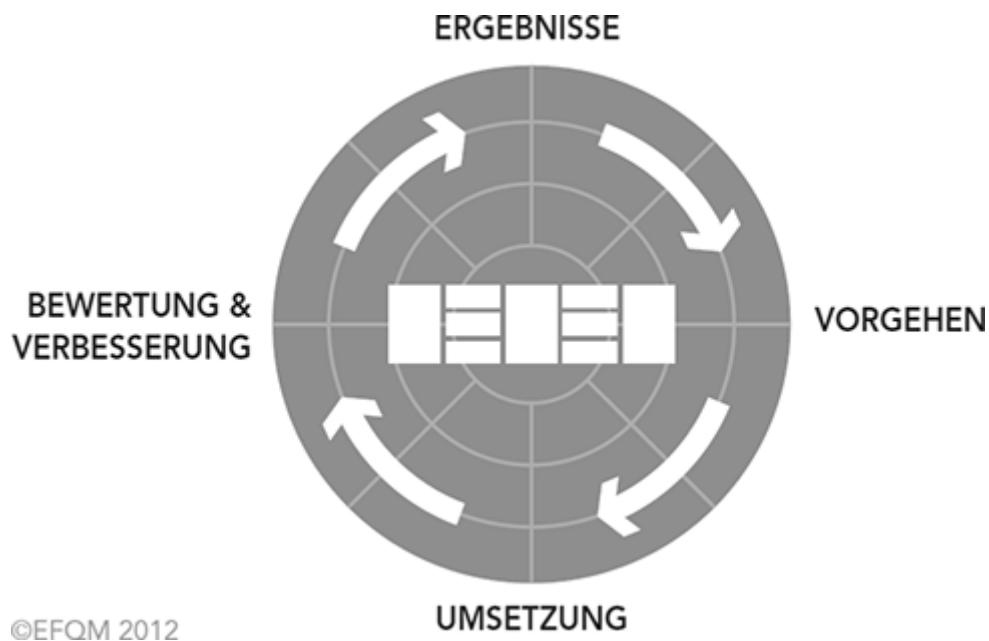


Abbildung 3.7: Die RADAR-Logik des EFQM-Modells (EFQM, 2012, S. 6)

Das Modell kann verwendet werden, um die derzeitige Reife einer Organisation anhand der einzelnen Befähiger- bzw. Ergebniskriterien zu bewerten. Der Output einer Bewertung nach EFQM ist in der Regel eine Reihe von Stärken und Potenzialen zur Verbesserung der Performance (EFQM, 2012, S. 6).

3.3.8 Change Management

Change Management beschreibt einen Ansatz, weitreichende Veränderungen eines Unternehmens dauerhaft zu realisieren. Diese Veränderungen können sowohl harte Faktoren wie die Struktur oder Prozesse betreffen, aber auch weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur (Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 18). Dabei durchläuft der Veränderungsprozess verschiedene Phasen mit dem Ziel der Stabilisierung des verbesserten Zielzustandes, sodass Arbeitsabläufe wieder stabil und funktional werden. Change Management stellt damit eine notwendige Ergänzung zum Prozessmanagement dar. Dabei ist das Verändern von Prozessen eine spezifische Form des Wandels in einem Unternehmen, da Prozessveränderungen in der Regel sowohl harte Faktoren, wie die Struktur der Organisation oder den Prozessablauf selbst, als auch weiche Faktoren, wie die Zusammenarbeit und das Verhalten von Personen betreffen. Damit kommt dem Change Management bei Prozessveränderungen eine besondere Rolle zu (Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 18).

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass es in Theorie und Praxis eine Vielzahl weiterer Konzepte und Managementsysteme gibt, die sich den verschiedensten Herausforderungen innerhalb eines Unternehmens widmen. Die eben aufgezeigten bieten jedoch einerseits einen Überblick über die bekanntesten Methoden und sollen andererseits auch als theoretische Grundlage für die folgende Fallstudie dienen.

4 Zusammenhang Prozesse und Kundenzufriedenheit

In den vorangegangenen Kapiteln wurde dargestellt, welche Bedeutung sowohl Prozesse als auch KundInnen und deren Zufriedenheit für die Leistungserbringung für Unternehmen haben. Die Erfolgskette der Kundenorientierung zeigt dabei deutlich, dass für das Sicherstellen profitabler Kundenbeziehungen eine konsequente Ausrichtung aller Tätigkeiten eines Unternehmens auf KundInnen notwendig ist. Dabei wurde in Kapitel 3 ebenfalls definiert, dass die Leistungserbringung in funktionsübergreifenden Unternehmensprozessen erfolgt. Hierbei wird deutlich, dass Prozesse, Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und schlussendlich die Profitabilität eines Unternehmens in direktem Zusammenhang stehen. Meister und Meister (2010, S. 1) formulieren es in aller Kürze: „*Prozessorientierung heißt Kundenorientierung*“.

4.1 Prozessorientierte Organisation

Klassische funktionale Aufbauorganisationen sind streng hierarchisch aufgebaut, jede Abteilung wird an der Leistungserbringung innerhalb der eigenen Abteilungsgrenzen gemessen. Hierbei fehlt jedoch der ganzheitliche Blick auf den Prozess, so wie ihn KundInnen wahrnehmen. In einem Unternehmen, welches sich stark an der Aufbauorganisation orientiert, hindern die große Anzahl von Schnittstellen den Prozessablauf. Schnittstellen sind potenziell:

- Liegestellen, aufgrund zeitlicher Abstimmungsprobleme bei der Übergabe einer Aufgabe,
- Irrtumsquellen, aufgrund von Informationsverlusten,
- Unverantwortlichkeitsquellen, aufgrund schwieriger Zuordnung von Fehlern,
- Barrieren für Wissen und die Weitergabe von Wissen (Meister & Meister, 2010, S. 9 ff.).

Auf den ersten Blick mag die interne Organisationsstruktur nichts mit der tatsächlichen Leistung den KundInnen gegenüber zu tun haben. Doch diese internen Unzulänglichkeiten traditioneller Ablauforganisationen wirken sich direkt auf diese aus. KundInnen werden entlang des „Instanzenwegs“ durch das Unternehmen weitergeleitet, wichtige Informationen gehen verloren. KundInnen müssen ihr Anliegen öfters wiederholen und warten selbst zu lange auf Rückmeldungen, bis hin zu mangelnder Lieferfähigkeit des Unternehmens, weil Produkte bzw.

Dienstleistungen nur in geringer Qualität oder im schlimmsten Fall gar nicht geliefert werden können. All das fördert eher eine Produkt- anstatt einer Prozessorientierung. Abteilungen verfolgen darüber hinaus unterschiedliche Ziele, eine permanente Sicht auf KundInnen ist nicht vorgesehen (Meister & Meister, 2010, S. 8). Für den gesamten Weg der KundInnen durch das Unternehmen gibt es keinen Verantwortlichen, die globale Kundenorientierung fehlt (Homburg & Bucerius, 2012, S. 70). Das Erreichen einer höheren Kundenzufriedenheit ist somit kaum möglich.

Das Konzept der prozessorientierten Organisation kehrt die klassische Top-down-Gestaltung einer Unternehmensorganisation um (Meister & Meister, 2010, S. 11). In der prozessorientierten Organisation liegt der Fokus auf den Abläufen im Unternehmen, mit dem Ziel, die Prozesse hinsichtlich ihrer Ziele bestmöglich zu unterstützen. Dafür wird die Organisationsstruktur unter expliziter Berücksichtigung der Prozesse gestaltet (Kugeler & Vieting, 2005, S. 237). Abteilungen und Bereiche werden bottom-up auf Basis aller identifizierten Prozesse gebildet, Prozesse und Prozessaufgaben werden abhängig von der Prozessstruktur den organisatorischen Einheiten zugeordnet. Dies ermöglicht eine am Prozessfortschritt orientierte Gestaltung der Organisation und vermeidet Schnittstellen. Darüber hinaus ermöglicht die prozessorientierte Organisation kreatives Potenzial und eingesetzte Ressourcen optimal zu nutzen und damit schneller und flexibler den Wünschen der KundInnen gerecht zu werden (Meister & Meister, 2010, S. 19). Im Mittelpunkt steht bei der prozessorientierten Organisation also nicht mehr die isolierte Gestaltung von Teilaufgaben, sondern die schnelle und reibungslose Ausführung bereichsübergreifender Prozesse, die wiederum möglichst auf KundInnen ausgerichtet sind (Meister & Meister, 2010, S. 13).

4.2 Structure follows process follows strategy

Dieser Ansatz der prozessorientierten Organisation stellte in den letzten Jahrzehnten einen Sinneswandel dar, ging die traditionelle Organisationstheorie doch davon aus, dass der organisatorische Aufbau aus einer hierarchischen Analyse der Aufgaben abgeleitet wird (Fischermanns, 2009, S. 37). Die traditionelle Reihenfolge in der Organisationsgestaltung war also Aufbau- vor Ablauforganisation.

Die prozessorientierte Organisation geht, wie beschrieben, vom umgekehrten Prinzip aus, die Aufbauorganisation („structure“) folgt den identifizierten Prozessen, also der Ablauforganisation („process“). Angelehnt an Chandler, der 1962 die These „structure follows strategy“ aufstellte, geht die prozessorientierte Organisation also von der

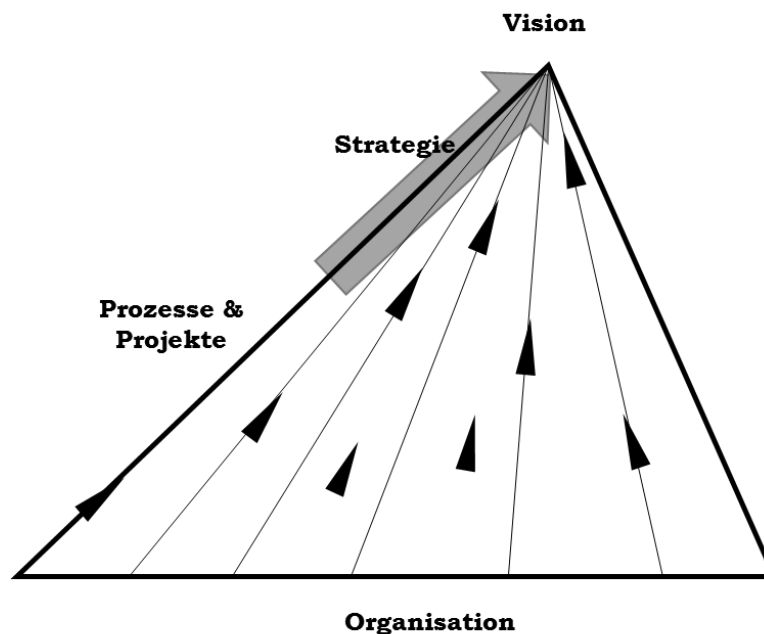


Abbildung 4.2: Zielorientierte Ausrichtung der Organisation (nach Wagner & Patzak, 2007, S. 6)

Das folgende Kapitel soll erläutern, wie diese oft zitierte Kundenorientierung in Unternehmen tatsächlich operationalisiert werden kann und dabei aufzeigen, welchen Einfluss das Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit auf die Gestaltung der Unternehmensprozesse hat.

4.3 Ausrichtung der Prozesse auf KundInnen

Um die Leistungserbringung (mittels Prozessen) eines Unternehmens kundenorientiert zu gestalten, muss auf den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsmessung aufgebaut werden. Denn erst, wenn die Anforderungen der KundInnen bekannt sind, können Prozesse daran ausgerichtet werden (Meister & Meister, 2010, S. 121) und diese als Inputs für die Spezifikation der Produkte und Dienstleistungen (Prozess-Outputs) dienen (Wagner & Patzak, 2007, S. 132). Eine konsequente Ausrichtung der Prozesse auf die Kundenerwartungen ist dementsprechend die Voraussetzung einer nachhaltigen Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Eine Ausrichtung des Prozesses an KundInnen meint dabei, dass am Anfang jedes Prozesses die KundInnen mit ihren Bedürfnissen stehen. Anhand dieser Bedürfnisse bzw. Anforderungen wird der Prozess so gestaltet, dass am Ende des Prozesses das Produkt bzw. die Dienstleistung für KundInnen erstellt wird, das bzw. die ihren Erwartungen entspricht. KundInnen sind also sowohl Ausgangs- als auch Endpunkt eines Prozesses. Dabei ist es unerheblich, ob der Prozess

nun externe oder interne KundInnen bedient. Diese Betrachtung der Prozesse von KundInnen zu KundInnen über alle Organisationseinheiten hinweg wird oft auch als End-to-End-Prozess beschrieben. Im Idealfall sind bei einer End-to-End-Betrachtung der Prozesse alle Bereiche kundenorientiert ausgerichtet.

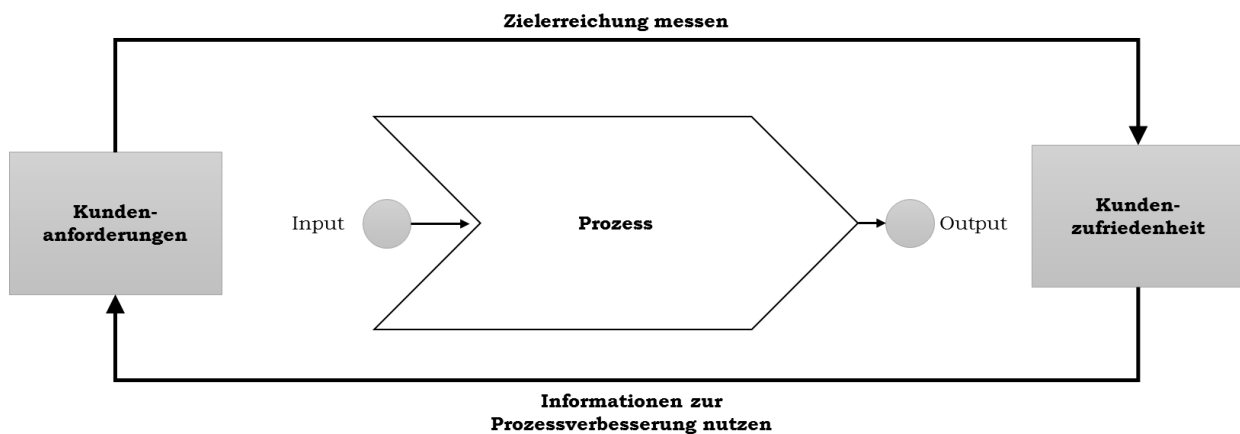


Abbildung 4.3: End-to-End Prozessgestaltung (eigene Darstellung)

4.4 Methoden zur kundenorientierten Prozessgestaltung

Das Ziel eines jeden Prozesses eines kundenorientierten Unternehmens ist die Erfüllung der Erwartungen seiner KundInnen. Der erstellte Output des Prozesses muss den erwarteten Kundennutzen erfüllen bzw. im Idealfall diese mit nichterwarteten Leistungen begeistern (siehe Kapitel 2.4 zum Kano-Modell), um Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Hierfür werden KundInnen in das Zentrum der Betrachtung eines jeden Geschäftsprozesses gestellt. Dazu stehen verschiedene Analysewerkzeuge zur Verfügung (Wagner & Patzak, 2007, S. 132 ff.).

4.4.1 Kundenzufriedenheit

Die Rolle der Kundenzufriedenheit wurde in Kapitel 3 ausführlich erläutert und wird an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Wichtig zu erwähnen bleibt, dass Verbesserungsmaßnahmen im Sinne der KundInnen und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit erst dann gesetzt werden können, wenn der aktuelle Stand der Kundenzufriedenheit gemessen und analysiert wurde. Die aktuelle Kundenzufriedenheit ist also Ausgangspunkt in der kundenorientierten Prozessgestaltung, die Erhöhung der Kundenzufriedenheit eines der Ziele.

4.4.2 Momente der Wahrheit

Prozesse, die einen direkten Berührungspunkt mit den KundInnen aufweisen, spielen in der kundenorientierten Prozessgestaltung eine besondere Rolle. Die Literatur spricht bei einem solchen Berührungspunkt von einem „Moment der Wahrheit“ („Moment of Truth“) und ist definiert als *„... ein beliebiger Zeitpunkt, zu dem ein Kunde eine kritische Bewertung abgibt, die auf einer Erfahrung mit dem Produkt oder mit der Dienstleistung basiert“* (Wagner & Patzak, 2007, S. 135). Solche Berührungspunkte sind dementsprechend entscheidend für das Kundenerlebnis und damit für die Zufriedenheit der KundInnen. Je größer die Anzahl der Interaktionen, die beim Dienstleistungskonsum stattfinden, desto kritischer der Prozess aus Unternehmenssicht. Eine einzige negative Erfahrung der KundInnen entlang des Prozesses kann möglicherweise alle guten Erfahrungen, die die KundInnen bis zu diesem Zeitpunkt erfahren haben, auslöschen. Für jeden Kontaktpunkt zwischen KundInnen und Unternehmen sind im betreffenden Prozess bzw. im einzelnen Prozessschritt Qualitätskriterien zu definieren sowie die Maßnahmen, um das gewünschte Qualitätsniveau zu erreichen. So wird sichergestellt, dass all diese kritischen Punkte im Prozess identifiziert und dementsprechend gehandhabt werden, um ein bestmögliches Kundenerlebnis und damit Kundenzufriedenheit zu erreichen (Wagner & Patzak, 2007, S. 135 ff.).

4.4.3 Die Reise der KundInnen

Die „Reise der KundInnen“ („Customer Journey“) bezeichnet den kompletten Weg der KundInnen über verschiedene Kontaktpunkte mit einem Unternehmen, bis sie das gewünschte Produkt bzw. die gewünschte Dienstleistung erhalten (Bockhorni, 2012). Im Gegensatz zum eben dargestellten Konzept der „Moments of Truth“, in denen alle Kontaktpunkte zwischen KundInnen und Unternehmen einzeln betrachtet werden, mit dem Ziel die Zufriedenheit an jedem einzelnen Punkt zu erhöhen, richtet die Customer Journey den Fokus auf das „big picture“, die gesamte Reise der KundInnen vom ersten bis zum letzten Kontakt. Kundenbefragungen sowie dazugehörige Untersuchungen zeigen, dass die Zufriedenheit vieler KundInnen nicht auf den einzelnen Erlebnissen an den jeweiligen Kontaktpunkten basiert, sondern aufgrund der kumulativen Erfahrung an all den Kontaktpunkten auf allen verfügbaren Kanälen über die gesamte Zeitspanne der Interaktion hinweg. Um die Zufriedenheit über die gesamte Reise der KundInnen zu verbessern, werden vier Schritte vorgeschlagen:

1. Zuerst müssen alle wichtigen Customer Journeys identifiziert werden.
2. Danach müssen die Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit erhoben werden.
3. Mit dem Wissen um die Probleme in den einzelnen Journeys können schließlich Verbesserungsmaßnahmen initiiert werden, zum Beispiel durch Neugestaltung von Prozessen,
4. und schlussendlich die laufende Verbesserung der identifizierten Journeys (Rawson, Duncan, & Jones, 2013, S. 5 ff.).

Dieses schrittweise Vorgehen hat zum Ziel, das Erlebnis der KundInnen über den gesamten Zeitraum ihrer „Reise“ möglichst harmonisch zu gestalten und damit die Kundenzufriedenheit nicht nur in Bezug auf einen bestimmten Kontaktpunkt, sondern über die Summe aller Kontaktpunkte zu steigern.

4.4.4 Die Stimme der KundInnen

Mit der Stimme der KundInnen („Voice of the Customer“) sollen die Erwartungen an ein Produkt oder an eine Dienstleistung beschrieben werden und damit zum Verständnis der Kundenbedürfnisse beitragen. Dabei wird mittels Befragung die Stimme der KundInnen eingeholt (also die Wahrnehmung des Produkts bzw. der Dienstleistung aus Sicht der KundInnen erfasst) und diese nach ihren Wünschen, Erwartungen und Vorstellungen befragt. Hauptnutzen dieser Methode ist das Übersetzen der Kundenerwartungen in konkrete Prozessanforderungen (Wagner & Lindner, 2013, S. 93). Dadurch wird eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Prozesses im Sinne der KundInnen möglich.

Stimme der KundInnen	Anliegen der KundInnen	Prozessanforderung
„Ich habe angerufen und wurde dreimal hin- und her verbunden.“	Ansprechpartner ist nicht klar definiert	Eine einzige Kontaktstelle etablieren, „one face to the customer“
„Der Servicetechniker musste dreimal vorbeikommen, bis das Gerät wieder funktioniert hat.“	Reparaturen dauern zu lange, zu geringe Kompetenz des Technikers	Den richtigen Techniker für den Fall zu KundInnen schicken

Tabelle 4.1: Voice of the Customer (nach Wagner & Patzak, 2007, S. 138)

All diese vorgestellten Methoden stellen die KundInnen in den Mittelpunkt der Betrachtung eines Prozesses. Sie bilden die Grundlage dafür, dass das Denken und das Handeln innerhalb des im Fokus stehenden Prozesses den Kundenanforderungen entsprechend ausgerichtet wird. Diese kundenorientierte Prozessgestaltung sichert letztlich die effektive und effiziente Erfüllung von Kundenerwartungen und trägt damit wesentlich zur Sicherstellung von Kundenzufriedenheit bei (Wagner & Patzak, 2007, S. 132).

5 Bedeutung der Kundenzufriedenheit im öffentlichen Sektor

In der Privatwirtschaft ist, wie eben dargestellt, die Kundenorientierung als Mittel zur Sicherstellung bzw. Steigerung von Kundenzufriedenheit seit Jahrzehnten angekommen. Kundenorientierung, die sich in modernen Unternehmen in Prozessen niederschlägt, bildet den Ausgangspunkt für die Kundenzufriedenheit, welche letztlich entscheidend für den Unternehmenserfolg ist.

Für den öffentlichen Sektor gelten jedoch völlig andere Voraussetzungen. Monopolstellung oder die Ausrichtung auf das Gemeinwohl sind Faktoren, die in der Regel in privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen keine Rolle spielen. Des Weiteren müssen Verwaltungseinrichtungen und Unternehmen öffentlichen Rechts oft mehrere Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen zufriedenstellen und dabei gleichzeitig Interessen der Öffentlichkeit berücksichtigen. So stellt sich beispielsweise die Frage, ob BürgerInnen, die eine Auskunft beim Finanzamt einholen, genauso KundInnen des Finanzamts sind, wie BürgerInnen, die Steuer zahlen, oder Arbeitssuchende des AMS genauso KundInnen sind wie Unternehmen, die Arbeitskräfte suchen (Schedler & Proeller, 2006, S. 67).

Nichtsdestotrotz hat dabei in den letzten Jahren, vor allem im Zuge des New Public Management, ein Umdenken im öffentlichen Sektor stattgefunden, sich zukünftig ebenfalls vermehrt an den Anforderungen ihrer „KundInnen“ auszurichten. Die Qualität von Verwaltungsleistungen erfährt damit neue Beachtung (Schedler, 1995, S. 37).

Das folgende Kapitel soll einleitend einen kurzen Überblick über die speziellen Begriffe des öffentlichen Sektors geben, um darauf aufbauend auf das spezielle Verhältnis zu dessen KundInnen eingehen sowie die damit verbundenen besonderen Herausforderungen.

5.1 Der öffentliche Sektor in Österreich

5.1.1 Begriffsbestimmung

Für den Begriff des öffentlichen Sektors existiert keine allgemeingültige Definition, sondern er beruht auf der Zweckmäßigkeit der jeweiligen Fragestellung (Nowotny, 1999, S. 90). Nowotny (1999, S. 90 ff.) nimmt daher folgende umfassende Gliederung vor:

1. Gebietskörperschaften: Dazu zählen in Österreich Bund, Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände sowie supranationale Organisationen wie die Europäische Union.
2. Parafisci: Ein Parafiskus, oder auch Selbstverwaltungskörper, übernimmt selbstständig öffentliche Aufgaben und finanziert sich über eigene Finanzquellen mit Zwangscharakter. In Österreich zählen hierzu vorrangig die Sozialversicherungsträger und die Kammern.
3. Öffentliche Unternehmen: Hierbei werden zwei Arten unterschieden:
 - a. Öffentliche Unternehmen im eigentlichen Sinne, die im Eigentum des Staates stehen und die neben erwerbswirtschaftlichen Zielen (also Gewinnorientierung) auch (bzw. überwiegend) wirtschafts- bzw. gesellschaftspolitische Ziele verfolgen. Als Beispiel kann das Arbeitsmarktservice Österreich genannt werden.
 - b. Öffentliche Unternehmensbeteiligungen: Erwerbswirtschaftlich agierende Unternehmen im vollständigen oder teilweisen Eigentum des Staates. In Österreich wären das zum Beispiel jene Unternehmen, an denen die Republik über die Beteiligungsgesellschaft ÖBIB beteiligt ist. Bei diesen Unternehmen werden Aufgaben der öffentlichen Hand in den nicht mehr (gänzlich) zu beeinflussenden privaten Bereich verlagert, beispielsweise im Bereich Telekommunikation, Finanzen oder Elektrizitätswirtschaft (Holzinger & Fank, 2013, S. 151).

Öffentliche Unternehmen können wiederum einerseits öffentlich-rechtlich, zum Beispiel als Anstalten oder Körperschaften öffentlichen Rechts, oder privatrechtlich, beispielsweise in Form von Kapitalgesellschaften oder Vereinen, organisiert sein (Nowotny, 1999, S. 215).

Eine etwas andere Einteilung trifft das Europäische System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen (ESVG 2010), welches als Gemeinschaftsrecht auch für Österreich bindend ist. Demnach werden neben den Gebietskörperschaften alle Institutionen zum öffentlichen Sektor gezählt, die

- unter staatlichem Einfluss stehen, unabhängig von der Intensität der Einflussnahme,
- in der Leistungserstellung und Preissetzung nicht marktbestimmt sind sowie
- weniger als 50 Prozent ihrer Kosten aus eigenen Umsätzen decken können (Bundeskanzleramt Österreich, o.J.b).

Damit zählen nach dem ESVG 2010 neben den Gebietskörperschaften die Sozialversicherungsträger, die Kammern sowie rund 400 Institutionen mit eigener Rechtspersönlichkeit zum öffentlichen Sektor. Diese Betrachtungsweise liegt den unionsrechtlichen Regelungen zur Haushaltsdisziplin zugrunde, ist daher eine wichtige Basis für politische Vorgaben und wird darüber hinaus als Basis für den internationalen Vergleich der öffentlichen Sektoren verwendet (Lödl, 2013, S. 376).

Zusätzlich sei erwähnt, dass sich der in der Literatur ebenfalls häufig verwendete Begriff der „öffentlichen Verwaltung“ nur schwer vom Begriff des öffentlichen Sektors abgrenzen lässt bzw. in der Regel synonym verwendet wird. Beispiel hierfür ist der öffentliche Internetauftritt des Bundeskanzleramts Österreich, in welchem beide Begriffe ebenfalls synonym verwendet werden: *„In Österreich wird die öffentliche Verwaltung vom Bund, von 9 Ländern sowie den 2.101 Gemeinden wahrgenommen. Zusätzlich zu den Gebietskörperschaften werden zuweilen auch die Sozialversicherungsträger, die gesetzlichen Interessensvertretungen (Kammern) und weitere, an der Erstellung öffentlicher Leistungen beteiligte Rechtsträger dem staatlichen Sektor zugerechnet“* (Bundeskanzleramt Österreich, o.J.a).

5.1.2 Besonderheiten

Obwohl sowohl die Begriffsbestimmung des öffentlichen Sektors an sich, als auch die strikte Abgrenzung zum privaten Sektor nicht trennscharf möglich ist, lassen sich auf einer allgemeineren Betrachtungsebene, am ehesten auf Ebene der Leistungserbringung durch die Gebietskörperschaften, die deutlichen Unterschiede zwischen beiden Sektoren darstellen. Diese hohe Betrachtungsebene verdeutlicht die Besonderheiten mit der die öffentliche Verwaltung in ihrer Leistungserbringung im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen konfrontiert ist.

	Öffentlicher Sektor	Privater Sektor
Ziel	Erfüllung öffentlicher Aufgaben zum Gemeinwohl	Gewinnmaximierung
Markstellung	Monopol	Wettbewerb
Marktausrichtung	Gemäß Gesetzen	Gemäß Nachfrage
Finanzierung	Steuern und Abgaben	Umsatzerlöse
Steuerungsprinzip	Politische Legitimation	Marktwirtschaftliche Ordnung
Bestandsrisiko	Nein	Ja
Grundlage	Verfassung	Gesellschaftsvertrag bzw. -zweck

Tabelle 5.1: Vergleich öffentlicher und privater Sektor (Becker, Algermissen, & Falk, 2009, S. 6 ff.; Holzinger & Frank, 2013, S. 81 ff.)

An dieser Stelle muss noch einmal betont werden, dass dieser Vergleich eher einem grundsätzlichen Verständnis dient. Vor allem die erwähnten öffentlichen Unternehmen können oft auf Basis dieser Kriterien keinem der beiden Sektoren klar zugeordnet werden. Das nachfolgende Kapitel wird zeigen, dass diese Grenzen durch die Reformbestrebungen des New Public Management weiter verschwimmen werden.

Schlussfolgernd bleibt daher festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit die Begriffe „Öffentlicher Sektor“ und „Öffentliche Verwaltung“ ebenfalls synonym verwendet sowie beide Begriffe umfassend als Erfüllung öffentlicher Aufgaben versteht, die aufgrund von Gesetzen ausgeübt werden (Legalitätsprinzip) (Schedler & Proeller, 2006, S. 15 ff.).

5.2 New Public Management und Kundenorientierung im öffentlichen Sektor

Der öffentliche Sektor in Österreich, aber auch in anderen Teilen Europas wie in Deutschland oder der Schweiz, sieht sich seit Jahren mit komplexen Belastungen konfrontiert (Schedler, 1995, S. 2). Steigende öffentliche Defizite, Politikverdrossenheit der BürgerInnen, höheres individuelles Anspruchsdenken sowie steigender Legitimationsbedarf des Staates gegenüber den BürgerInnen erhöhen den Druck, der die öffentlichen Verwaltungen zu Modernisierungsreformen drängt (Neisser & Hammerschmid, 1998, S. 9 ff.). New Public Management ist der Oberbegriff einer

Gesamtbewegung zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen und einer neuen Form der Verwaltungsführung auf Basis betriebswirtschaftlicher Instrumente (Schedler & Proeller, 2006, S. 5 ff.). Schedler (1995, S. 19) spricht von der Umwandlung der Verwaltung vom staatlichen Vollzugsapparat hin zu einem kunden- und leistungsorientierten Dienstleistungsunternehmen und daraus resultierend mit einem Abbau der Bürokratie, und Steigerung der Effektivität und Effizienz in der Verwaltung.

5.2.1 Ziele des New Public Management

Schedler und Proeller (2006, S. 66. ff) nennen explizit vier strategische Ziele des New Public Management:

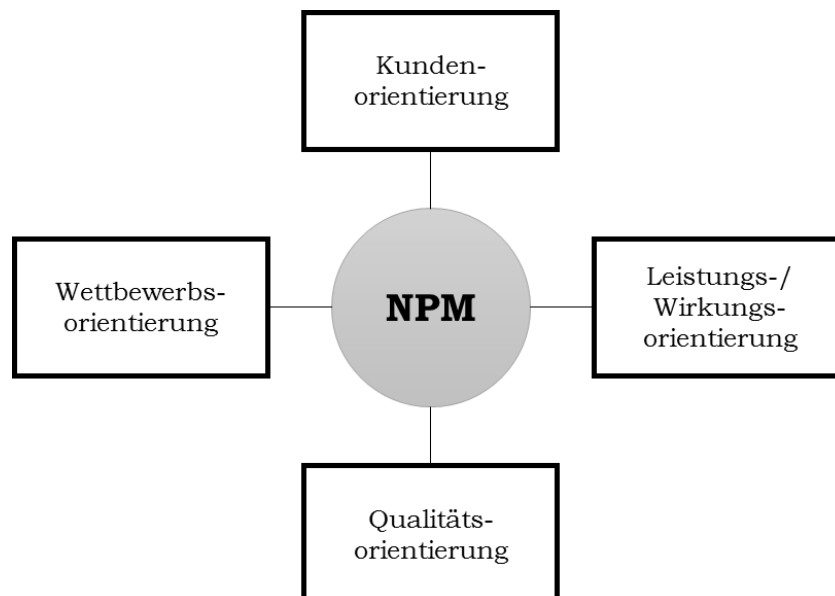


Abbildung 5.1: Ziele des New Public Management (eigene Darstellung)

- **Kundenorientierung:** Der bereits in Kapitel 2.2 ausführlich behandelte Begriff der Kundenzufriedenheit als Ausgangspunkt für Unternehmenserfolg findet sich auch als ein zentrales Ziel des New Public Management wieder. Das Übertragen des Kundenbegriffs verdeutlicht die Forderung einer Öffnung der Verwaltung gegenüber den Anliegen der BürgerInnen (Schedler & Proeller, 2006, S. 67 ff.). Der speziellen Stellung der Kundenorientierung im modernen, öffentlichen Sektor widmet sich auch der Rest des aktuellen Kapitels (siehe 5.2.2).
- **Leistungs- / Wirkungsorientierung:** Die Leistungs- und Wirkungsorientierung beschreibt den Fokuswechsel von der Input- zur Output-Steuerung. Darunter summieren sich alle Maßnahmen, die die Leistungserbringung der öffentlichen

Verwaltung nicht mehr an den ihr zur Verfügung gestellten Inputs (bspw. finanzielle Mittel und Personal), sondern an den von ihr produzierten Outputs bzw. den Wirkungen dieser Outputs messen. Die Messung und Beurteilung der Wirksamkeit und der Wirtschaftlichkeit zur Steuerung der Leistungserbringung stehen dabei im Mittelpunkt (Schedler & Proeller, 2006, S. 71 ff.).

- **Qualitätsorientierung:** Kundenorientierung und effektive und effiziente Leistungserstellung können nur dann erreicht werden, wenn zusätzlich zu Recht- und Ordnungsmäßigkeit weitere Qualitätsmerkmale in der Leistungserbringung Berücksichtigung finden. Das Erfüllen bzw. Übererfüllen von Kundenerwartungen führt, wie dargestellt, zur angestrebten Kundenzufriedenheit. Dabei sind in der Praxis des österreichischen öffentlichen Sektors bereits einige Qualitätsmanagementmodelle wie ISO-Zertifizierungen oder das EFQM-Modell (siehe 3.3.7) anzutreffen (Schedler & Proeller, 2006, S. 77 ff.).
- **Wettbewerbsorientierung:** Da sich große Teile des öffentlichen Sektors nach wie vor in einer Monopolstellung wiederfinden, soll durch das Simulieren marktähnlicher Situationen eine stärkere Ausrichtung auf KundInnen geschaffen werden. Instrumente hierfür sind unter anderem Kosten- und Leistungsvergleiche mit privatwirtschaftlichen AnbieterInnen oder Ausschreibungen bis hin zu tatsächlichen Drittvergaben von Leistungen (Schedler & Proeller, 2006, S. 81 ff.).

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der Erklärung von Erreichung und Wirkung von Kundenzufriedenheit liegt, beschäftigt sich der verbleibende Teil dieses Kapitels ausschließlich mit dem Ziel der Kundenorientierung im New Public Management.

5.2.2 KundInnen des öffentlichen Sektors im New Public Management

„In demokratisch verfassten Staaten sind die Bürgerinnen und Bürger indirekt die Auftraggeber der staatlichen Leistungserstellung“ (Schedler & Proeller, 2006, S. 67). Daher kommt die Forderung des New Public Management, dass sich die Verwaltung an den konkret erfragten Anforderungen dieser ausrichtet. Doch wie eingangs erwähnt, ist die einfache Übertragung des Kundenbegriffs aus dem privatwirtschaftlichen Bereich nicht möglich, vor allem wenn es um den hoheitlichen Bereich der öffentlichen Verwaltung geht, also jenen Bereich des öffentlichen Sektors, in dem sich die Aufgaben durch Gesetze ableiten und der öffentlichen Verwaltung vorbehalten sind. Es bleibt

beispielsweise offen, ob ein Gastwirt, dem die Lizenz entzogen wird, oder Kriminelle, die von der Polizei gestellt werden, tatsächlich als KundInnen der öffentlichen Verwaltung begriffen werden können. Die Anspruchsgruppen des öffentlichen Sektors sind dementsprechend vielfältig und variieren je nach Bereich stark. Dennoch ist die Definition, wer die KundInnen der öffentlichen Verwaltung sind, wichtig, um anhand dessen die Dienstleistungspalette der Verwaltung zu überprüfen und die Qualität der Dienstleistungserbringung zu messen (Schedler & Proeller, 2006, S. 67 ff.). Schedler und Proeller (2006, S. 59 ff.) schlagen daher folgende, grundlegende Differenzierung vor:

- Unterscheidung zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen KundInnen, im Prinzip ident mit dem internen und externen Kundenbegriff des privaten Sektors.
- Unterscheidung zwischen BürgerInnen im Allgemeinen und besonderer Zielgruppen.
- Unterscheidung nach der Art der Beziehung zur Verwaltung.

Vor allem die Art der Beziehung zwischen KundInnen und Verwaltung stellt das größte Unterscheidungsmerkmal zwischen dem Kundenbegriff beider Sektoren dar und ist damit ein wesentliches Element des New Public Management. Festzuhalten bleibt, dass die Rolle der BürgerInnen durch die Rolle der KundInnen ergänzt, jedoch nicht ersetzt wird.

5.2.3 Kundenorientierung im New Public Management

Die vermehrte Ausrichtung an LeistungsempfängerInnen, also KundInnen, wird natürlich nicht dazu führen, dass Gesetze oder einzuhaltende Verfahren in Frage gestellt werden. Darüber hinaus sind Entscheidungen oft auch einfach autoritär von der Verwaltung durchzusetzen, wie die Beispiele mit dem/der GastwirtIn oder dem/der Kriminellen vor der Polizei zeigen. Kundenorientierung bedeutet weder in der Privatwirtschaft noch im New Public Management, dass KundInnen eindimensional zum Maß aller Dinge gemacht werden (Schedler, 1995, S. 37). Auch im privaten Bereich regeln definierte Konventionen die Grenzen des Kundenanspruchs. Budäus (1994, S. 37) beschreibt das Ziel der Kundenorientierung im öffentlichen Sektor so: *„Ergebnis und Vollzugsziel sind nicht länger als den Verwaltungen extern vorgegebene Größen zu interpretieren, sondern resultieren – zumindest zu einem nicht unerheblichen Teil – aus dem Interaktionsprozess zwischen Verwaltungen und Normadressaten“*.

Der Ansatz des New Public Management kennt verschiedenste Instrumente, um die Verwaltung stärker auf KundInnen auszurichten. Darunter fallen:

- Organisatorische und strukturelle Verbesserungen, wie Bürgerbüros (one-stop-shops) und Verfahrensvereinfachung bzw. die komplette Abschaffung von Amtswegen.
- Information und Kommunikation durch Bürgertelefone, Beschwerdemanagement und verstärkte Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit.
- Aktive Einbindung durch regelmäßige Bürger- bzw. Kundenbefragungen, interaktive Bürgerforen und Feedbackmöglichkeiten (Neisser, Meyer, & Hammerschmid, 1998, S. 45 ff.; Pesendorfer & Steiner, 2013, S. 236 ff.).

Möglichkeiten diese neuen Formen der Kundenorientierung umzusetzen bietet dabei vor allem der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). Kommunikationsabläufe zwischen der Verwaltung und ihren KundInnen können effizienter gestaltet werden, gewisse Amtswegen direkt über das Internet abgewickelt werden. Zusammengefasst wird dieser Einsatz von IKT unter dem Begriff E-Government und trägt wesentlich zum Erscheinungsbild der öffentlichen Verwaltung und den Kontakt mit BürgerInnen bei (Pesendorfer & Steiner, 2013, S. 239). E-Government als Begriff summiert alle Interaktionen und Wechselbeziehungen zwischen Staat und BürgerInnen, Unternehmen, KundInnen und sonstigen öffentlichen Institutionen durch den Einsatz von IKT. Es spielt in vielen staatlichen Tätigkeitsfeldern bereits eine wesentliche Rolle und unterstützt die aufgezählten Instrumente der Kundenorientierung zum Beispiel durch Informationsbereitstellung im Internet, Verwaltungsservices rund um die Uhr bis hin zur rein elektronischen Abwicklung kompletter Amtswegen (Schedler & Proeller, 2006, S. 251 ff.).

Darüber hinaus bedingt der IKT-Einsatz in der Regel eine Umgestaltung der Prozesse, wodurch die Prozessoptimierung aber auch Business Process Reengineering erhebliche Bedeutung in der Organisation der öffentlichen Verwaltung gewonnen haben und erstaunliche Ergebnisse hinsichtlich Effizienzgewinn und Kundenorientierung erreicht werden konnten (Schedler & Proeller, 2006, S. 248 ff.).

Zur Messung der sich aus der Kundenorientierung ergebenden Kundenzufriedenheit setzt das New Public Management vor allem auf Kundenbefragungen (Schedler & Proeller, 2006, S. 128). Der Inhalt der Befragungen setzt das Hauptaugenmerk auf die Produktpalette, die Qualität der Leistungserbringung, die offenen Ansprüche der KundInnen sowie die generelle Zufriedenheit (Schedler, 1995, S. 26).

6 Fallstudie

Basierend auf den vorangegangenen theoretischen Ausführungen zu Kundenzufriedenheit, Unternehmensprozessen und dem öffentlichen Sektor widmet sich dieses Kapitel nun der Fallstudie zum Thema Sicherstellung der Kundenorientierung und -zufriedenheit im Arbeitsmarktservice Österreich. Ziel dieser Fallstudie ist es, Methoden und Instrumente zu identifizieren, die die Kundenzufriedenheit beim Arbeitsmarktservice Österreich sicherstellen, diese anhand des erarbeiteten Wissens im Theorieteil dieser Arbeit zu analysieren und deren Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit zu beschreiben. Im Mittelpunkt der Fallstudie steht dabei der Kundendienstprozess, ein die Kernprozesse übergreifender, koordinierender Prozess, der sicherstellen soll, dass innerhalb des AMS prozess- und bundeslandübergreifend Aktivitäten zur Unterstützung der Kundenzufriedenheit gesetzt werden (Pöschl, 2017b, S. 3).

Einleitend wird dabei das AMS als Organisation vorgestellt und dessen Leitbild und Strategie beschrieben. In einem zweiten Schritt wird dann der Kundendienstprozess des AMS im Detail betrachtet und dessen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit dargestellt. Darüber hinaus werden weitere Methoden identifiziert und analysiert, die das AMS einsetzt, um Kundenorientierung im Unternehmen zu verankern und Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Abschließend werden ausgewählte Ergebnisse vergangener CMS-Befragungen des AMS präsentiert¹.

6.1 Das Arbeitsmarktservice Österreich

Das Arbeitsmarktservice Österreich, kurz AMS, ist das führende Dienstleistungsunternehmen am österreichischen Arbeitsmarkt und damit zentraler Akteur der österreichischen Arbeitsmarktpolitik (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016b, S. 6).

6.1.1 Rechtsgrundlage

Seit dem 01.07.1994, mit Eintreten des neuen Arbeitsmarktservicegesetzes (AMSG), ist das Arbeitsmarktservice Österreich eine eigene Rechtsperson in Form eines Dienstleistungsunternehmens öffentlichen Rechts. Mit dieser Gründung des AMS in

¹ Alle Abbildungen, die vom AMS zur Verfügung gestellt wurden, werden im Folgenden ohne jegliche Veränderungen dargestellt, um ein möglichst unverfälschtes Bild darstellen zu können. Einige Abbildungen wurden jedoch, auf Wunsch des AMS, anonymisiert.

seiner heutigen Form wurde gleichzeitig die Arbeitsmarktverwaltung aus der unmittelbaren Bundesverwaltung ausgegliedert (Rapf, 2012, S. 23). In § 1 des Arbeitsmarktservicegesetzes (AMSG) ist dies wie folgt festgehalten:

„Die Durchführung der Arbeitsmarktpolitik des Bundes obliegt dem „Arbeitsmarktservice“. Das Arbeitsmarktservice ist ein Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit.“

Das AMS handelt sowohl im privatwirtschaftlichen Bereich als auch in Bereichen der Hoheitsverwaltung. Privatwirtschaftlich sind die Dienstleitungen des AMS dann, wenn auf diese kein durchsetzbarer Rechtsanspruch besteht, wie beispielsweise verschiedene Informationsdienstleistungen. Wird das AMS jedoch in Bereichen der Hoheitsverwaltung tätig, handelt es als Behörde und unterliegt damit auch dem Weisungsrecht des Bundesministers für Arbeit und Soziales (§ 58 AMSG). Diese Aufgaben im behördlichen Verfahren sind jene Leistungen, auf welche beim Vorliegen bestimmter Voraussetzungen ein gesetzlicher Anspruch besteht (§ 31 AMSG), allen voran der Bezug von Arbeitslosengeld.

6.1.2 Aufbauorganisation

Das AMS gliedert sich in eine Bundes-, neun Landes- und 104 Regionalorganisationen. Auf all diesen Ebenen werden die Sozialpartner wie bspw. VertreterInnen von Wirtschaftskammer oder des Österreichischen Gewerkschaftsbunds in die Geschäfte miteinbezogen und wirken auf jeder Organisationsebene maßgeblich an der Gestaltung der Arbeitsmarktpolitik mit (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016b, S. 6). Die Durchführung von Aufgaben obliegt auf Bundesebene dem Vorstand, auf Landesebene den zuständigen LandesgeschäftsführerInnen und auf Regionalebene den zuständigen LeiterInnen der regionalen Geschäftsstellen (Arbeitsmarktservice Österreich, o.J.b).



Abbildung 6.1: Organisation des AMS (Pöschl, 2016c, S. 4)

6.1.3 Kundenbegriff

Das AMS zählt grundsätzlich zwei Kundengruppen: Arbeitssuchende und Unternehmen. Im Detail sind erstere Arbeitslose oder Arbeitssuchende, die einen Zugang zum Arbeitsmarkt benötigen und letztere alle internen und externen AuftraggeberInnen sowie alle natürlichen und juristischen Personen, die Dienstleistungen in Anspruch nehmen (Rapf, 2012, S. 24). Beide Gruppen sind in sich noch weiter segmentiert. Unternehmen bspw. nach ihrer Größe und der Frequenz der Zusammenarbeit mit dem AMS, Arbeitslose und Arbeitssuchende nach ihren individuellen Bedürfnissen bzw. nach Untergruppen wie Jugendliche oder WiedereinsteigerInnen (Pöschl, 2017c). Darüber hinaus kennt das AMS auch noch weitere Interessensgruppen, wie folgend dargestellt:



Abbildung 6.2: KundInnen und sonstige Interessensgruppen des AMS (Haider, 2015, S. 31)

Durch die eben erwähnte Zweiteilung der Aufgaben des AMS in privatwirtschaftliche Dienstleistungen und hoheitlicher Vorgaben, ist, wie in Kapitel 5.2.2 erläutert, auch beim AMS der einfache Übertrag des privatwirtschaftlichen Kundenbegriffs und dem Begriff der Kundenorientierung nicht möglich. „Bei Förderungen ist vom AMS die arbeitsmarktpolitische Notwendigkeit zu prüfen. D.h. nicht jede/r KundIn bekommt dann wirklich die beantragte Förderung. Das heißt wiederum, dass nicht jede Erwartungshaltung des Kunden erfüllt werden kann. Serviceorientierung (auch bei der Umsetzung hoheitlicher Agenden) ist aber oberste Maxime im Umgang mit KundInnen.“ (Pöschl, 2017c). Darüber hinaus ist bei der Umsetzung bestimmter arbeitsmarktpolitischer Programme auch auf die damit vorgegebenen, politischen Zielsetzungen Rücksicht zu nehmen. Auf Erwartungshaltungen und Bedürfnisse von KundInnen des AMS kann somit nicht uneingeschränkt Rücksicht genommen werden (Pöschl, 2017c).

6.1.4 Aufgaben und Ziele

Die Basis für die Aufgaben und Ziele des AMS legt § 29 AMMSG wie folgt fest: „Ziel des Arbeitsmarktservice ist, im Rahmen der Vollbeschäftigungspolitik der Bundesregierung zur Verhütung und Beseitigung von Arbeitslosigkeit unter Wahrung sozialer und ökonomischer Grundsätze im Sinne einer aktiven Arbeitsmarktpolitik auf ein möglichst vollständiges, wirtschaftlich sinnvolles und nachhaltiges Zusammenführen von Arbeitskräfteangebot und -

nachfrage hinzuwirken, und dadurch die Versorgung der Wirtschaft mit Arbeitskräften und die Beschäftigung aller Personen, die dem österreichischen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, bestmöglich zu sichern. Dies schließt die Sicherung der wirtschaftlichen Existenz während der Arbeitslosigkeit im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen ein.“ Um diese Ziele zu erreichen definiert selbiger Paragraph des AMSG ebenfalls die zu erbringenden Leistungen.

Das AMS befasst sich demnach zusammengefasst mit

- der Durchführung von Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik, vorrangig der Arbeitsvermittlung, der Stellenbesetzung und der Arbeitsmarktforschung und -information (alles abgebildet in den drei Kernprozessen des AMS, siehe 6.1.6),
- mit weiteren aktiven arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, wie Qualifizierung, Beschäftigungsförderung und besondere Vermittlungsunterstützung,
- mit passiver Arbeitsmarktpolitik, vorrangig Arbeitslosenversicherung,
- sowie mit ordnungspolitischen Aufgaben, wie der Zulassung ausländischer Arbeitskräfte am österreichischen Arbeitsmarkt (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016, S. 6; Haider, 2015, S. 28).

Die sich daraus ableitenden Produkte und Dienstleistungen des AMS sind die folgenden, in der Reihenfolge ihrer Bedeutung dargestellt:

Produkt bzw. Dienstleistung	Beschreibung
Existenzsicherung	Arbeitslosengeld, Notstandshilfe, Bedarfsorientierte Mindestsicherung...
Beratung	Individuell auf Kundenbedürfnisse/-erwartungen abgestimmt
Vermittlung	Vermittlungsvorschläge, Akquisition offener Stellen, Unterstützung bei der Personalrekrutierung der Betriebe
Information	Berufsinformationszentren, eService, eJobRoom, Broschüren, Karrierekompass, Arbeitszimmer, ...
Förderungen	Breite Palette von arbeitsmarktpolitischen Förderungen (Zielgruppenspezifische Förderungen z.B. für WiedereinsteigerInnen)

Tabelle 6.1: Produkte und Dienstleistungen des AMS (Pöschl, 2016c, S. 7)

6.1.5 Leitbild und Strategie

Neben den gesetzlichen Vorgaben für Ziele und Aufgabenerbringung hat das AMS ein Leitbild definiert, das die Grundhaltung und das Wertegefüge des Unternehmens beschreibt und damit einen Orientierungsrahmen für das tägliche Arbeiten bildet. In erster Linie soll das Leitbild als Führungsinstrument eine Orientierung nach innen liefern. Das Leitbild macht begreifbar, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll (Vision) und was sein gesellschaftlicher Nutzen ist (Mission) und verleiht dem Unternehmen damit seinen unverwechselbaren Charakter. Das Leitbild ist daher wesentlicher Bestandteil der obersten, normativen Ebene² eines Unternehmens (Wagner & Patzak, 2007, S. 8).

² Das Ebenenmodell der Unternehmensführung kennt drei Ebenen: Die normative Ebene, die sich mit der generellen Zielsetzung des Unternehmens befasst, festgehalten in Leitbild, Vision und Mission. Die darauffolgende strategische Ebene definiert den Weg der Zielerreichung der in der normativen Ebene festgelegten Zielsetzung mittels Strategie, strategischer Ziele und Balanced Scorecard. Die dritte Ebene ist die operative Ebene, auf der die tatsächliche Leistungserstellung mittels Prozessen geschieht (Wagner & Patzak, 2007, S. 2 ff.).

Leitbild

Wir verbinden Mensch und Arbeit

Das AMS ist das führende kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich. Wir bringen Arbeitsuchende und Arbeitgeber zusammen und sorgen dafür, daß Arbeitslosigkeit nicht länger dauert, als es die Arbeitsmarktverhältnisse bedingen. Wir tragen durch unsere Arbeit zur gesellschaftlichen Stabilität bei.

Service für Arbeitsuchende und Unternehmen

Wir vermitteln Arbeitskräfte auf offene Stellen und unterstützen die Eigeninitiative von Arbeitsuchenden und Unternehmen durch Beratung, Information, Qualifizierung und finanzielle Förderung. Während der Zeit der Arbeitslosigkeit leisten wir einen Beitrag zur Existenzsicherung. In der Wirtschaft nehmen wir einen wichtigen Platz bei der Suche und Auswahl von geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein.

Chancengleichheit

Chancengleichheit ist uns ein wichtiges Anliegen. Wir fördern am Arbeitsmarkt benachteiligte Menschen und setzen uns besonders für die Gleichstellung von Frauen ein.

Kundinnen und Kunden

Das Arbeitsmarktservice richtet sich konsequent auf seine Kundinnen und Kunden aus - sie entscheiden darüber, ob wir erfolgreich sind. In der Begegnung mit ihnen sind uns Kompetenz, Einfühlungsvermögen, verständliche Kommunikation, Hilfe zur Selbsthilfe sowie partnerschaftliche und verbindliche Vereinbarungen für beide Seiten wichtig. Wenn verschiedene Kundenwünsche einander widersprechen, steht der Interessenausgleich im Vordergrund.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Unsere Kundinnen und Kunden erwarten professionelles Handeln. Daher fördern wir die Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung.

Qualität

Unsere Ressourcen setzen wir verantwortungsvoll und effektiv ein. Durch unser flächendeckendes und regionales Dienstleistungsangebot und unser leistungsfähiges Informationsnetz ermöglichen wir Kundennähe und rasche Informationsvermittlung. Wir agieren in einem dynamischen Umfeld und setzen Impulse für Entwicklungen. Wir sichern hohe Qualität unserer Dienstleistungen, die wir kontinuierlich weiterentwickeln. Wir sind Expertinnen und Experten für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsthemen.

Abbildung 6.3: Leitbild des AMS (Arbeitsmarktservice Österreich, o.J.a)

Bereits das Leitbild verdeutlicht die zentrale Stellung der Kundenorientierung im AMS. Die explizite Erwähnung des Ziels, das Handeln auf die KundInnen auszurichten, macht die Kundenorientierung zu einem Unternehmensgrundsatz und somit zu einer der obersten Leitmaximen. Das Leitbild ist damit gemäß des Ebenenmodells auch Ausgangspunkt für alle weiteren Maßnahmen, um Kundenorientierung und -zufriedenheit zu fördern.

Abgeleitet aus diesem Leitbild hat das AMS eine Strategielandkarte erstellt, die den Weg zur Erreichung der Vision spezifizieren. Den aus dem Leitbild verdichteten Grundprämissen werden zu diesem Zweck einzelne Strategien zugeordnet.

Strategielandkarte des AMS Österreich										
Wir verbinden Mensch und Arbeit										
Das AMS wird von KundInnen, MitarbeiterInnen, Partnern, Eigentümern und der Gesellschaft als exzellentes Unternehmen wahrgenommen.										
Durch Gender Mainstreaming und diskriminierungsfreies Vorgehen trägt das AMS mit seiner Arbeitsmarktpolitik und allen Dienstleistungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern bei.										
Mission										
Vision	Wir sorgen für die Existenzsicherung während der Arbeitssuche	Wir sorgen dafür, dass Arbeitslosigkeit nicht länger dauert, als es der Markt erzwingt	Wir vermitteln bestmöglich Arbeitsplätze und Arbeitskräfte	Wir informieren über den Arbeitsmarkt und die Berufswelt	Wir schaffen Chancengleichheit	Wir leben Kunden- und Serviceorientierung	Wir sind innovativ und gehen Neues mit Mut an	Wir bieten attraktive Arbeitsplätze für engagierte MitarbeiterInnen		
Strategien	Wir setzen alles daran schnell und fehlerfrei zu arbeiten.	Mit Schulungen erhöhen wir die Vermittlungschancen.	Wir unterstützen bei der Suche nach geeigneten Arbeitskräften und bieten so ein breites Jobangebot (inklusive Lehrstellen) für Arbeitssuchende.	Wir informieren über den Arbeitsmarkt, seine Entwicklung, Strukturen und Herausforderungen.	Wir informieren und beraten, um die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt voranzutreiben.	Wir bieten unsere Dienstleistungen auf verschiedenen Channels an.	Auf dem Weg zu einer Digitalisierung entwickeln wir die JobPlattform, Apps, usw.	Wir optimieren unsere Organisation zur bestmöglichen Aufgabenerfüllung für unsere KundInnen.		
	Wir fordern eAnträge und führen den elektronischen Akt ein.	Durch unsere Förderangebote wirken wir Dauerarbeitslosigkeit entgegen.	Wir informieren, beraten und unterstützen Unternehmen in Fragen rund um den Arbeitsmarkt und die Personalsuche.	Wir bieten eine qualitativ hochwertige Berufsinformation und Berufsberatung.	Bei der Beratung und Förderung bieten wir besondere Angebote für Frauen, Jugendliche, Menschen mit Behinderung, Menschen ab 50+ und MigrantInnen.	Wir bauen spezialisierte Dienstleistungen aus.	Wir schaffen Raum für Innovation und Kreativität.	Wir rekrutieren kompetente MitarbeiterInnen und sorgen für eine gute Aus- und Weiterbildung.		
		Wir fokussieren dort, wo unsere Investition einen Unterschied macht.	Wir setzen frühzeitig Aktivitäten und verbessern damit Arbeitsmarktchancen. (Early Intervention)	Wir nehmen das Feedback unserer KundInnen ernst und binden sie in unsere Dienstleistungsentwicklung ein.	Für Jugendliche bieten wir die Ausbildung bis 18.	Wir nehmen das Feedback unserer KundInnen ernst und binden sie in unsere Dienstleistungsentwicklung ein.	Wir stellen sicher, dass MitarbeiterInnen Informationen und Wissen verfügbar haben und entwickeln ihr Wissen und ihre Kompetenzen für zukünftige Herausforderungen.	Wir entwickeln und fördern Führungskräfte und erwarten soziale Kompetenz.		

Abbildung 6.4: Strategielandkarte des AMS (Pöschl, 2016b)

Konsequenterweise setzen die strategischen Festlegungen die im Leitbild fixierte Kundenorientierung weiter fort. So haben vor allem die Strategien unter dem Punkt „Wir leben Kunden- und Serviceorientierung“ (zur Unterscheidung dieser Begriffe siehe Kapitel 2.1) KundInnen und die Unterstützung deren Zufriedenheit mit den Services des AMS im Fokus. Aber auch andere abgeleitete Strategien wie „Wir bieten eine qualitativ hochwertige Berufsinformation und Berufsberatung“ oder „Wir optimieren unsere Organisation zur bestmöglichen Aufgabenerfüllung für unsere KundInnen“ wirken sich zumindest mittelbar auf das Ziel der Sicherstellung der Kundenzufriedenheit aus.

6.1.6 Prozesslandschaft

Der Grundstein für die Implementierung einer Prozessorientierung im AMS als leitendes Prinzip der Organisationsentwicklung wurde mit einem Managementbeschluss im Jahr 2000 gelegt. Seitdem wurden die Prozesse auf allen drei Organisationsebenen (Bundes-, Landes- und Regionalgeschäftsstellen) systematisch erfasst und beschrieben und ein durchgängiges Prozessmodell entwickelt. Die oberste Ebene dieses Prozessmodells stellt die Prozesslandkarte des AMS dar.

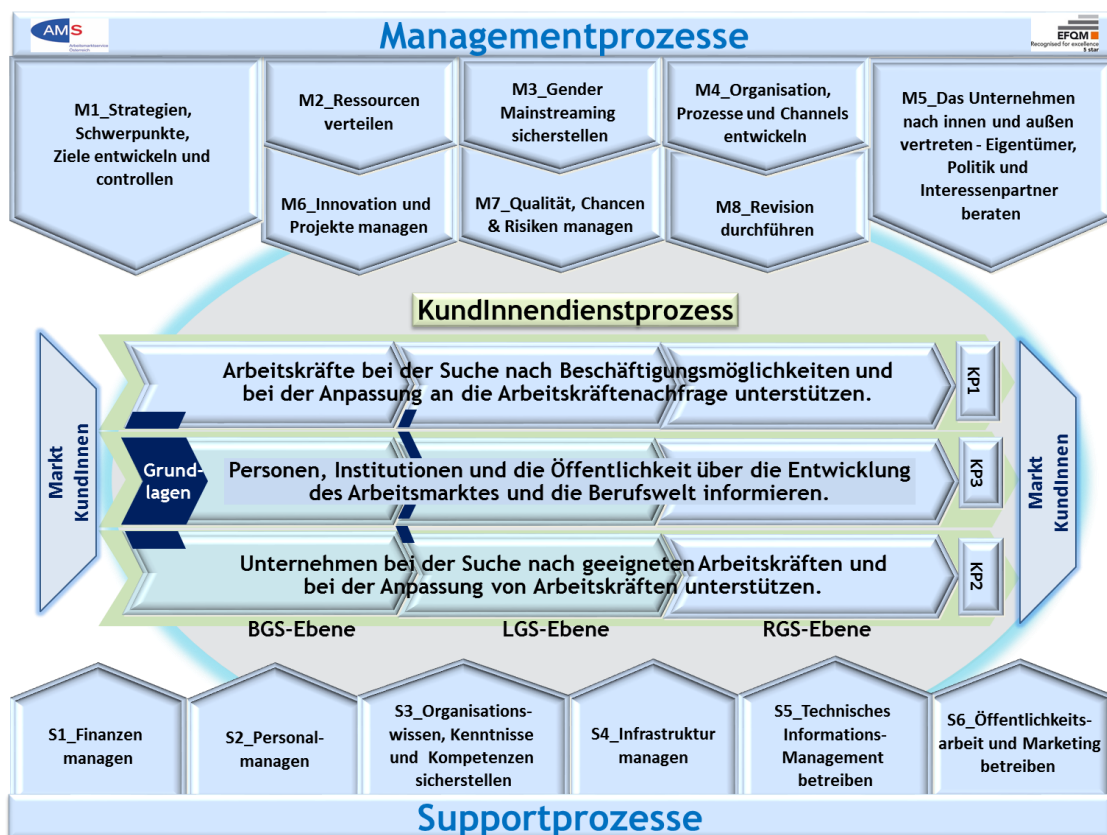


Abbildung 6.5: Prozesslandkarte des AMS (Pöschl, 2015c)

Die Prozesslandkarte des AMS gliedert sich in die in Kapitel 3.1.1 theoretisch beschriebenen Management-, Kern- und Supportprozesse. Die drei bereits erwähnten wertschöpfenden Kernprozesse stehen in direkter Verbindung mit den wichtigsten Kundengruppen des AMS:

- KP1: "Arbeitskräfte bei der Suche nach geeigneten Beschäftigungsmöglichkeiten und bei der Anpassung an die Arbeitskräftenachfrage unterstützen", abgekürzt „SfA“
- KP2: "Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Arbeitskräften und bei der Anpassung von Arbeitskräften unterstützen", abgekürzt „SfU“
- KP3: "Personen, Institutionen und die Öffentlichkeit über die Entwicklung des Arbeitsmarktes und die Berufswelt informieren", abgekürzt „ABI“ (Pöschl, 2015c, S. 1)

Der Intention, diese Kernprozesse kundenorientiert auszurichten um die Kundenzufriedenheit bestmöglich zu unterstützen, wird durch die explizite Erwähnung der KundInnen am Start und am Ende der Kernprozesse Rechnung getragen und verdeutlicht das Bestreben der End-to-End Prozessgestaltung (siehe Kapitel 4.3).

Der Prozesslandkarte folgen, gemäß dem vorgestellten Ebenenkonzept in Kapitel 3.1.2, fünf weitere Ebenen mit zunehmenden Detaillierungsgrad.

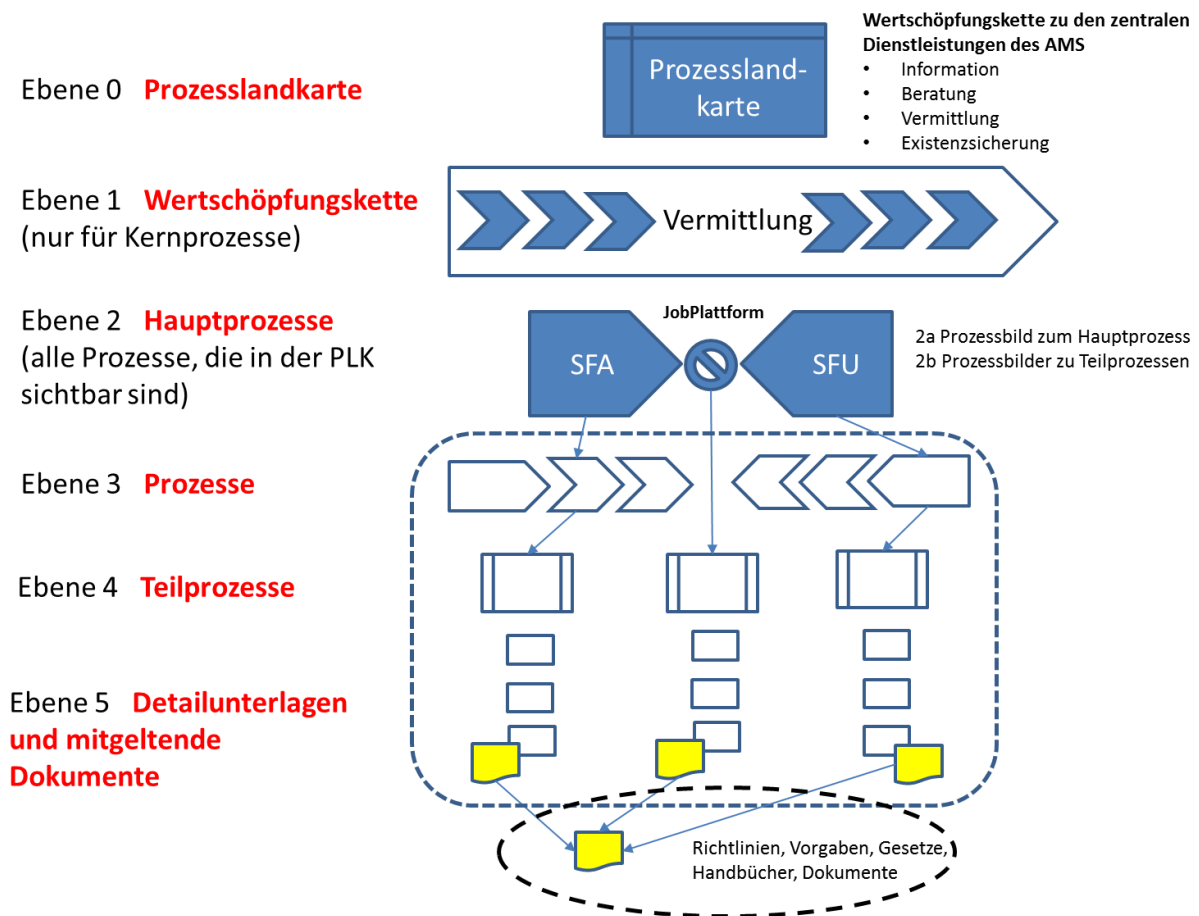


Abbildung 6.6: Ebenenmodell im AMS (Pöschl, 2015c)

6.1.7 Fazit

Das AMS sieht sich als Unternehmen öffentlichen Rechts genau jenen Herausforderungen gegenüber, die in Kapitel 5 erarbeitet wurden. Einerseits steht es unterschiedlichsten Kundengruppen, mit dementsprechend heterogenen Ansprüchen gegenüber. Andererseits ist es zur Erfüllung hoheitlicher Aufgaben verpflichtet, die sich aus dem AMSG ableiten und wodurch der Übertrag des privatwirtschaftlichen Kundenbegriffs schwierig sein kann. Die Orientierung an den Anforderungen der KundInnen ist dementsprechend komplex.

Die Analyse des Leitbilds und der Strategie des AMS zeigt deutlich, dass bereits auf der normativen Ebene KundInnen und deren Zufriedenheit in den Fokus rücken. Die Durchgängigkeit der Kundenorientierung von der obersten Zielformulierung bis hin zu einzelnen strategischen Ausprägungen verdeutlicht dabei auch das Bestreben, dies nicht nur als „Worthülse“ in die Vision aufzunehmen, sondern tatsächlich zur Grundlage des täglichen Arbeitens zu machen. Auch wenn sich die Rahmenbedingungen, in denen das AMS seine Services erbringt, verändern, so bleibt

dadurch der Fokus auf die Zufriedenheit der KundInnen im Wesenskern des Unternehmens verankert. Gleichzeitig stellt die Erwähnung der Kundenorientierung in der Strategie auch die Basis zur Erfolgsmessung dar, also ob durch verschiedenste Maßnahmen auf der operativen Ebene auch tatsächlich die Erreichung vorgegebener strategischer Ziele, wie „*Wir nehmen das Feedback unserer KundInnen ernst und binden sie in unsere Dienstleistungsentwicklung ein*“ unterstützt wird.

Die Leistungserbringung auf operativer Ebene wird überblicksmäßig in der Prozesslandkarte dargestellt. Die Darstellung der KundInnen am Beginn und am Ende der Kernprozesse verdeutlicht auch auf operativer Ebene die Kundenausrichtung und unterstreicht die Durchgängigkeit der Kundenorientierung über alle drei Ebenen (normativ, strategisch, operativ) hinweg.

Nachdem nun das AMS als Organisation vorgestellt, die grundlegenden Herausforderungen identifiziert und die ersten Grundlagen zur Kundenzufriedenheit beim AMS analysiert wurden, folgt in einem nächsten Schritt die Beschreibung und Analyse des bereits in der Einleitung erwähnten Kundendienstprozesses.

6.2 Der Kundendienstprozess

Der Kundendienstprozess ist, wie erwähnt, ein die Kernprozesse übergreifender, koordinierender Prozess. Der folgende Abschnitt widmet sich der detaillierten Beschreibung und Analyse dieses Prozesses und seiner Teilprozesse.

6.2.1 Zweck und Ziel

Bevor Kundenerwartungen im Sinne der Kundenorientierung als Input zur Prozessgestaltung dienen können, müssen diese Erwartungen erhoben und ausgewertet werden. Im AMS ist das Aufgabe des Kundendienstprozesses. Er stellt sicher, dass prozess- und bundeslandübergreifend Aktivitäten zur Unterstützung der Kundenzufriedenheit gesetzt werden. Auf operativer Ebene stellt er damit das zentrale Instrument zur Unterstützung der Kundenzufriedenheit im AMS dar (Pöschl, 2017b, S. 3).

Gegenstand der Kundenerwartungen an die Dienstleistungen des AMS sind dabei einerseits Potenziale wie beispielsweise Kompetenzen der MitarbeiterInnen bzw. die kunden- und serviceorientierte Haltung der MitarbeiterInnen und andererseits der Prozess der Leistungserbringung an sich sowie das Ergebnis der Leistungserbringung. Dabei ist die Unterscheidung zwischen Kundenorientierung und Serviceorientierung (siehe Kapitel 2.1) wesentlich, da das AMS bei der Erfüllung hoheitlicher Aufgaben

nicht immer kundenorientiert handeln kann, dabei aber trotzdem serviceorientiert agieren muss. Als Beispiel dient dazu der Fall einer Sperre des Arbeitslosengeldes. Auch wenn diese Sperre nicht im Sinne der KundInnen ist, so die durchführende Arbeitskraft trotzdem angehalten, dies „*professionell und mit entsprechender Empathie (vorurteilsfrei, wertschätzend, erklärend) [...] zu tun.*“ (Pöschl, 2016a).

Das AMS-interne Handbuch zum Kundendienstprozess beschreibt den Inhalt des Kundendienstprozesses wie folgt: Der Prozess stellt sicher, dass

- den KundInnen die Möglichkeit eingeräumt wird, aktiv Feedback zu in Anspruch genommenen Dienstleistungen und Produkten einzubringen,
- Kundenzufriedenheit systematisch erhoben wird und
- Kundeneinbindung zielgerichtet erfolgt (Pöschl, 2017b, S. 4).

Ziel des Prozesses ist es, daraus strategisch relevante Erkenntnisse in Bezug auf die Kundenzufriedenheit abzuleiten und damit prozess- und abteilungsübergreifend Kundenorientierung zu fördern (Pöschl, 2017b, S. 5). Der Kundendienstprozess fungiert damit auch als das entscheidende Instrument der End-to-End Prozessgestaltung im AMS und ist Ausdruck des hohen Stellenwerts, den der Umgang mit KundInnen innerhalb des AMS hat (Pöschl, 2017c).

6.2.2 Prozessdarstellung und -beschreibung

Der Kundendienstprozess selbst besteht aus den drei Teilprozessen „ams.help-Fall bearbeiten“, „Kundenzufriedenheit erheben“ und „KundInnen einbinden“ sowie aus dem Managementprozess „Koordination Kundendienstprozess“. Abbildung 6.7 zeigt die Ebene 1 des Kundendienstprozesses:

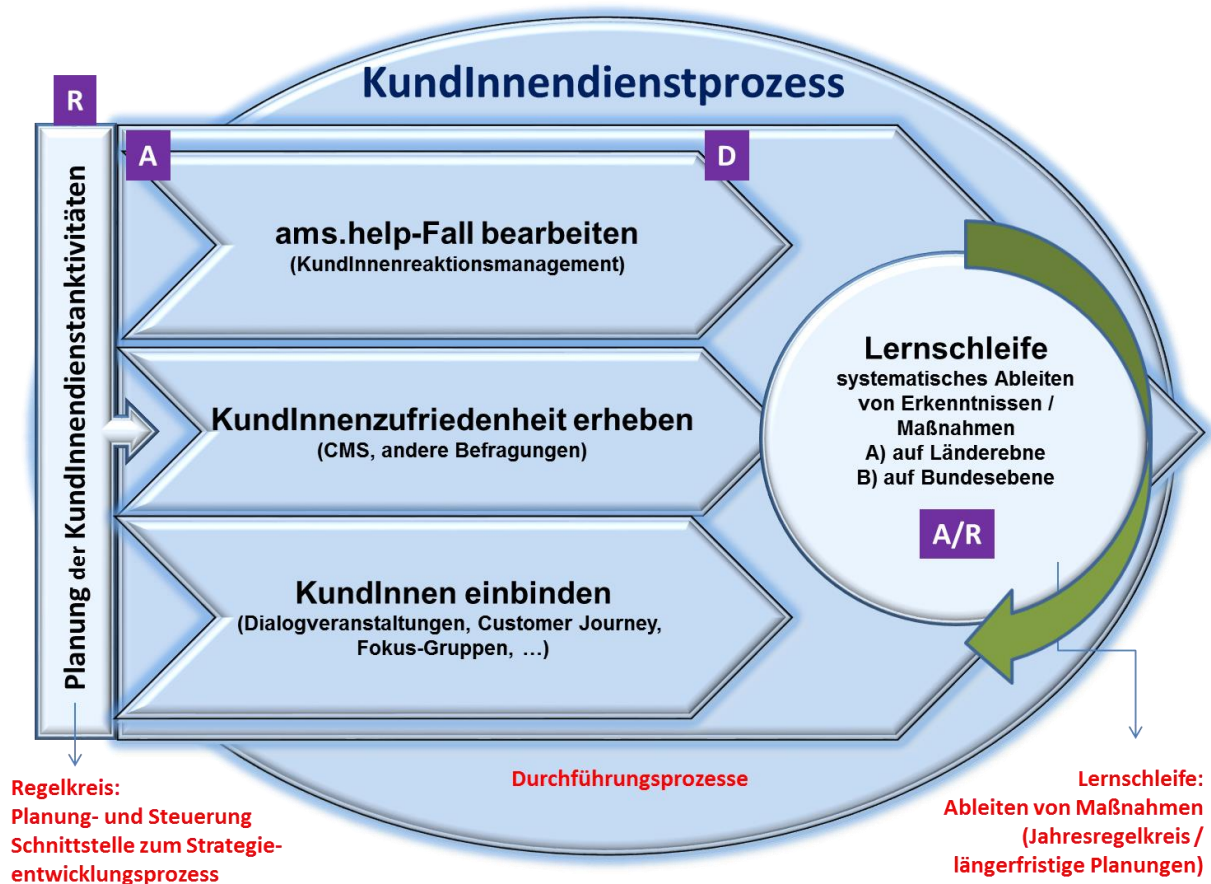


Abbildung 6.7: Kundendienstprozess Ebene 1 (Pöschl, 2015a, S. 2)

Das Ergebnis der Planungsaktivitäten aus dem Managementprozess bildet den Input für den Kundendienstprozess, der Output ist ein Bericht an das Management mit aus den abschließenden Lernschleifen gewonnenen Erkenntnissen und daraus abgeleiteten Maßnahmen. Damit wird die Basis für kontinuierliche Weiterentwicklung im Sinne der RADAR-Logik (siehe Kapitel 3.3.7) gelegt. In den kommenden Abschnitten werden die Teilprozesse des Kundendienstprozesses detailliert analysiert.

Verantwortlich für den Kundendienstprozess zeichnet sich der Prozesskoordinator, der u.a. folgende Aufgaben wahrnimmt:

- Das Kundendienstteam (siehe Kapitel 6.2.3.1), ein prozessübergreifendes Team, welches sich gezielt mit dem Thema Kundenorientierung bzw. Kundenzufriedenheit beschäftigt, steuern
- Die Erstellung des Masterplanes, ein Arbeitsprogramm mit bundes- und landesweiten Projekten und Maßnahmen für das kommende Jahr, koordinieren
- Ergebnisse aus Kundenfeedback sammeln und verdichten

- Detailanalysen aufbereiten
- Kundenorientierungsprojekte begleiten bzw. leiten
- Prozessoptimierung vorantreiben, Bedarfe / Defizite erheben bzw. feststellen
- Informationsweitergabe und -aufbereitung sicherstellen
- Kommunikation unterstützen
- Schulungen durchführen (Pöschl, KundInnendienstprozess, 2015a, S. 13)

Der nachfolgende Prozesssteckbrief stellt die wichtigsten Informationen zum Kundendienstprozess noch einmal übersichtlich dar.

6.2.3 Teilprozesse des Kundendienstprozesses

Die folgenden Abschnitte widmen sich, basierend auf den allgemeinen Ausführungen zum Kundendienstprozess, dessen drei Teilprozessen sowie dem koordinierenden Managementprozess.

6.2.3.1 Koordination Kundendienstprozess

Wie einleitend erwähnt, stellt der Managementprozess „Koordination Kundendienstprozess“ sicher, dass der Regelkreis im Sinne der RADAR-Logik in Form von Planungs- und Lernschleifen auf Landes- und Bundesebene geschlossen wird. Die definierten Ziele dieses Prozesses sind:

- Maßnahmen der Kundenorientierung planen, durchführen und begleiten sowie bewerten und ableiten (Planungsschleife),
- alle Vorhaben und Aktivitäten zur Kundenorientierung laufend zusammenführen und reflektieren (Lernschleifen),
- prozess- und abteilungsübergreifende Kunden- und Serviceorientierung fördern,
- Kundenfeedbacks analysieren und Verbesserungspotenziale erkennen,
- Prozesse und Dienstleistungen weiterentwickeln sowie strategische Maßnahmen ableiten,
- valide Messergebnisse für die wichtigsten Kundengruppen und für die Kernprozesse erheben, um Trends bzw. Veränderungen zu erkennen (Pöschl, 2017b, S. 5).

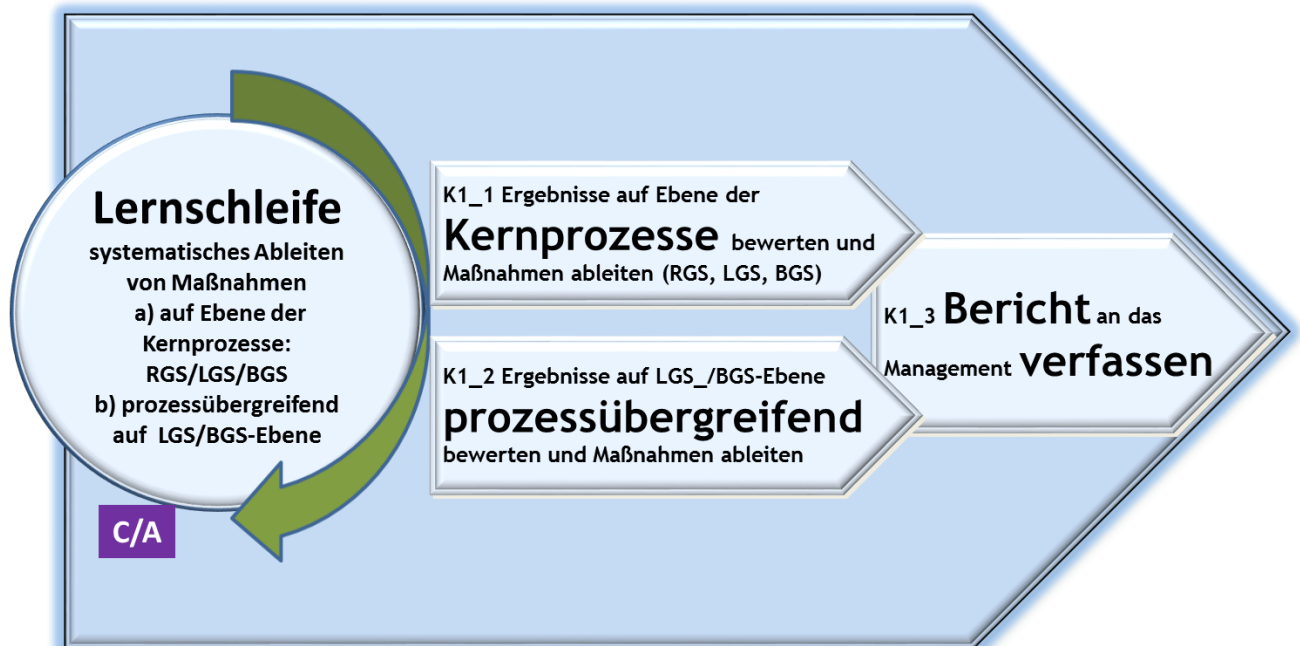


Abbildung 6.9: Managementprozess „Koordination Kundendienstprozess“; Ebene 2 (Pöschl, 2015a, S. 3)

Organisatorisch wird dieser koordinierende Prozess durch die Einrichtung von Kundendienstteams im Unternehmen verankert. Diese prozessübergreifenden Teams setzen sich gezielt mit dem Thema Kundenorientierung bzw. Kundenzufriedenheit auseinander, indem sie prozessübergreifend Ergebnisse und Wirkungszusammenhänge analysieren, Verbesserungspotenziale identifizieren und daraus abgeleitet Lösungen vorschlagen (Lernschleife). Kundendienstteams sind sowohl auf Ebene der Bundes- als auch der Landesgeschäftsstellen eingerichtet. Die Bundesgeschäftsstelle, genauer gesagt der Fachbereich Qualitätsmanagement, koordiniert länderübergreifend die Durchführung von Aktivitäten zu allen drei Teilprozessen mit dem Ziel, Ergebnisse und Informationen für die Gesamtorganisation zu erhalten (Pöschl, 2017b, S. 6). Es wird zwischen einem österreichweiten und einem länderspezifischen Kundendienstprozess unterschieden:

- **Österreichweit:** Aufgabe des österreichweiten Kundendienstteams ist es, zentrale, länderübergreifende Verbesserungspotenziale zu analysieren und gegebenenfalls Lösungen dafür vorzuschlagen. Dazu wird einmal jährlich der bereits erwähnte, bundesweite Masterplan erstellt, der einerseits die wichtigsten bundesweiten, zentralen Maßnahmen enthält und andererseits die wichtigsten Maßnahmen und Projekte der Landesorganisationen. Das österreichweite Kundendienstteam besteht aus:

- dem Qualitätsmanager,
- der Ombudsperson des AMS Österreich,
- den ProzesseignerInnen der Kernprozesse (KP1, KP2, KP3),
- ausgewählten VertreterInnen der Landesgeschäftsstellen und
- VertreterInnen verschiedener weiterer Bereiche des AMS (Pöschl, 2017b, S. 6 ff.).

Die Interdisziplinarität der österreichweiten Kundendienstteams verdeutlicht den prozess- und abteilungsübergreifenden Gedanken des Kundendienstprozesses.

- Landesweit: Die Planung, Koordination und Durchführung von Verbesserungen im Sinne der Kundenorientierung auf Landesebene wird durch die jeweilige Landesgeschäftsstelle und dem dortigen Kundendienstteam wahrgenommen, basierend auf bundes- sowie landesweiten Schwerpunktsetzungen. Ähnlich dem Masterplan erstellt die Landesgeschäftsstelle dafür eine Gesamtschau für das Arbeitsprogramm des kommenden Jahres auf Länderebene (Pöschl, 2017b, S. 6 ff.).

Neben den präsentierten Prozessdarstellungen hat das AMS für Schulungszwecke alle Teilprozesse des Kundendienstprozesses auch in einer einfachen, kreativen Art visualisiert. Diese beschreiben grundlegend die einzelnen Prozessschritte und helfen die Komplexität der Prozesse auf einfache und verständliche Weise darzustellen. Folgend die Visualisierung des Managementprozesses:

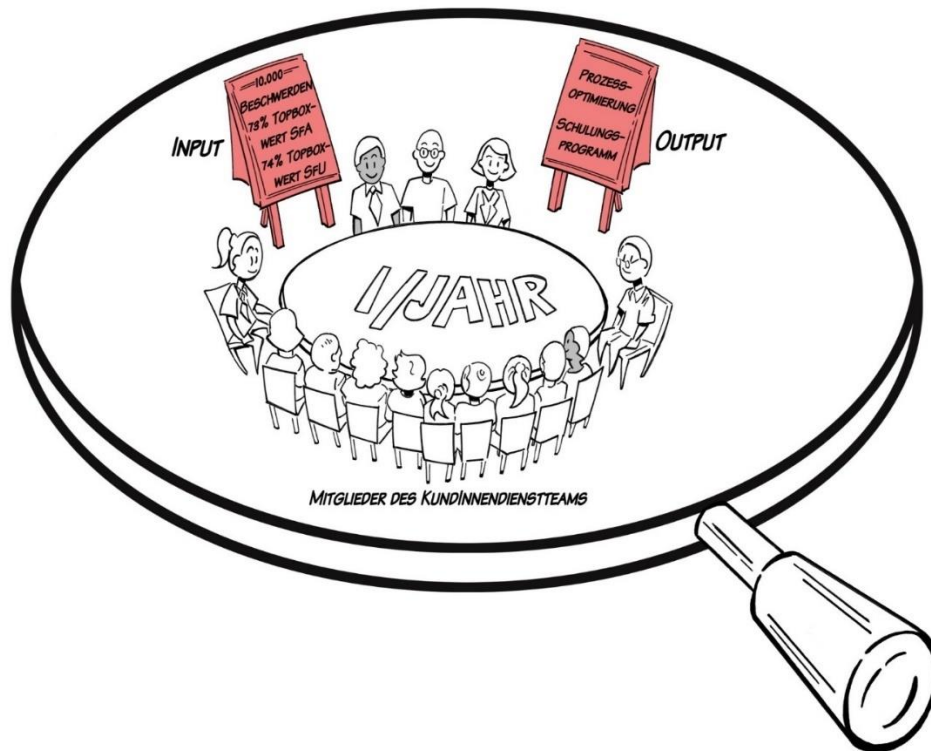


Abbildung 6.10: Visualisierung des Managementprozesses „Koordination Kundendienstprozess“ (Pöschl, 2015a, S. 7)

Diese Grafik fasst den Managementprozess „Koordination Kundendienstprozess“ auf anschauliche Weise zusammen: Input sind die Ergebnisse aller Aktivitäten zur Kundenorientierung, wie Ergebnisse aus Umfragen oder Inputs aus den Kernprozessen. Die bundes- und landesweiten Kundendienstteams reflektieren und bewerten diese Ergebnisse und leiten daraus Maßnahmen zur Verbesserung in den Prozessen ab, in Form eines Berichts an das Management. Der Bericht dient wiederum als Input zur Planung neuer Kundendienstaktivitäten. Der gesamte Regelkreis schließt sich.

6.2.3.2 ams.help-Fall bearbeiten

Ein ams.help-Fall beschreibt eine Kontaktaufnahme von KundInnen mit dem AMS, außerhalb der üblichen Geschäftskontakte (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016b). Anlassfall für eine solche Kontaktaufnahme über ams.help kann beispielsweise eine Kundenbeschwerde über Vorgangs- oder Verhaltensweisen von AMS-MitarbeiterInnen sein. Neben solchen Beschwerden sind auch Unterstützungs- und Hilfeersuchen Auslöser für den Prozess. All diese möglichen Auslöser eines ams.help-Falls werden unter dem Begriff „Kundenreaktion“ zusammengefasst. Wichtig bei der

Abgrenzung zu anderen Geschäftsfällen des AMS zu ams.help ist, dass die Initiative zur Kontaktaufnahme von KundInnen ausgeht. Der Prozess regelt daher die Abarbeitung einer eingelangten Kundenreaktion vom Eingang der Reaktion bis zur Dokumentation des Ergebnisses (Pöschl, 2017b, S. 8).

Ziel des Prozesses „ams.help-Fall bearbeiten“ ist es,

- die Zufriedenheit der AMS-KundInnen und sonstiger Interessensgruppen (im Sinne des EFQM, siehe 6.3.1) durch eine kundenorientierte und rasche Bearbeitung ihrer Anliegen zu erhöhen,
- die Hemmschwelle für Kundenreaktionen herabsetzen, indem es den KundInnen erleichtert wird, zu den Dienstleistungen des AMS Stellung zu nehmen,
- die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen des AMS zu erhöhen, durch ihre Befähigung zu einem professionellen Umgang mit negativen Kundenreaktionen,
- systemische Mängel frühzeitig zu erkennen und sich daraus ergebende Verbesserungspotenziale im AMS systematisch zu erfassen,
- MitarbeiterInnen und Führungskräfte im professionellen Umgang mit Kundenreaktionen zu sensibilisieren sowie
- das Image des AMS in der Öffentlichkeit verbessern (Schaupp & Pöschl, 2017, S. 4 ff.).

Zu diesem Zweck werden durch den Prozess Kundenreaktionen wie Anregungen oder Beschwerden systematisch erhoben, dokumentiert (in der Applikation „ams.help-Tool“) und bearbeitet, wie in der folgenden Abbildung 6.11 dargestellt (Schaupp & Pöschl, 2017, S. 6). Die Erfassung der eingelangten Kundenreaktionen erfolgt durch die Führungskraft bzw. durch den/die dazu beauftragten MitarbeiterIn, der sogenannten Ombudsperson für KundInnen des AMS (Pöschl, 2017b, S. 9).

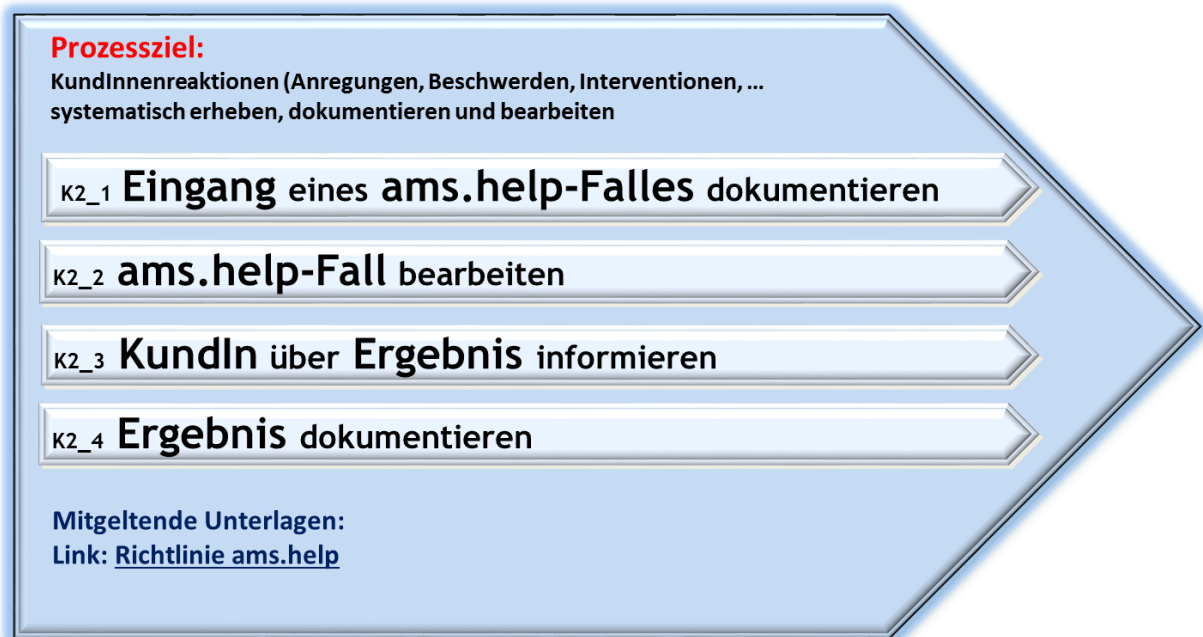


Abbildung 6.11: Teilprozess „ams.help-Fall bearbeiten“; Ebene 2 (Pöschl, 2015a, S. 4)

Der Prozess „ams.help-Fall bearbeiten“ besteht daher aus vier wesentlichen Teilprozessen:

- Eingang eines ams.help-Falles dokumentieren
- ams.help-Fall bearbeiten
- KundIn über Ergebnis informieren
- Ergebnis dokumentieren (Pöschl, KundInnendienstprozess, 2015a, S. 4)

Das AMS-interne Handbuch zum Kundendienstprozess regelt auch die maximal zulässigen Reaktionsdauern für die Bearbeitung eines ams.help-Falles. So muss im Falle einer mündlichen Entgegennahme einer Reaktion der Fall nach Möglichkeit sofort behandelt werden. Sind weitere Informationen zur Bearbeitung notwendig, muss ein Rückruf an die KundInnen innerhalb von drei Arbeitstagen bzw. eine Vereinbarung eines Kundentermins spätestens innerhalb von drei Wochen erfolgen (Pöschl, 2017b, S. 10).

Im Falle einer schriftlichen Entgegennahme muss die Kundenreaktion innerhalb von drei Wochen bearbeitet und beantwortet sein. Ist erkennbar, dass diese Frist nicht eingehalten werden kann, muss innerhalb einer Woche ab Eingang der Reaktion eine Information an die KundInnen erfolgen (bei Fällen, die über E-Mail einlangen, innerhalb von drei Tagen). Diese Regelungen sollen sicherstellen, dass sich die

KundInnen in ihren Anliegen ernstgenommen fühlen und die Bearbeitung ihrer Reaktionen, wie in den Zielen beschrieben, professionell erfolgt (Pöschl, 2017b, S. 10).

Die Verantwortlichkeiten für den Prozess „ams.help-Fall bearbeiten“ liegen auf österreichweiter Ebene direkt beim Vorstand sowie der österreichweiten Ombudsperson und der prozessverantwortlichen Person. Landes- und regionalweit bei den jeweiligen Landes- und RegionalstellenleiterInnen und anderen Führungskräften. Diese hierarchisch hoch angesiedelten Verantwortlichkeiten unterstreichen die Wichtigkeit des Prozesses für das AMS auf allen Ebenen der Organisation.

Folgend die Visualisierung des Prozesses „ams.help-Fall bearbeiten“ für Schulungszwecke:

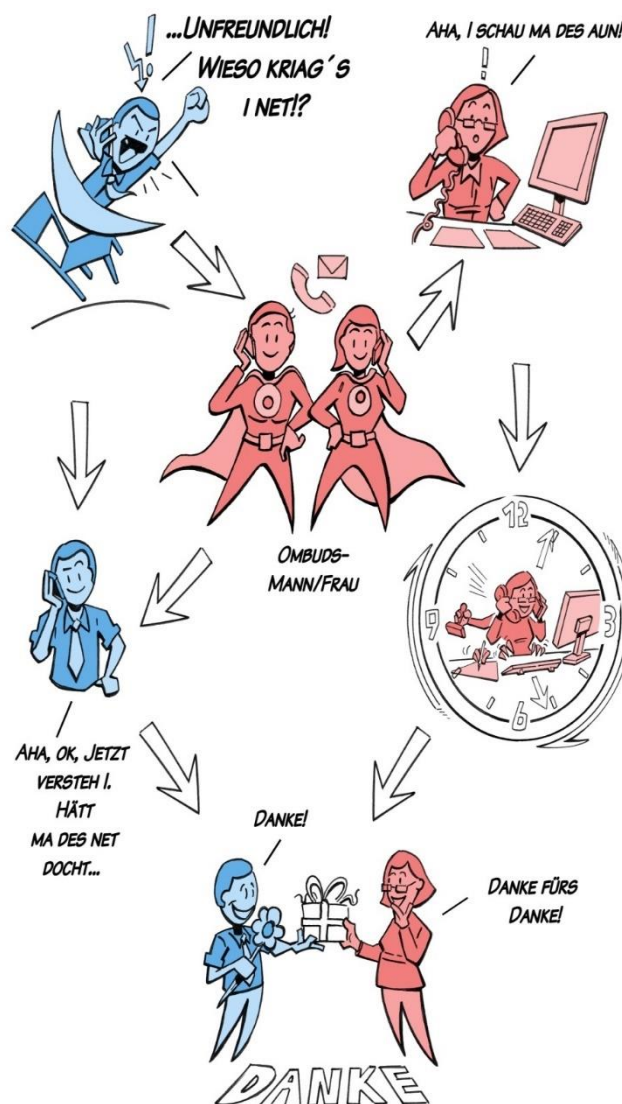


Abbildung 6.12: Visualisierung des Teilprozesses „ams.help-Fall bearbeiten" (Pöschl, 2015a, S. 8)

6.2.3.3 Kundenzufriedenheit erheben

Ziel des zweiten Teilprozesses „Kundenzufriedenheit erheben“ ist es, Kundenzufriedenheit systematisch zu erheben und für die Organisation aufzubereiten. Dazu wird über gezielte Kundenbefragungen die Zufriedenheit einzelner Kundengruppen erhoben. Der Prozess regelt dabei die Art und Weise der Befragungen sowie die Aufbereitung der Ergebnisse. Diese Ergebnisse werden regelmäßig in den Kernprozessen und in den erwähnten Lernschleifen durch Kundendienstteams analysiert, und darauf aufbauend, Verbesserungspotenziale identifiziert sowie Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit geplant (Pöschl, 2017b, S. 13).

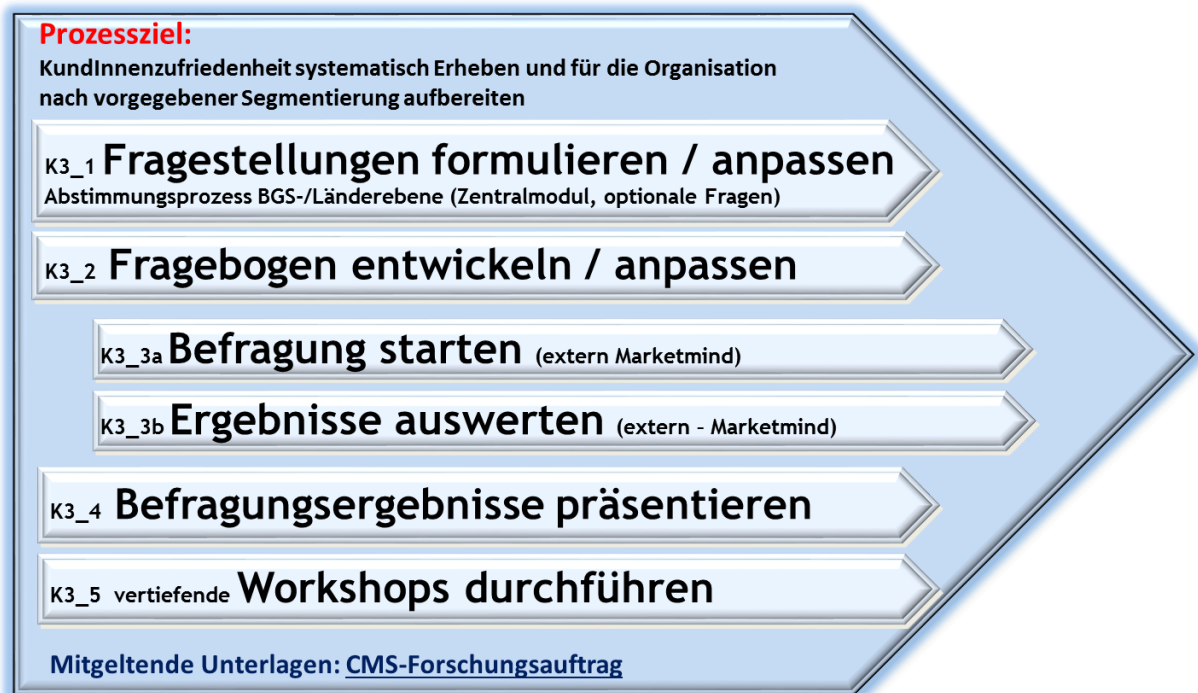


Abbildung 6.13: Teilprozess „Kundenzufriedenheit erheben“; Ebene 2 (Pöschl, 2015a, S. 5)

Im Mittelpunkt der fortlaufenden Zufriedenheitsbetrachtung steht dabei die von einem externen Institut durchgeführte Client-Monitoring-System-Befragung (CMS-Befragung), die nach der Zufriedenheit der KundInnen mit den Dienstleistungen des Arbeitsmarktservice fragt (Pöschl, 2017b, S. 13).

Die Befragung umfasst alle Kundengruppen des AMS (Arbeitsuchende und Unternehmen), Auswertungen erfolgen segmentiert nach definierten Kriterien. Die Ergebnisse werden kumuliert und transparent für alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte aufbereitet. Beispielhafte Ergebnisse solcher CMS-Befragungen

werden im weiteren Verlauf im Kapitel 6.4. präsentiert. Diese Ergebnisse fließen auch in die Balanced Scorecard des AMS (siehe Kapitel 6.3.2) ein (Pöschl, 2017b, S. 14).

Befragungen über die Zufriedenheit finden auch über die Kernprozesse „SfA“ und „SfU“ (siehe Kapitel 6.1.6) hinausgehend statt, mit Fokus auf bestimmte Zielgruppen (z.B.: LehrerInnen in AMS-Berufsinfozentren) oder auf bestimmte Channels wie der Serviceline, dem Call-Center des AMS (Pöschl, 2017b, S. 13).

Inhalt der Befragung von Arbeitssuchenden sind beispielsweise Fragen zur Antragsstellung, zur Stellensuche, zu den Erfahrungen mit BeraterInnen und zur Gesamtzufriedenheit mit der Geschäftsstelle (marketmind GmbH, 2016a, S. 2 ff.).

Die Umsetzung zentraler CMS-Befragungen liegt auf Bundesgeschäftsebene in der Verantwortung einer zentralen Abteilung (ABI) und geschieht in der Regel in Zusammenarbeit mit einem externen Partner und internen ProzesskoordinatorInnen. Auf Landes- und Regionalgeschäftsebene liegt die Planung der Befragungen bei den KernprozesseignerInnen bzw. den RGS-LeiterInnen, unterstützt durch spezielle CMS-KoordinatorInnen. Neben der Analyse durch die Kundendienstteams werden Ergebnisse aus CMS-Befragungen auch allen Führungskräften und MitarbeiterInnen präsentiert bzw. zur Verfügung gestellt (Pöschl, 2017b, S. 14).

Die folgende Abbildung zeigt die für Schulungszwecke einfache Visualisierung des Prozesses:

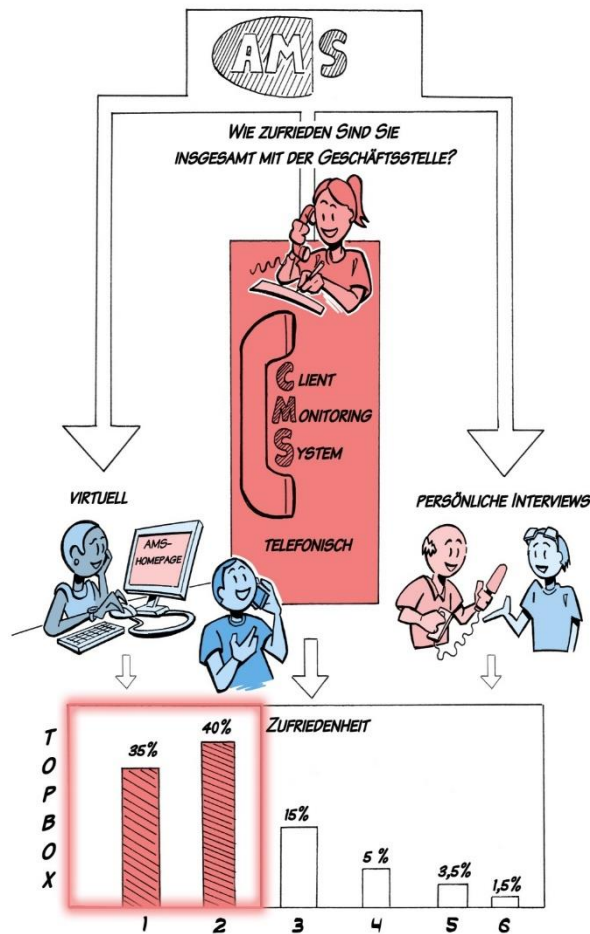


Abbildung 6.14: Visualisierung des Teilprozesses „Kundenzufriedenheit erheben“ (Pöschl, 2015a, S. 9)

6.2.3.4 KundInnen einbinden

Der dritte Teilprozess des Kundendienstprozesses „KundInnen einbinden“ hat zum Ziel, KundInnen systematisch in die Neu- bzw. Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen bzw. zur Prozessoptimierung einzubinden. Der Prozess regelt dazu die Form und Abläufe der systematischen Einbeziehung von KundInnen in allen Kernprozessen und gibt Anregungen, mit welchen Methoden dies umgesetzt werden kann (Schaupp & Pöschl, 2017, S. 7). Konkret zielt der Prozess also darauf ab:

- KundInnen einzubinden, zur Erfassung von Kundenerwartungen und -bedürfnissen, als auch zur Erhebung von Rückmeldungen zur konkreten Dienstleistungserbringung, zu Prozessen und Produkten, und
- Methoden und Vorgehensweisen zur Einbindung vorzugeben (Pöschl, 2017b, S. 15).

Durch die Kenntnis und Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen sollen im Sinne der Kundenorientierung Dienstleistungsangebote verbessert werden und damit Zufriedenheit der KundInnen erhöht werden.

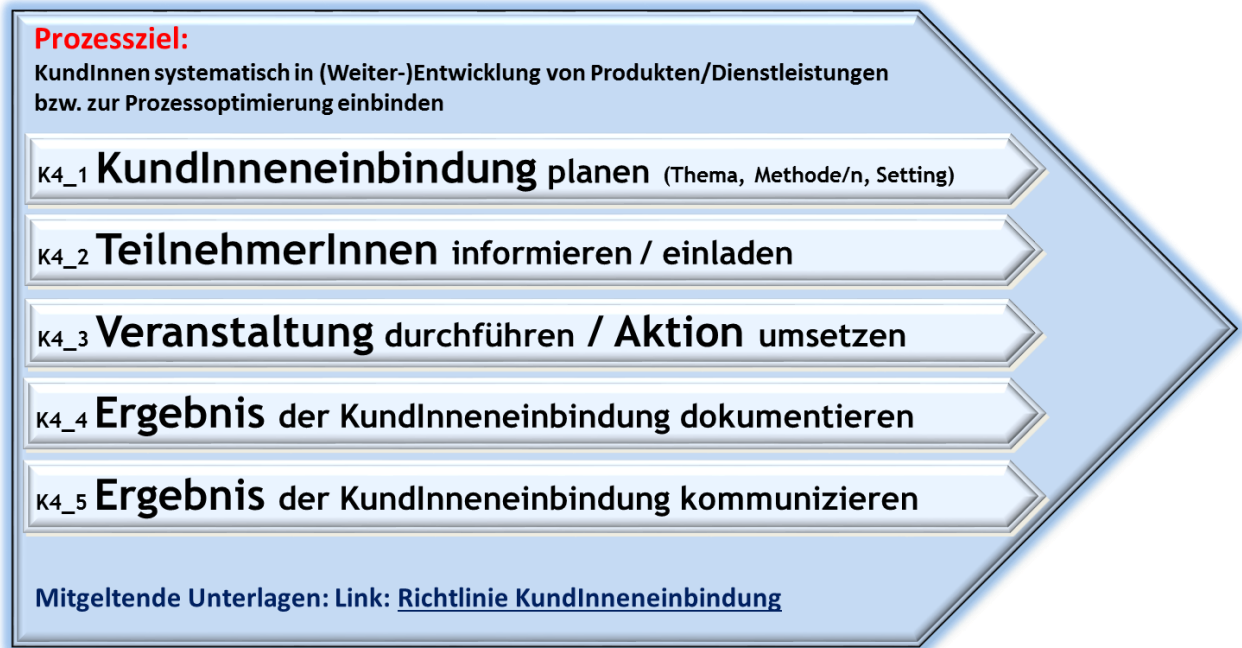


Abbildung 6.15: Teilprozess: „KundInnen einbinden“; Ebene 2 (Pöschl, 2015a, S. 6)

Die Einbeziehung von KundInnen kann dabei in verschiedener Form erfolgen, zum Beispiel durch Kundenmeetings und Fokusgruppen, Beobachtungen, Erhebung von Customer Journeys (siehe Kapitel 4.4.3) oder externe Interviews.

Das Miteinbeziehen von KundInnen geschieht vor allem bei:

- Der Einführung neuer Dienstleistungsangebote,
- der Durchführung von Forschungsprojekten,
- der Erhebung von Qualifikationsbedarfen,
- der Entwicklung von IT-Angeboten für KundInnen,
- in Projekten und sonstigen Maßnahmen beispielsweise zur Organisationsentwicklung und
- bei der Erstellung von Broschüren und Informationsmaterialien (Pöschl, 2017b, S. 17).

Inhaltliche Schwerpunkte kann die Bundesgeschäftsstelle in Abstimmung mit den Landesorganisationen setzen, eine übergreifende Abstimmung findet jährlich im Rahmen der Kundendienstteams statt. Gewonnene Erkenntnisse werden übergreifend kommuniziert, diskutiert und anschließend dokumentiert. Regionale Geschäftsstellen,

die im Balanced Scorecard-Indikator „SfA-Gesamtzufriedenheit“, „BIZ“, „Gesamtzufriedenheit mit der SEL“ und „Zufriedenheit mit der Förderung“ (siehe Kapitel 6.3.2) weniger als 45%-Punkte erreichen, sind dazu verpflichtet, einmal im Jahr KundInnen einzubinden (Schaupp & Pöschl, 2017, S. 8).

Verantwortlich für den Prozess der Kundeneinbindung sind auf Bundesgeschäftsebene die jeweiligen Kernprozessverantwortlichen, auf Landesgeschäftsebene die ProzesseignerInnen und auf Regionalgeschäftsebene die RegionalgeschäftsleiterInnen. Unterstützt werden sie durch den Fachbereich Qualitätsmanagement (Pöschl, 2017b, S. 15).

Wie alle anderen Teilprozesse, wurde auch der Prozess „KundInnen einbinden“ für Schulungszwecke visualisiert, wie die folgende Abbildung 6.16 zeigt:



Abbildung 6.16: Visualisierung des Teilprozesses „KundInnen einbinden“ (Pöschl, 2015a, S. 10)

6.2.4 Fazit

Das Verständnis des AMS über Erwartungen und Bedürfnisse seiner KundInnen zu Produkten und Dienstleistungen sowie das Feedback der KundInnen zur tatsächlich erlebten Leistung ist Voraussetzung für die Erstellung bestmöglicher Prozesse und Lösungen im Sinne der KundInnen. Die Aktivitäten des Kundendienstprozesses des AMS operationalisieren genau diese Aktivitäten zur Erhebung, Auswertung und Verarbeitung von Kundenanforderungen innerhalb der Kernprozesse. Im Detail

stellen die einzelnen Teilprozesse dabei sicher, dass Kundenzufriedenheit systematisch erhoben wird, einerseits aktiv über Befragungen und Aktivitäten der Kundeneinbindung und andererseits passiv durch das Aufnehmen und Verarbeiten von Kundenreaktionen, im speziellen Beschwerden. All diese Inputs werden gesammelt, aufbereitet und diskutiert und dienen schließlich als essentielle Informationsquelle für potenzielle Verbesserungen der Kernprozesse und alle in Verbindung stehenden Aktivitäten, im Sinne der KundInnen.

Besonders dabei ist, dass die Prozessschritte und Aufgaben des Kundendienstprozesses wie das Durchführen von Kundenbefragungen nicht beispielsweise einfache Aufgaben einer Abteilung wie Marketing oder ähnliches sind, sondern die Aktivitäten kumuliert als eigener Prozess institutionalisiert und auf oberster Ebene der Prozesslandkarte dargestellt werden, gemeinsam mit den eigentlichen Kernprozessen. Das verdeutlicht die Wichtigkeit, die das AMS dem Kundendienstprozess beimisst und rückt die Bedürfnisse der KundInnen, im Einklang mit dem Leitbild und der Strategie, in den Fokus der prozessualen Abläufe. Die Lernschleifen des Managementprozesses institutionalisieren darüber hinaus einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen, der sicherstellt, dass alle gewonnenen Erkenntnisse auch tatsächlich den Weg in die Prozesse finden und sich diese ständig an den aktuellen Anforderungen ausrichten, Verbesserungspotenziale erkannt und Schwachstellen beseitigt werden.

Zusammenfassend rückt der Kundendienstprozess damit die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit durch die Weiterentwicklung der Organisation und der Dienstleistungen in den Mittelpunkt des Interesses des AMS, zur Erreichung übergeordneter Ziele wie arbeitsmarktpolitische Erfolge (z.B. kurze Vormerkdauer) und Imageverbesserungen (Pöschl, 2017b, S. 3).

6.3 Weitere Methoden zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit im AMS

Neben dem Kundendienstprozess konnten im Zuge der Analyse für die vorliegende Fallstudie noch weitere Methoden identifiziert werden, die die Zufriedenheit der KundInnen des AMS sicherstellen. Das folgende Kapitel greift dabei die wichtigsten Methoden heraus, beschreibt diese und analysiert ihren Einfluss auf das Potenzial zur Unterstützung der Kundenzufriedenheit.

6.3.1 EFQM-Modell

Das Arbeitsmarktservice Österreich beschäftigt sich seit 1999 mit dem Thema Unternehmensqualität und führt demgemäß regelmäßig Selbst- und Fremdbewertungen nach dem EFQM-Modell (siehe Kapitel 3.3.7) durch (Arbeitsmarktservice Österreich, 2011). Das hohe Qualitätsniveau im AMS wurde bereits mehrfach bestätigt, z.B. durch die wiederholte Auszeichnung „EFQM Recognised for Excellence 5*“, zuletzt 2015 sowie den Kategoriensieg in der Kategorie „Non-Profit Unternehmen“ beim Staatspreis Unternehmensqualität 2011 (Buchinger, 2015, S. 1). Dafür richtet sich das AMS konsequent an den drei Bestandteilen des EFQM-Modells - die acht Grundprinzipien, das Kriterienmodell sowie die RADAR-Logik - aus (Arbeitsmarktservice Österreich, 2015).

Grundsätzlich orientieren sich alle MitarbeiterInnen des AMS im täglichen Arbeiten an den acht EFQM-Grundprinzipien. Speziell im Hinblick auf Kundenorientierung hat dies folgenden Einfluss auf das Arbeiten innerhalb des AMS:

- **Nutzen für KundInnen schaffen**

Es soll ausreichend Wissen über die unterschiedlichen Kundengruppen und deren differenzierte Bedürfnisse vorhanden sein. Dazu wird ein offener und transparenter Dialog mit den KundInnen geführt und diese aktiv in die Entwicklung neuer Dienstleistungen eingebunden. Ziel ist, einen auf lange Sicht ausgerichteten Nutzen für bestehende und potenzielle KundInnen zu schaffen, der durch die notwendigen Kompetenzen der MitarbeiterInnen gesichert wird.

- **Die Zukunft nachhaltig gestalten**

Ziel ist es, die Auswirkung auf die gesellschaftliche Solidarität und die ökologische Verantwortung bei allen Zieldimensionen zu berücksichtigen und den Blick auf die langfristige Wirtschaftlichkeit zu richten.

- **Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln**

Das AMS setzt sich zum Ziel, eine Kultur zur effizienten und effektiven Erfüllung der Leistungsversprechen für KundInnen zu entwickeln, enge Zusammenarbeit mit den Partnern zum Nutzen und Wertsteigerung für KundInnen zu erreichen und Netzwerke zum Erkennen möglicher Partnerschaften zu schaffen, um zusätzlichen Kundennutzen zu generieren.

- **Kreativität und Innovation fördern**

Zur Förderung von Kreativität und Innovation werden Vorgehensweisen zur Einbindung der KundInnen entwickelt und deren Wissen zur Entwicklung von Ideen und Innovation genutzt. Außerdem werden Netzwerke geschaffen, aus denen Ansätze für Innovation und Verbesserung des Kundennutzens abgeleitet werden. Aus dem Verständnis der Kundenanforderungen werden Chancen, Ziele und Richtungen für Innovation abgeleitet.

- **Mit Vision, Inspiration und Integrität führen**

Ziel ist es, den KundInnen und der Öffentlichkeit gegenüber transparent und verantwortlich für die erbrachte Leistung zu sein sowie ethisches Verhalten, Verantwortlichkeit und Integrität gegenüber den KundInnen sicherzustellen.

- **Veränderung aktiv managen**

Um Veränderungen aktiv managen zu können, werden Methoden zum Erkennen von Veränderungen betreffend Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen genutzt.

- **Durch MitarbeiterInnen erfolgreich sein**

MitarbeiterInnen werden befähigt, ihren vollen Leistungsbeitrag im Sinne einer echten Partnerschaft einzubringen.

- **Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen**

Das Erreichen von Excellence bedingt, Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen als Input für die Entwicklung und Überprüfung der Strategien zu erfassen. Außerdem werden erzielte Ergebnisse genutzt, um zukünftige Leistungen weiter zu verbessern und nachhaltigen Nutzen für die KundInnen zu erzeugen (Oberbichler, 2013, S. 4 ff.).

Dass das AMS die Wirkung Grundprinzipien des EFQM-Modells explizit auch auf deren Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit evaluiert, verdeutlicht das Bestreben, KundInnen in den Mittelpunkt des täglichen Arbeitens aller MitarbeiterInnen zu

stellen. So findet die Kundenorientierung den Weg in jeden einzelnen Prozess und wird zum zentralen Ausgangspunkt sowohl für Innovation also auch für kontinuierliche Verbesserungen über das gesamte Unternehmen hinweg.

Das Kriterienmodell, der zweite wesentliche Bestandteil des EFQM-Modells, liefert einerseits mit den Befähigerkriterien das „Wie“ des Unternehmens, also beispielsweise wie die Strategie formuliert wird, wie Ziele vereinbart werden, wie nach innen und außen kommuniziert wird, oder wie die wesentlichen Geschäftsprozesse identifiziert werden. Dies wird in den Managementprozessen des AMS abgebildet und darüber hinaus durch die Identifikation der Kernprozesse. Die Ergebniskriterien des EFQM-Modells andererseits definieren die Ergebnisse, die das Unternehmen liefert, durch die Ausführung von Geschäftsprozessen (Vollenbruch, 1997, S. 34 ff.). Dabei stehen beim AMS nicht monetäre Prozessergebnisse im Fokus, sondern Kriterien wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung. Werden nun einige dieser Kriterien des EFQM-Modells im Sinne der Kundenorientierung betrachtet, zeigt sich, wie das AMS die Kundenorientierung in diesen verankert sieht.

- **Führung**

Dem Kriterium „Führung“ wird im Sinne der Kundenorientierung damit Rechnung getragen, dass Führungskräfte sich persönlich mit KundInnen befassen und als Vorbild in Bezug auf Integrität, soziale Verantwortung und ethisches Verhalten wirken. Führungskräfte fokussieren sich auf kurz- und langfristige Prioritäten und orientieren sich dabei an Kundeninteressen und stützen ihre Entscheidungen auf sachlich verlässliche Informationen über die Kundenerwartungen. Dafür entwickeln sie Methoden, um die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Kundengruppen zu verstehen, beziehen KundInnen darüber hinaus mit ein und ermutigen diese, zum nachhaltigen Erfolg der Organisation beizutragen.

- **Strategie**

Kundenorientierung im Kriterium Strategie wird durch das Erfassen der Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen erreicht, und die Verwendung dieser als Input für die Entwicklung und Überprüfung der Strategien. Es werden Methoden zum Erkennen von Veränderungen genutzt und diese in zukünftige Szenarien übertragen. Im Zuge dessen werden geeignete Leistungsvergleiche angestellt, um die eigenen Stärken und Verbesserungsbereiche zu verstehen.

- **MitarbeiterInnen**

Das AMS stellt sicher, dass MitarbeiterInnen ihren vollen Leistungsbeitrag im Sinne einer echten Partnerschaft mit KundInnen einbringen.

- **Partnerschaften und Ressourcen**

Das AMS richtet geeignete Netzwerke ein, um die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln, um damit zusätzlichen Nutzen für die KundInnen zu schaffen, zum Erfahrungsaustausch, und um daraus Kreativität, Innovation und Verbesserungen zum Nutzen der KundInnen abzuleiten. Dazu wird eng mit Partnern zusammengearbeitet, um einen gegenseitigen Nutzen und eine Wertsteigerung für die KundInnen zu schaffen. KundInnen werden darüber hinaus in die Entwicklung und den Einsatz neuer Technologien miteinbezogen.

- **Prozesse und Dienstleistungen**

Zentral für die Kundenorientierung ist das Kriterium „Prozesse und Dienstleistungen“. Hierfür werden Prozesse gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen für KundInnen zu optimieren. Wie schon erwähnt, werden dazu KundInnen in die Entwicklung neuer und innovativer Dienstleistungen einbezogen sowie durch Kundenbefragungen und andere Formen der Rückmeldungen befragt, um Verbesserungen, die auf eine Stärkung des Serviceportfolios abzielen, vorherzusehen und zu identifizieren. Das Entwickeln effektiver und effizienter Wertschöpfungsketten zur konsequenten Erfüllung des gegebenen Nutzenversprechens ist dazu essentiell. Dazu stellt das AMS die notwendigen Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen sicher, um den Kundennutzen zu optimieren.

- **Kundenbezogene Ergebnisse**

Ziel ist es, dauerhaft herausragende Ergebnisse zu erzielen, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen erfüllen oder übertreffen. Dazu wird ein Set von Messgrößen zur Wahrnehmung von Leistungsindikatoren zur Umsetzung der Strategien genutzt, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen der KundInnen. Ergebnisse werden segmentiert, um die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen spezifischer Kundengruppen zu verstehen und klare Ziele für wesentliche kundenbezogene Ergebnisse zu setzen. Diese Erkenntnisse werden verwendet, um eigene Ziele zu formulieren (Oberbichler, 2013, S. 7 ff.).

Das dritte Element des Modells, die RADAR-Logik, sorgt schlussendlich dafür, dass Regelkreise systematisch geschlossen werden und gewonnene Erkenntnisse als Inputs für Verbesserungen herangezogen werden. Die grundsätzliche flächendeckende Verankerung des Regelkreisdenkens ist dabei ein durchgängiger strategischer Ansatz des AMS, der das Erreichen der übergeordneten Zielsetzung - „Das AMS wird als exzellente Organisation wahrgenommen“ - sicherstellen soll (Pöschl, 2017a, S. 10). Zur Überprüfung des Umsetzungsstands der Unternehmens-Excellence nach EFQM setzt das AMS auf laufende Selbst- und Fremdbewertung. Alle vier Jahre werden in allen Landesorganisationen sog. Management-Assessments durchgeführt und darüber hinaus alle drei Jahre Assessments auf Bundesgeschäftsebene. Außerdem beteiligt sich das AMS am internationalen Benchmarking-Projekt und nimmt regelmäßig am Staatspreis Unternehmensqualität und am Prozess-Award teil (Pöschl, 2017a, S. 11). Alle daraus resultierenden Erkenntnisse fließen wie folgt wiederum in das Unternehmen ein:

- **Ergebnisse**

Die angestrebten Ergebnisse werden in der Strategie des Unternehmens verankert.

- **Vorgehen**

Integrierte Ansätze für ein fundiertes Vorgehen werden geplant und entwickelt, um die angestrebten Ergebnisse jetzt und in der Zukunft zu erzielen.

- **Umsetzung**

Das geplante Vorgehen wird systematisch umgesetzt und angewendet.

- **Bewertung und Überprüfung**

Die umgesetzten Maßnahmen werden durch kontinuierliche Überprüfung und Analyse der erzielten Ergebnisse bewertet und verbessert (Oberbichler, 2013, S. 12).

Die Ausführungen zeigen die konsequente Ausrichtung des AMS am EFQM-Modell und dessen Unterstützung der Erreichung der gesetzten strategischen Ziele. Darüber hinaus wird aber auch der positive Einfluss der Ausrichtung nach dem EFQM-Modell auf die Kundenorientierung auf allen Ebenen der Organisation deutlich.

6.3.2 Balanced Scorecard (BSC)

Neben dem Prozessmodell und dem EFQM-Modell setzt das AMS seit 2005 auch eine Balanced Scorecard (BSC) als Steuerungsinstrument ein, die sich an den zwei erstgenannten Instrumenten und am klassischen BSC-Ansatz (siehe Kapitel 3.3.6) anlehnt. Mit der BSC sollen sowohl qualitative als auch quantitative Zielvorgaben aus den arbeitsmarktpolitischen Zielen einerseits und dem EFQM-Modell andererseits verbunden und mittels Kennzahlen überschaubar dargestellt werden (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016b, S. 10). Sie enthält folgende Indikatoren aus den drei Kernprozessen sowie aus allen Management- und Supportprozessen:

Gesamtpformance		
<p>SfA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erreichung der Ampol. Ziele SfA • Arbeitsaufnahmen binnen 6 Monaten Nettoarbeitslosigkeit • ∅ Vormerkdauer • Arbeit 3 Mon. nach Fördermaßnahme • Differenz Anteil Förderbudget Frauen zum Anteil an AL • Gesamtzufriedenheit KundInnen • Prozessqualitätsindikator KundInnensicht • Zufriedenheit mit Förderung • Bescheidaufhebungsquote • Antragsbearbeitung • Nutzung E-AMS/SfA 	<p>SfU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erreichung der Ampol. Ziele SfU • Einschaltgrad - offene Stellen • Einschaltgrad - Lehrstellen • Laufzeit offener Stellen • Gesamtzufriedenheit • Passgenauigkeit der Vermittlung • Hilfe bei der Stellenbesetzung • Nutzung E-AMS/SfU <p>ABI</p> <ul style="list-style-type: none"> • BIZ: Zufriedenheit, Einschaltgrad SchülerInnen 	<p>Managementprozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung Frauenförderplan, Führungskräfte • Interne KundInnenbeziehungen • FK-Beurteilung • MAInnen-Zufriedenheit <p>Supportprozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviceline: Enderledigung • Serviceline: Servicelevel • Serviceline: Zufriedenheit • ausgewählte Sachkosten je Planstelle

Abbildung 6.17: Performancekriterien der Balanced Scorecard des AMS (Haider, 2015, S. 72)

Diese Indikatoren werden mit unterschiedlichen Gewichten versehen und zu einem Gesamtscore verdichtet, der eine Bewertung jeder der neun Landes- und 104 Regionalgeschäftsstellen sowie für die Bundesorganisation selbst zulässt (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016b, S. 10). Je näher also der Gesamtscore am zu erreichenden Maximum ist, desto besser ist die Performance der betrachteten Einheit im Sinne der durch die BSC vorgegebenen Ziele.

Der Einsatz der BSC beim AMS hat dem folgend zum Ziel:

- Die Gewinnung strategischer Managementinformationen,
- die Gesamtbeurteilung der regionalen Geschäftsstellen, der Landesgeschäftsstellen und des AMS Österreich gesamt,
- die eigenständige Analyse von Stärken und Schwächen einer Organisationseinheit,
- die Bewertung der Organisationseinheiten anhand der Indikatoren und der Vergleich zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und darauf aufbauend
- die Ableitung von Maßnahmen und Schwerpunkten für einzelne Organisationen (Haider, 2015, S. 68 ff.).

Die Einteilung der Indikatoren nach Prozessen (Abbildung 6.17) verdeutlicht die Funktion der BSC als verbindendes Instrument zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmensprozessen.

Die folgende Abbildung zeigt die nach Themen zusammengefassten Indikatoren sowie deren Gewichtungen (= Wertigkeit) innerhalb der BSC des AMS.

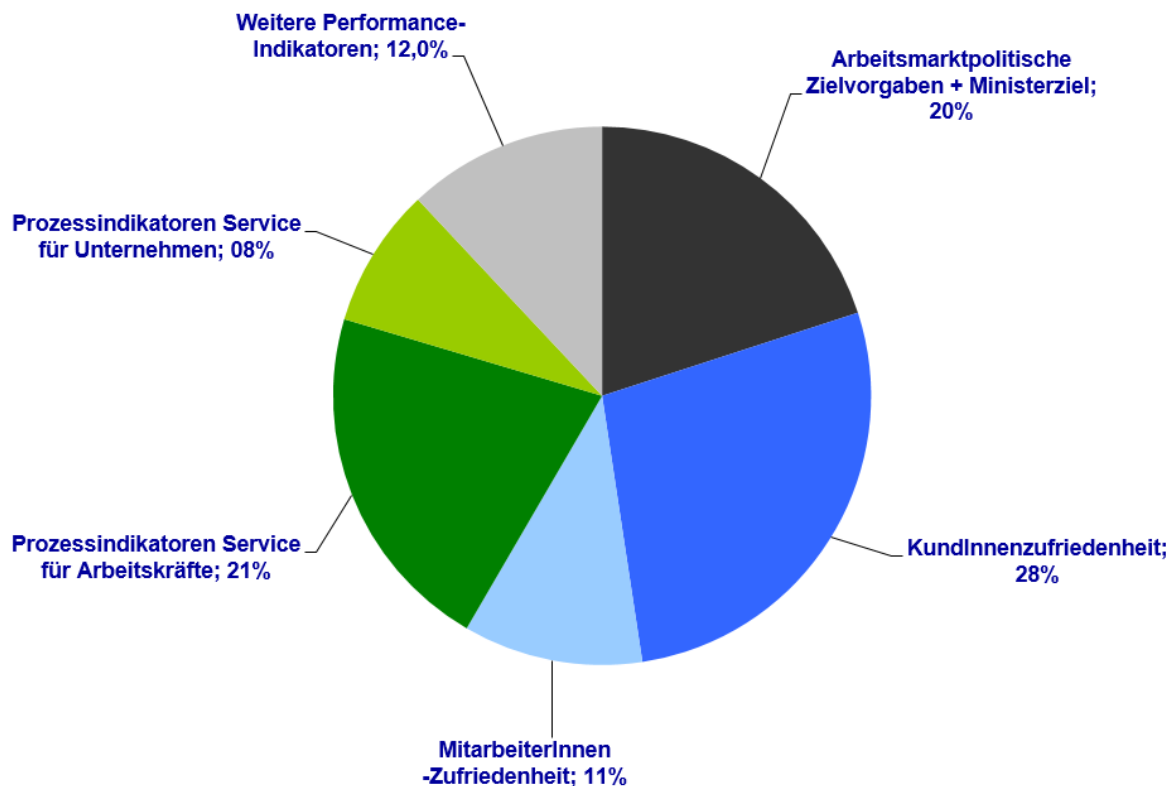


Abbildung 6.18: Wertigkeit der BSC-Indikatoren des AMS (Haider, 2015, S. 73)

Wie abgelesen werden kann, werden jene Indikatoren, die die Kundenzufriedenheit bewerten, am höchsten gewichtet, besitzen also die höchste Wertigkeit innerhalb der BSC. Führt man sich die explizite Erwähnung der Kundenzufriedenheit in der Vision und der Strategie des AMS erneut vor Augen (siehe Kapitel 6.1.5), so zeugt die hohe Wertigkeit der Kundenzufriedenheit in der BSC von einer konstanten, durchgängigen Logik von der Strategie, über die BSC bis in die Geschäftsprozesse. Daneben zeigt sich auch der hohe Stellenwert der arbeitsmarktpolitischen Ziele. „Sie ersetzen mehr oder weniger die finanzielle Komponente (weil mit ihnen auch das AMS-Budget verbunden ist)“ (Pöschl, 2017c).

Anhand der BSC lässt sich außerdem die Performance einzelner regionaler Geschäftsstellen genauso miteinander vergleichen, wie die der übergeordneten Landesgeschäftsstellen (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016b, S. 10). Werden die Werte über mehrere Jahre erhoben, ergibt sich eine Performanceentwicklung auf allen drei Ebenen (Bund, Land, Region).

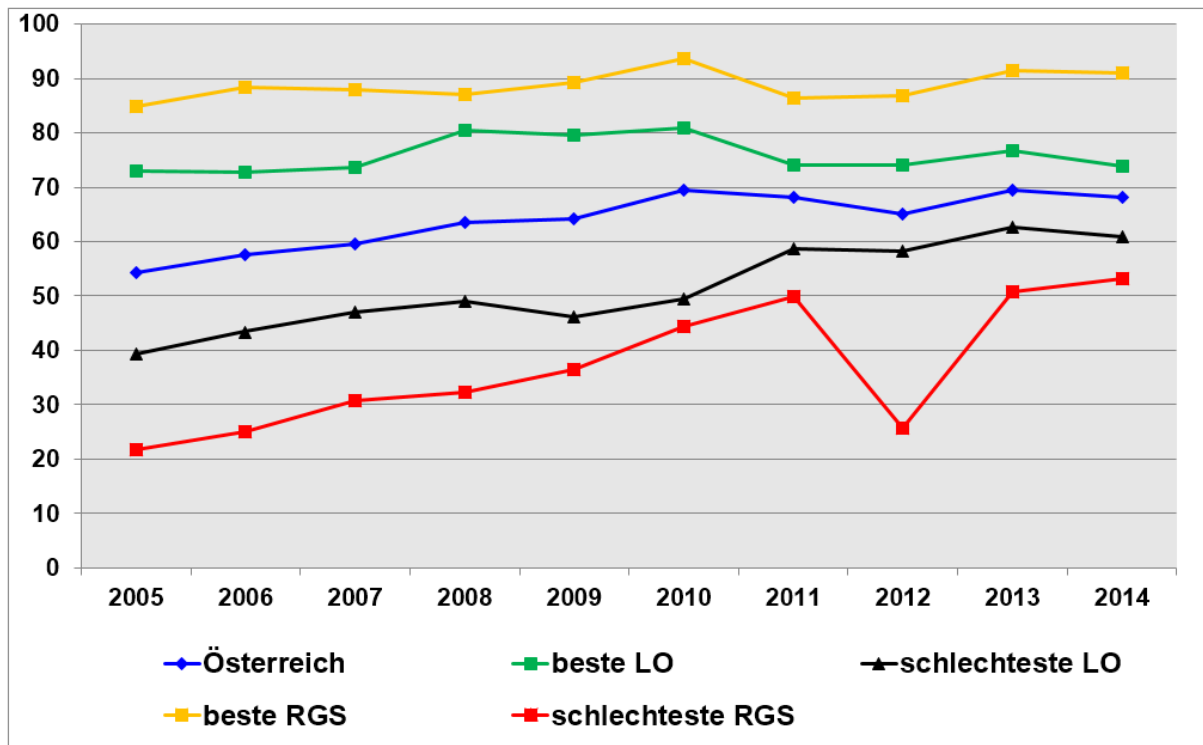


Abbildung 6.19: Entwicklung der BSC-Performance seit 2005 (Haider, 2015, S. 77)

Die Abbildung verdeutlicht, dass sich seit der Einführung der BSC 2005 die Performance aller Regional- und Landesgeschäftsstellen sowie der Bundesorganisation, gemessen an den BSC-Indikatoren, signifikant verbessert hat. Darüber hinaus hat sich der Abstand zwischen den schlechtesten und den besten Organisationen deutlich verringert (Wilk & Putz, 2016).

Ziel jeder Regional- bzw. Landesgeschäftsstelle ist es natürlich, einen immer höheren Gesamtscore zu erreichen. Wesentlicher Treiber dafür ist, wie dargestellt, die Kundenzufriedenheit. Ein gutes Ergebnis kann somit von einer Geschäftsstelle nur dann erreicht werden, wenn möglichst alle Anforderungen der BSC erfüllt werden, allen voran die Kundenzufriedenheit.

6.3.3 Fazit

Neben dem Kundendienstprozess als zentrales Werkzeug zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit setzt das AMS weitere Methoden und Instrumente ein, die, neben anderen Zwecken, direkten oder indirekten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit in Unternehmen haben.

Entsprechend dem Leitbild des AMS „das führende kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich“ (Arbeitsmarktservice Österreich, AMS-Leitbild, o.J.a) zu sein, sichert es seine führende Stellung durch

entsprechende Qualität seiner Dienstleistungen. Das EFQM-Modell liefert das Managementsystem dazu, mit dem Ziel unternehmerische Excellence durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu erreichen und mit herausragenden Leistungen nachhaltigen Kundennutzen zu schaffen. Der Vorteil des EFQM-Modells speziell für das AMS dabei ist, dass das Modell auf den Interessenausgleich zwischen allen Stakeholder ausgerichtet ist, also KundInnen, MitarbeiterInnen, PartnerInnen bis hin zum Nutzen für die Gesellschaft, der beim AMS deutlich höher ins Gewicht fällt als bei vielen privatwirtschaftlichen Unternehmen (Buchinger, 2015, S. 1). Dabei scheut das AMS nicht den Vergleich mit anderen Unternehmen, was die Teilnahme am Staatspreis für Unternehmensqualität bestätigt. Zusätzlich fördert das EFQM-Modell, ähnlich wie die BSC, durch die dezentralen Management-Assessments den konstruktiven Wettbewerb zwischen den Landesgeschäftsstellen (Buchinger, 2015, S. 2). In Bezug auf die Kundenorientierung des AMS zeigt die Analyse des Einsatzes des EFQM-Modell, dass in allen Elementen KundInnen und deren Bedürfnisse berücksichtigt werden. Diese Informationen über Bedürfnisse und Erwartungen finden ihren Niederschlag in den Planungs- bzw. Steuerungsprozessen und letztlich direkt in operativen Prozessen, in konkreten Dienstleistungen und Produkten des AMS und fördern so die Ausrichtung sowohl der Strategie als auch der Prozesse auf KundInnen und deren Anforderungen.

Ähnlich wie das EFQM-Modell liefert auch die Balanced Scorecard einen multidimensionalen, jedoch strategischeren Blick auf das AMS, zum Zweck, die definierte Strategie umzusetzen und diese Umsetzung messbar zu machen. Dabei spielt die Kundenorientierung eine wesentliche Rolle, da der Fokus auf die KundInnen ein explizites Ziel in der Strategie darstellt, welches realisiert werden muss. Die Analyse zeigt, dass die Kundenorientierung in der BSC einen hohen Stellenwert hat und damit für alle Organisationen des AMS zum wesentlichen Treiber für ein gutes Ergebnis im Sinne der BSC wird. Wie auch das EFQM-Modell fördert die BSC ebenfalls durch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse den internen Wettbewerb, der sich, wie die Ergebnisse über die letzten zehn Jahre zeigen, positiv auf Ergebnisse aller Organisationen auswirkt.

Es bleibt festzuhalten, dass die Prozesse einerseits und die vorgestellten Methoden andererseits nicht entkoppelt voneinander bestehen, sondern sich gegenseitig bedingen bzw. ergänzen und unterstützen. Der gemeinsame, abgestimmte Einsatz aller Methoden auf Basis der Prozesse des AMS liefert die Voraussetzung für die optimale Unterstützung der Zufriedenheit der KundInnen.

6.4 Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessungen

Nachdem nun sowohl der Kundendienstprozess als auch die über den Prozess hinausgehenden Managementinstrumente des AMS im Detail beschrieben wurden sowie die Wirkung all dieser Instrumente auf die Kundenzufriedenheit analysiert wurde, stellt sich abschließend die Frage, wie sich die Kundenzufriedenheit mit dem AMS in den letzten Jahren entwickelt hat und ob die positive Wirkung des bis hierhin Beschriebenen bestätigt werden kann. Zu diesem Zweck werden folgend zuerst die Ergebnisse zur Gesamtzufriedenheit der CMS-Befragungen seit 2004 betrachtet und anschließend Detailergebnisse der CMS-Befragung aus dem Jahr 2015.

6.4.1 Historische Entwicklung der Gesamtzufriedenheit

Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Gesamtzufriedenheit der Arbeitssuchenden und Unternehmen von 2004 bis 2015³:

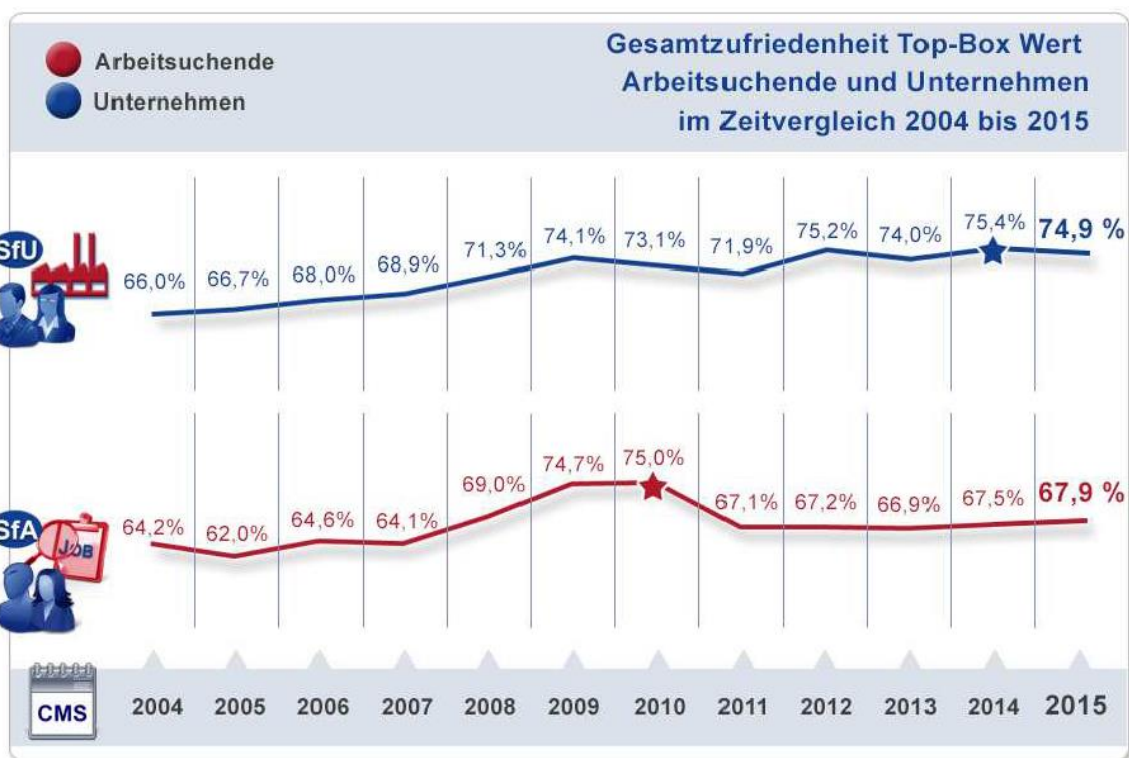


Abbildung 6.20: Historische Entwicklung der Gesamtzufriedenheit mit dem AMS (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016a, S. 1)

³ Die angegebenen Werte zur Zufriedenheit setzen sich aus den Top-Box-Werten der Umfragen zusammen. Das bedeutet, dass nur jene Antworten ins Ergebnis miteinfließen, bei denen KundInnen den Wert 1 oder 2 („sehr zufrieden“) auf der sechsstufigen Skala angegeben haben.

Aus der Abbildung lässt sich ablesen, dass die Zufriedenheit bei beiden Kundengruppen im Jahr 2015 höher war als 2004. Die Zufriedenheit der Arbeitssuchenden ist dabei seit 2011 in einer stabilen Phase, ein leichter Aufwärtstrend ist erkennbar, liegt jedoch deutlich unter dem Maximalwert aus dem Jahr 2010. Trotzdem ist der kontinuierliche Aufwärtstrend über die letzten vier Jahre hinweg ein Zeichen für die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016a, S. 1). Bei den Unternehmen ging die Zufriedenheit zwar von 2015 auf 2016 etwas zurück, jedoch geht dieser Rückgang vom historischen Spitzenwert 2014 aus. Betrachtet man wieder die Entwicklung seit dem Jahr 2011, ergibt sich eine Steigerung der Zufriedenheit bei den UnternehmenskundInnen von drei Prozentpunkten. Somit lässt sich auch in Bezug auf UnternehmenskundInnen eine positive Wirkung der die Kundenzufriedenheit unterstützenden Maßnahmen feststellen (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016a, S. 1).

Es bleibt zu erwähnen, dass die Kundenzufriedenheit im Kontext des AMS ein Zusammenspiel aus unterschiedlichen Faktoren ist. Neben der tatsächlichen Leistungserbringung und der jeweiligen Erwartungshaltung der KundInnen (Soll-Ist-Vergleich, siehe Kapitel 2.3) hat beispielsweise auch die Arbeitsmarkt- und Wirtschaftslage einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit der KundInnen (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016a, S. 2).

6.4.2 Detailergebnisse aus der CMS-Befragung 2015

Neben der zentralen Frage nach der österreichweiten Gesamtzufriedenheit mit dem AMS wird im Zuge der CMS-Befragungen auch die Gesamtzufriedenheit auf Ebene der Landes- und Regionalgeschäftsstellen erhoben. Bis 2015 wurden solche CMS-Befragungen vier Mal im Jahr durchgeführt. Dabei wurden ca. 11.000 Arbeitssuchende pro Jahr, segmentiert nach allen Kundengruppen, befragt sowie rund 100 Unternehmen je Regionalgeschäftsstelle pro Jahr.

Die folgende Abbildung zeigt die Gesamtzufriedenheit der einzelnen Landesgeschäftsstellen im Vergleich⁴:

⁴ Die Detailergebnisse wurden auf Wunsch des AMS anonymisiert.

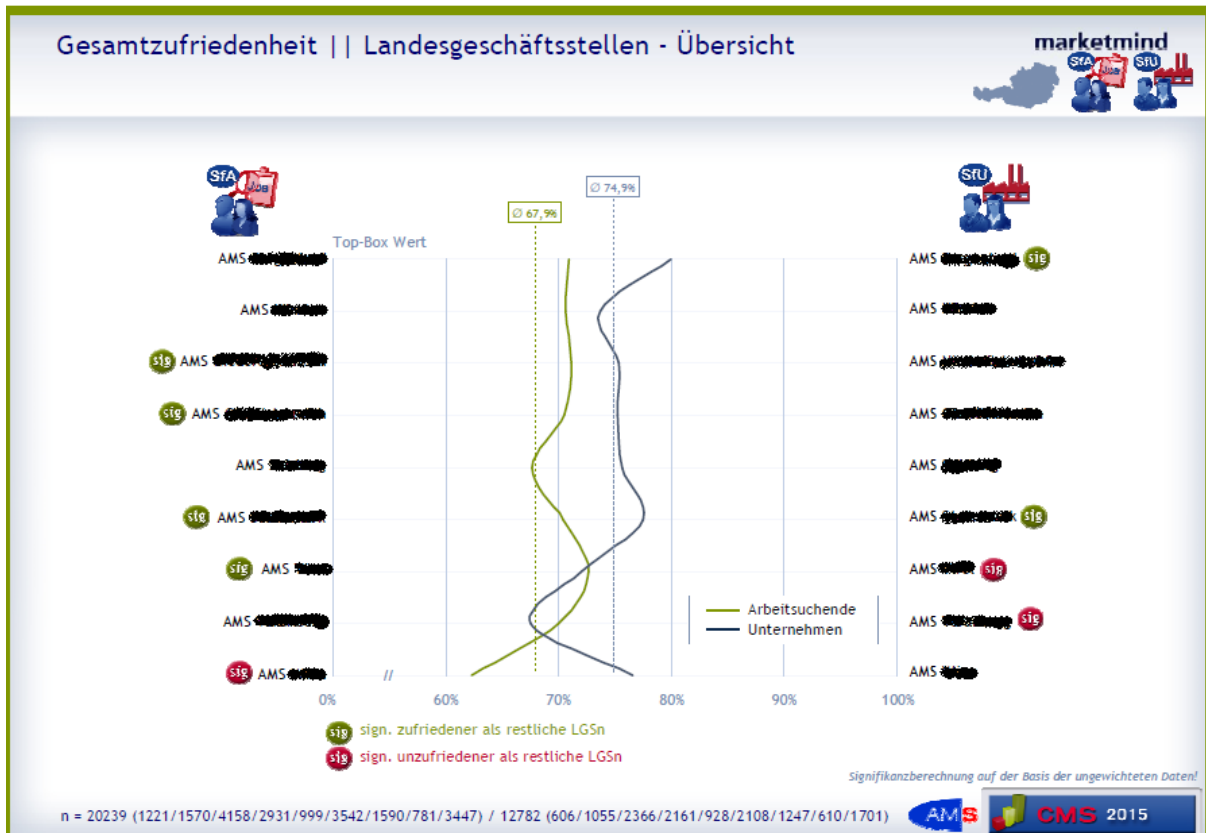


Abbildung 6.21: Vergleich Gesamtzufriedenheit aller Landesgeschäftsstellen des AMS (marketmind GmbH, 2016c, S. 4)

Deutlich zu erkennen ist, dass die Zufriedenheit der Arbeitssuchenden mit der am Ende gelisteten Landesgeschäftsstelle signifikant geringer ist. Bemerkenswerterweise erzielt dieselbe Landesgeschäftsstelle bei Unternehmen einen Top 3-Wert im Vergleich mit den anderen Landesgeschäftsstellen. Als Best-Practice können in Bezug auf die Kundengruppe Arbeitssuchende die dritte Geschäftsstelle von unten und bei der Kundengruppe Unternehmen die erste Geschäftsstelle von oben dienen (marketmind GmbH, 2016c, S. 4).

Neben dieser Momentaufnahme ist natürlich auch die Betrachtung der Entwicklung der Werte wichtig, um valide Aussagen zur Wirksamkeit von Maßnahmen treffen zu können. Die folgende Grafik zeigt die Entwicklung der Top-Box-Werte der einzelnen Landesgeschäftsstellen im Vergleich zu 2014 (Reihenfolge der Geschäftsstellen ist ident mit der vorhergehenden Grafik):

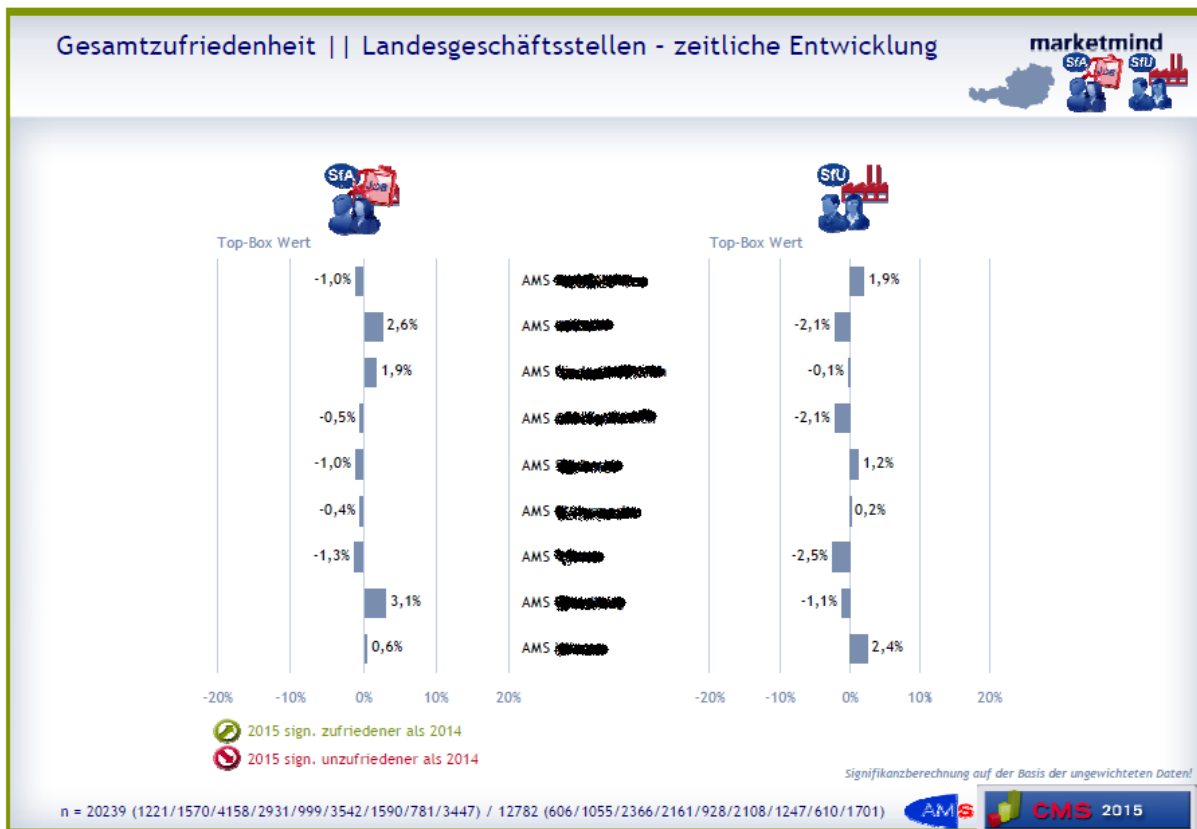


Abbildung 6.22: Zeitliche Entwicklung der Gesamtzufriedenheit der Landesgeschäftsstellen (marketmind GmbH, 2016c, S. 5)

So ist beispielsweise die positive Entwicklung von 2014 auf 2015 bei der am schlechtesten bewerteten Landesgeschäftsstelle (an letzter Position in der Grafik) erkennbar. Generell zeigt das Ergebnis, dass sich die Zufriedenheit beider Kundengruppen gering, jedoch nicht signifikant verändert. Das spricht für die beschriebenen Maßnahmen, deren Wirkung sich nicht nur in der Erhöhung der Kundenzufriedenheit, sondern vor allem in der Sicherstellung dieser äußern.

Wie erwähnt, wird die Gesamtzufriedenheit auch für jede der 104 Regionalgeschäftsstellen erhoben. Die folgende Abbildung zeigt die am besten und am schlechtesten bewerteten Regionalgeschäftsstellen innerhalb der jeweiligen Kundengruppe:

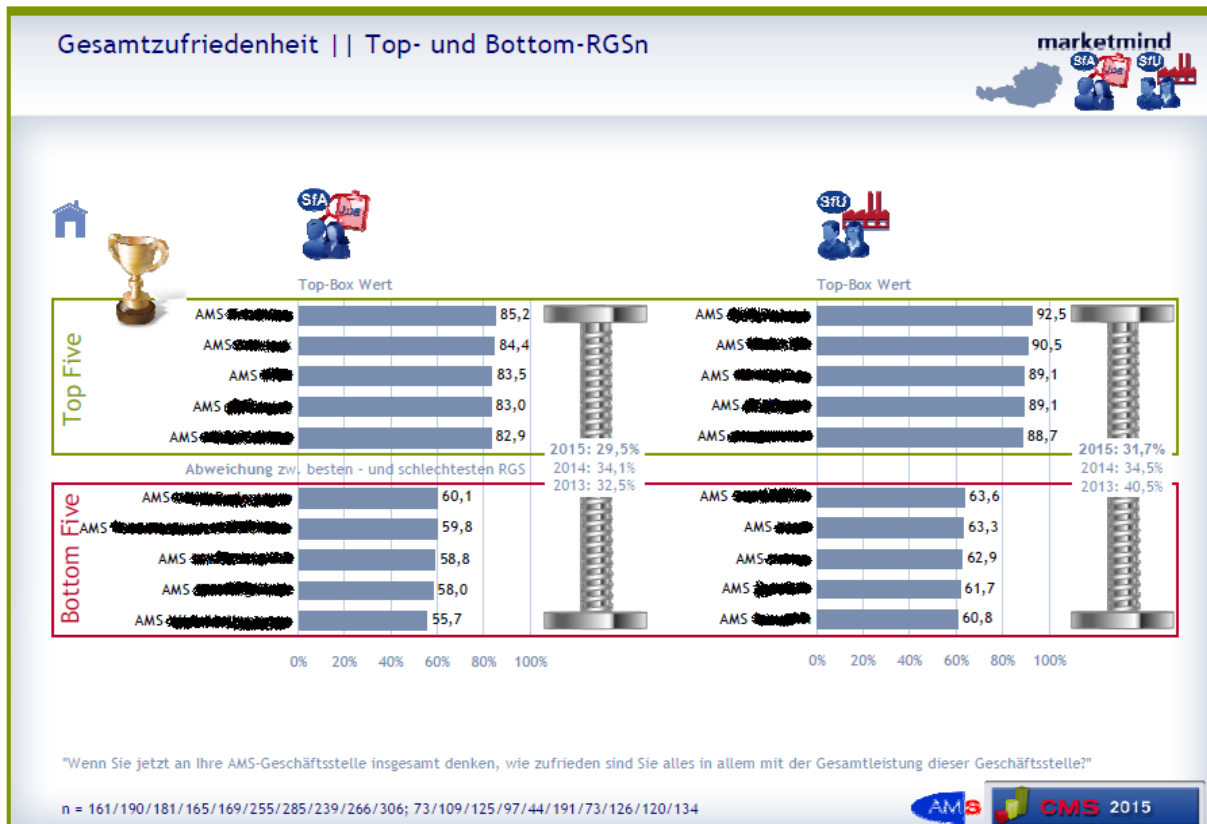


Abbildung 6.23: Top und Bottom 5 Regionalgeschäftsstellen nach Gesamtzufriedenheit (marketmind GmbH, 2016c, S. 6)

Daraus lässt sich ableiten, dass die Spannweite zwischen den besten und schlechtesten Regionalgeschäftsstellen in beiden Kundengruppen von 2013 auf 2015 gesunken ist. Eine Geschäftsstelle ist darüber hinaus in beiden Gruppen unter den Top 5 und kann dementsprechend als Best Practice für die Kernprozesse „SfA“ und „SfU“ herangezogen werden (marketmind GmbH, 2016c, S. 6).

6.4.3 Kano-Modellierung

Die präsentierten Ergebnisse der Gesamtzufriedenheit auf den unterschiedlichen organisatorischen Ebenen des AMS lassen Aussagen darüber zu, welche Organisationseinheiten gut, und welche weniger gut, über Jahre hinweg, in Bezug auf die Kundenzufriedenheit abschneiden. Die Gesamtzufriedenheit besteht jedoch aus einer Vielzahl von Teilaspekten, die KundInnen eventuell sehr unterschiedlich wahrnehmen. So kann es sein, dass KundInnen trotz hoher Gesamtzufriedenheit mit einem speziellen Teilaspekt einer Dienstleistung sehr unzufrieden sind.

Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, unterscheidet das Kano-Modell drei Arten von Kundenanforderungen an ein Produkt bzw. eine Dienstleistung: Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen. Das AMS hat im Zuge der CMS-Befragung 2015

zum ersten Mal eine Kano-Modellierung sowohl für die Kundengruppe Arbeitssuchende als auch für die Kundengruppe Unternehmen durchgeführt (Pöschl, 2017c). Ziel der Modellierung ist es, nicht nur eine grobe Einordnung der einzelnen Aspekte einer Dienstleistung in die jeweiligen Anforderungen vorzunehmen, sondern auch den tatsächlichen Kurvenverlauf und die tatsächliche Position der Anforderung auf der jeweiligen Kurve zu bestimmen (marketmind GmbH, 2016b, S. 7). Nur so ist es möglich, für jeden Aspekt folgende Fragen zu beantworten:

- Handelt es sich um eine Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsanforderung?
- Wie verläuft die spezifische Kurve (Zusammenhang Teilaspekt und Gesamtzufriedenheit)?
- Wie groß ist die Treiberstärke⁵, also das kurzfristige Potenzial? Welche Wirkung haben Veränderungen des Teilaspekts auf die Gesamtzufriedenheit? Wie groß ist der Hebel?
- Welches längerfristige Potenzial haben die einzelnen Teilaspekte (marketmind GmbH, 2016b, S. 8)?

Nachfolgend finden sich die Ergebnisse der Modellierung des Prozesses „Services für Arbeitssuchende“.

⁵ Die Treiberstärke eines Teilaspekts zeigt, wie stark sich die Gesamtzufriedenheit verändert, wenn die Zufriedenheit mit dem Teilaspekt steigt bzw. abnimmt. Sie wird durch die Steigung der Tangente am Punkt der aktuellen Kundenzufriedenheit bestimmt: Je steiler die Tangente, umso stärker ist die Treiberstärke.

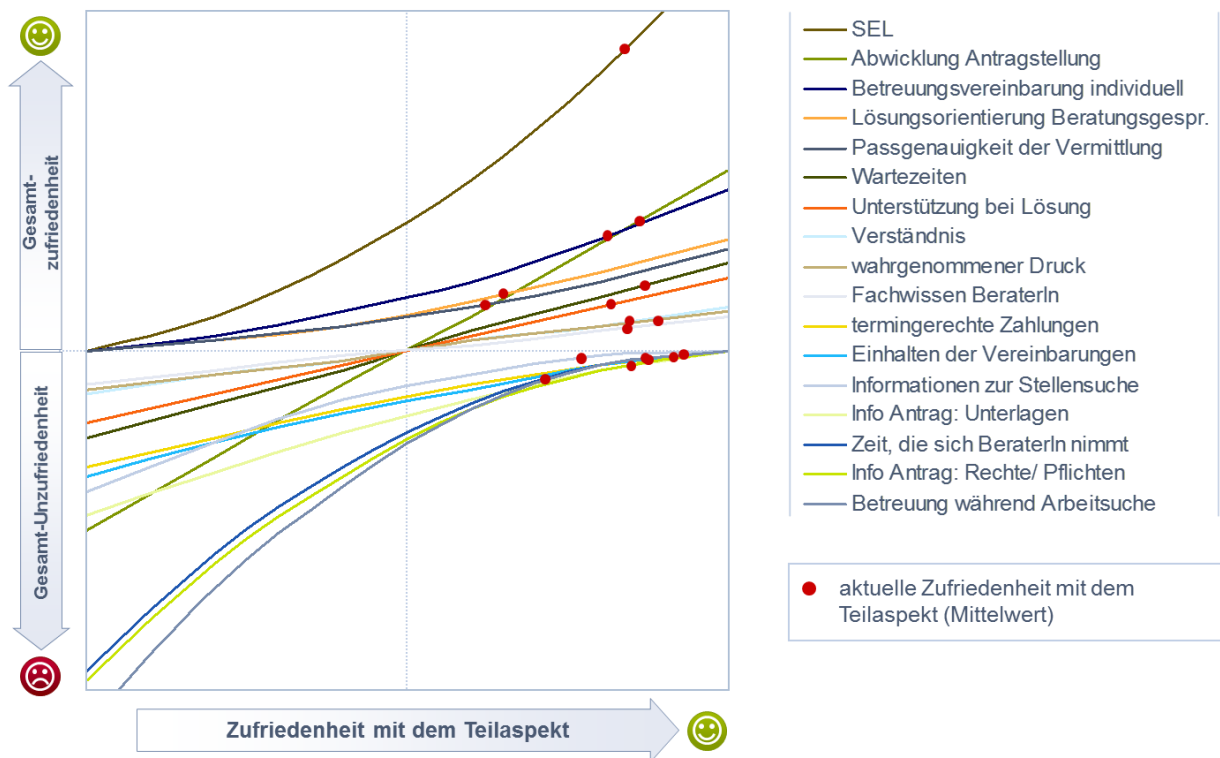


Abbildung 6.24: individuelle Kurvenverläufe für alle Teilaspekte (marketmind GmbH, 2016b, S. 10)

Das Ergebnis lässt sich wie folgt interpretieren:

Begeisterungsanforderungen für Arbeitssuchende sind:

- Serviceline (SEL, das Callcenter des AMS)
- individuelle Betreuungvereinbarung
- Lösungsorientierung im Beratungsgespräch
- Passgenauigkeit bei der Vermittlung

Leistungsanforderungen sind:

- Abwicklung der Antragsstellung
- Wartezeiten
- Unterstützung bei der Lösung
- Verständnis
- wahrgenommener Druck
- Fachwissen BeraterIn

Basisanforderungen sind:

- Informationen zur Stellensuche
- termingerechte Zahlung
- Einhalten der Vereinbarungen
- Information zur Antragsstellung: Unterlagen
- Zeit, die sich BeraterIn nimmt
- Information zu Antragsstellung: Rechte/Pflichten
- Betreuung während Arbeitssuche

Wird nun die Steigung der Kurve vom jeweiligen Punkt aus betrachtet (Treiberstärke), wird deutlich, dass neben der Serviceline, dem Call-Center des AMS, die Abwicklung bei der Antragstellung, die individuelle Betreuungsvereinbarung und die Betreuung während der Arbeitssuche die höchste Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit haben. Eine Veränderung einer dieser Teilaspekte hat damit messbaren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit, positiv wie negativ. Informationen zur Stellensuche, Fachwissen der BeraterInnen und termingerechte Zahlungen hingegen weisen, neben einigen anderen Faktoren, den geringsten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit auf (marketmind GmbH, 2016b, S. 11 ff.).

Darüber hinaus können auch längerfristige Potenziale identifiziert werden. Das langfristige Potenzial gibt dabei die mögliche Veränderung der Gesamtzufriedenheit an, bei einer deutlich positiven bzw. deutlich negativen Veränderung eines Teilaspekts. Das bedeutet, je steiler die Kurve vor bzw. nach dem tatsächlichen Punkt ansteigt bzw. abfällt, desto größer ist das Entwicklungs- bzw. Gefahrenpotenzial. Dabei zeigt die Grafik, dass bei den Arbeitssuchenden die Betreuung bei der Arbeitssuche nicht nur ein starker Treiber ist, sondern auch das höchste Gefahrenpotenzial hat. Das höchste Entwicklungspotenzial hat wiederum die Serviceline (marketmind GmbH, 2016b, S. 16 ff.).

Abschließend können daraus Stärken und Schwächen abgeleitet werden, die zukünftige Handlungsfelder des SfA-Prozesses aufzeigen:

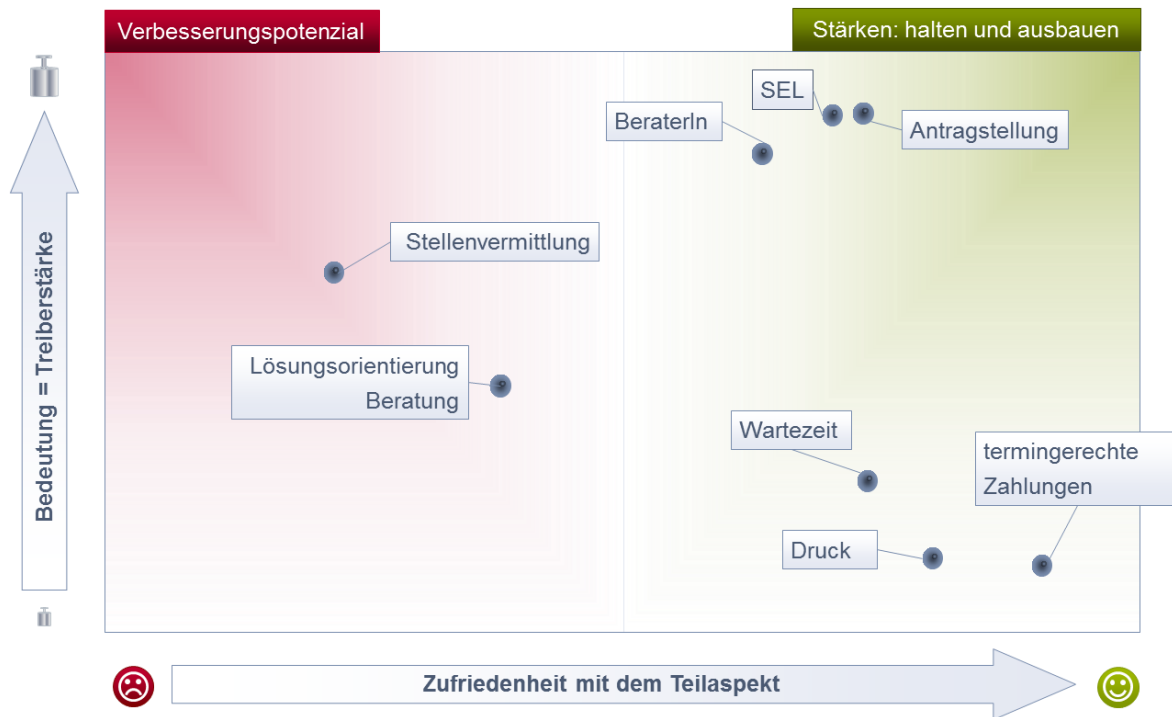


Abbildung 6.25: Stärken und Handlungsfelder in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit (marketmind GmbH, 2016b, S. 15)

Daraus lässt sich ableiten, dass die Stärken des AMS bei der Servicierung von Arbeitssuchenden die Unterstützung bei der Antragstellung, die BeraterInnen sowie die Serviceline sind. Die Stellenvermittlung hingegen stellt das wichtigste Handlungsfeld dar.

Die Kano-Modellierung liefert daher überaus wichtige Informationen. Sie zeigt nicht nur auf, welche Teilaspekte der gesamten Dienstleitung für Arbeitssuchende welchen Einfluss tatsächlich auf die Kundenzufriedenheit ausüben, sondern identifiziert darüber hinaus jene Aspekte, an denen prioritär gearbeitet werden sollte, um zukünftig die Kundenzufriedenheit sicherzustellen bzw. weiter zu erhöhen.

6.4.4 Fazit

Die bundesweiten positiven Veränderungen der Gesamtzufriedenheit seit 2004 zeigen deutlich, dass die Anstrengungen des AMS, die KundInnen in den Mittelpunkt seines Handelns zu stellen, positiv auf selbige wirken. Maßnahmen wie die Etablierung des Kundendienstprozesses und die darin verarbeiteten Methoden sowie weiterführende Instrumente wie die BSC und das EFQM-Modell tragen dazu bei, dass Verschlechterungen in der Kundenzufriedenheit nur vereinzelt und lokal zu beobachten sind, der längerfristige Trend der Entwicklung jedoch grundsätzlich immer stabil neutral bzw. positiv ist. Darüber hinaus verdeutlichen die

Detailauswertungen, dass dieser Einsatz neben einer zufriedenheitserhöhenden Wirkung vor allem eine zufriedenheitssicherstellende Wirkung hat.

Zusätzlich liefert der Einsatz der Kano-Modellierung explizite, detaillierte Informationen zu tatsächlichen Kundenerlebnissen aktueller Dienstleistungen. Im Detail werden dabei Daten zur aktuellen Leistungserbringung generiert, die Stärken und Schwächen aus der Sicht der KundInnen aufzeigen und veranschaulichen und darüber hinaus zukünftige Handlungsfelder inklusive Potenziale und Risiken identifizieren. Diese Daten sind essentieller Input für zukünftige Verbesserungsmaßnahmen von Dienstleistungen und haben daher wesentlichen Einfluss auf die Unterstützung der Kundenzufriedenheit beim AMS.

6.5 Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor

Wie zu Beginn der Arbeit erwähnt, soll die Fallstudie dazu beitragen aufzuklären, wie Kundenzufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung durch den gezielten Einsatz strategischer Maßnahmen, Prozesse und Methoden sichergestellt werden kann. Die Frage, die sich nun, nach der intensiven Betrachtung und Analyse des AMS stellt ist, was der öffentliche Sektor vom AMS betreffend Sicherstellung von Kundenzufriedenheit lernen kann und welche konkreten Empfehlungen für den Einsatz von unterschiedlichen Methoden daraus abgeleitet werden können. Dabei ist eine Umsetzung verschiedener Methoden zur Kundenorientierung klarerweise nur dort möglich, wo rechtlich legitim. Wie dargestellt beschränken gesetzliche Bestimmungen und die Pflicht zur Erfüllung hoheitlicher Aufgaben oftmals die Flexibilität der öffentlichen Verwaltung (Schedler & Proeller, 2006, S. 67). Die Fallstudie zeigt aber auch deutlich, dass dieser Umstand nicht als Generalausrede gelten darf, keinerlei Maßnahmen zur Kundenorientierung zu setzen. Das folgende Kapitel versucht daher, aufbauend auf allen gewonnenen Erkenntnissen, praktische Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor in Österreich abzuleiten.

6.5.1 Formulierung einer Mission und eines Leitbilds

Kundenorientierung ist zuallererst ein Mindsetthema. Mit jeder Handlung der MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung wird ein bestimmtes Ziel verfolgt. Wissen diese MitarbeiterInnen nicht Bescheid, wie und warum ihre Handlungen Einfluss auf KundInnen haben, fehlt dementsprechend auch die Motivation, im Sinne dieser zu handeln. Eine Erwähnung der KundInnen in einer Vision, einer Mission und einem Leitbild der Verwaltungseinheit macht den Einfluss der MitarbeiterInnen auf die betroffenen KundInnen besser begreifbar. Vor allem die Formulierung einer

Mission, zur Beantwortung der Frage „Wozu sind wir da?“ ist gerade für MitarbeiterInnen des öffentlichen Sektors, die mit unzähligen Vorurteilen betreffend ihrer Arbeitseinstellung und -leistung konfrontiert sind, von zentraler Bedeutung. Eine klar formulierte Mission würde zur Sinnstiftung der jeweiligen Verwaltungseinheit beitragen und wäre gleichzeitig eine wesentliche Basis zur Identifikation der MitarbeiterInnen mit der jeweiligen Verwaltungseinheit und ihren Aufgaben. Darüber hinaus stärkt ein formuliertes Leitbild die Vertrauensbasis innerhalb der Organisation und bildet eine langfristige Leitlinie zur Orientierung. Formulierten Werte und Ziele verbessern die Zusammenarbeit und tragen damit auch zur Überwindung von Kommunikations- und Verständnisbarrieren bei. Es fördert somit den Zusammenhalt innerhalb der Organisation, der wiederum zu effektiverem und effizienterem Handeln bei gleichzeitig höherer Motivation führen kann (Wagner & Patzak, 2007, S. 8). Sind sich die MitarbeiterInnen im öffentlichen Dienst bewusst, dass ihr tägliches Tun beispielsweise dazu dient, KundInnen in bestimmten Belangen zu unterstützen und ist das langfristige Ziel dieser Unterstützung bekannt und akzeptiert, fördert dies schlussendlich die langfristige erfolgreichere Ausrichtung an den KundInnen der öffentlichen Verwaltung. Wichtig zu erwähnen ist, dass, wie beim AMS deutlich zu erkennen, ein Leitbild nur dann erfolgreich gelebt werden kann, wenn die Verbindung zur operationalen Ebene über strategische Ziele sichergestellt wird und damit die logische Nachvollziehbarkeit der übergeordneten Ziele mit dem täglichen Handeln sichtbar wird.

6.5.2 Commitment des „Top-Managements“

Die Entwicklung bspw. eines Leitbildes in einer Einheit der öffentlichen Verwaltung braucht eine Willensbekundung, eine Entscheidung und letztlich auch das Commitment aller Führungskräfte (Neisser, 1998, S. 313). Dazu zählt nicht nur die jeweilige Führungskraft der betreffenden Einheit, sondern im Idealfall das tatsächliche „Top-Management“ bestehend aus der Verwaltungsspitze mit MinisterInnen und StaatssekretärInnen. Nur so kann die angestrebte Verankerung der Kundenorientierung im Kern der Verwaltungseinheit tatsächlich eingeleitet werden und darüber hinaus allen MitarbeiterInnen auch die Wichtigkeit und Ernsthaftigkeit vermittelt werden. Führungskräfte spielen dabei vor allem eine wesentliche Rolle als Vorbild und Kommunikator. Commitment bedeutet jedoch auch, wie das Beispiel des AMS zeigt, dass Führungskräfte ebenfalls Adressaten von Maßnahmen zur Steigerung von Kundenorientierung sind. So sollten beispielsweise Schulungen zur Sensibilisierung aller MitarbeiterInnen zum wertschätzenden Umgang mit KundInnen auch von Führungskräften besucht werden, auch wenn diese nicht im

unmittelbaren Kontakt mit KundInnen stehen. Andererseits sollen Ergebnisse eventueller Kundenbefragungen auch allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht werden, zur Förderung der Transparenz. Das Schaffen dieser Transparenz ist abhängig von der Bereitschaft aller Führungskräfte, Änderungen auch tatsächlich herbeiführen zu wollen. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle gemeinsam das Ziel, KundInnen zu unterstützen, verinnerlichen und sich selbst dafür verantwortlich fühlen.

6.5.3 Erstellen einer Prozesslandkarte

Die Befriedigung von Kundenerwartungen geschieht durch Output aus Prozessen. Im Optimalfall sind diese Prozesse an den Anforderungen der KundInnen ausgerichtet, um die Zufriedenheit dieser bestmöglich zu erreichen (Meister & Meister, 2010, S. 38). Die Identifikation der Prozesse in den einzelnen Bereichen der öffentlichen Verwaltung wäre damit Grundvoraussetzung für Kundenzufriedenheit. Nur wenn klar ist, welche Summe an Aktivitäten in welcher Art und Weise direkt oder indirekt auf KundInnen wirken, können auch systematisch Verbesserungspotenziale identifiziert und entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Die Visualisierung dieser Prozesse auf einer abstrakten Ebene in Form einer Prozesslandkarte ist damit der erste Schritt. Auf der Basis dieser ersten „Bestandsaufnahme“ können dann in weiteren Schritten Detailprozesse identifiziert, analysiert und auch verbessert werden. Die Prozesslandkarte bildet somit den Grundstein für die kundenorientierte Gestaltung von Prozessen. Weiters trägt eine Prozesslandkarte wiederum zur Transparenz bei. MitarbeiterInnen finden sich und ihre Tätigkeiten dadurch im Zusammenspiel mit allen anderen Abläufen in der Verwaltungseinheit wieder und erkennen dadurch ihren Beitrag zur Leistungserstellung und somit ihren Einfluss auf die KundInnen. Für alle weiteren Maßnahmen, wie die Einführung eines Beschwerdeprozesses oder auch das Vorschlagen von Verbesserungsmaßnahmen, dient die Prozesslandkarte außerdem als Kommunikationsmittel, um ein gemeinsames Verständnis über die tatsächliche Wertschöpfung und dessen Zusammenspiel herzustellen. Das Identifizieren von (Kern-)Prozessen und die darauffolgende Abbildung in einer Prozesslandkarte kann folglich als Grundstein für die kundenorientierte Ausrichtung von Prozessen angesehen werden.

6.5.4 Identifikation der KundInnen

Bevor Kundenorientierung gelebt werden kann, muss klar sein, wer die KundInnen der jeweiligen Einheit der öffentlichen Verwaltung sind. Wie dargelegt, lässt sich der privatwirtschaftliche Kundenbegriff nicht einfach auf die öffentliche Verwaltung

übertragen. Die KundInnen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Art Ihrer Beziehung zur Verwaltung (Schedler & Proeller, 2006, S. 67 ff.). Trotzdem ist der Begriff für die Orientierung an selbigen wichtig. Daher könnte der Kundenbegriff beispielsweise für jede Verwaltungseinheit selbst definiert werden, unter Berücksichtigung der Art der Beziehung zur Verwaltungseinheit. Erst diese Identifikation der KundInnen erlaubt die weiteren Schritte in Richtung Sicherstellung von Kundenzufriedenheit. Dass dies trotz sehr heterogener Auftraggeber und Leistungsabnehmer möglich ist, zeigt das Beispiel des AMS deutlich, wo trotz äußerst sensibler Kundengruppen wie Arbeitssuchende der Begriff und alle damit in Verbindung stehenden Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden.

6.5.5 Aktive, strukturierte Beschäftigung mit den KundInnen

Um Prozesse in der öffentlichen Verwaltung in einem weiteren Schritt kundenorientiert gestalten zu können, benötigt es ein strukturiertes, aktives Vorgehen, um die Anforderungen der KundInnen einzuholen, zu verstehen und in die Prozesse einfließen lassen zu können. Sowohl Theorie als auch die Analyse des AMS zeigen dabei verschiedenste Möglichkeiten auf:

- Beschwerdeprozess für KundInnen

Wie der *ams.help*-Prozess des AMS deutlich zeigt, sind Beschwerden und sonstige Kontaktaufnahmen durch KundInnen außerhalb der gewöhnlichen Geschäftskontakte eine wesentliche Informationsquelle. Ein strukturierter Prozess, der Feedback von KundInnen zu Leistungen der jeweiligen Verwaltungseinheiten aufnimmt, dokumentiert und bearbeitet, würde allein schon durch den Umstand, KundInnen eine Stelle zu bieten, in denen ihre Anliegen Gehör finden, die Zufriedenheit verbessern. Eine rasche und erfolgreiche Erledigung, soweit im Rahmen des Möglichen bzw. gesetzlich Erlaubten würde zusätzlich aktiv zur Verbesserung von Kundenzufriedenheit beitragen. Die strukturierte Dokumentation der Anfragen und Beschwerden liefert wichtige Hinweise auf strukturelle Schwächen in der Leistungserbringung und dient insofern als Inputs für Prozessverbesserungen, die sich damit wiederum positiv auf die Zufriedenheit auswirken.

- KundInnen aktiv einbinden

Aktive Einbindung der KundInnen in die Verbesserung der Verwaltungsleistungen kann auf unterschiedlichste Art und Weise funktionieren, zum Beispiel durch regelmäßige Bürger- bzw.

Kundenbefragungen, interaktive Bürgerforen und Feedbackmöglichkeiten wie dem eben genannten Beschwerdeprozess (Neisser, Meyer, & Hammerschmid, 1998, S. 45 ff.). Dabei können, wie das Beispiel des AMS deutlich zeigt, KundInnen auf allen Ebenen einer Organisation eingebunden werden. So könnte die Erstellung eines Leitbilds, wie dargelegt, gemeinsam mit BürgerInnen und KundInnen durchgeführt werden, aber auch neue bzw. geänderte Leitungserbringung in der Verwaltung mit KundInnen diskutiert und im Rahmen der Möglichkeiten gestaltet werden.

- Identifikation der Customer Journey und Moments of Truth

Wie in Kapitel 4.4 beschrieben, kennen Theorie und Praxis eine Vielzahl an Methoden, wie Prozesse, neben dem direkten Einholen von Kundenfeedback, kundenorientiert gestaltet werden sollten. Eine in der Praxis gängige Methode zur Generierung von Inputs zur Erhöhung von Kundenzufriedenheit ist das Erstellen einer Customer Journey. Dies hätte im Wesentlichen zwei Effekte: Einerseits würde die Erstellung einer Customer Journey die Kontaktpunkte der KundInnen mit der Verwaltungseinheit transparent machen und zur allgemeinen Aufmerksamkeit und Verständnis der Wichtigkeit Kundenorientierung beitragen. Andererseits liefert die Customer Journey detaillierte Erfahrungen und Emotionen den KundInnen an jedem Kontaktpunkt. An diesen „Momenten der Wahrheit“, also dort, wo die öffentliche Verwaltung direkt in Interaktion mit der KundInnen tritt, ist der Einfluss auf die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit besonders groß. Informationen zur Wahrnehmung dieser direkten Kontakte durch die KundInnen ermöglichen damit die Anpassung an die Bedürfnisse dieser (Bockhorni, 2012).

6.5.6 Erheben von Kundenzufriedenheit

Zur Überprüfung der Wirksamkeit der eingesetzten Methoden ist eine Messung der Kundenzufriedenheit unerlässlich. Diese Messung kann durch regelmäßige Kundenbefragungen erfolgen. Die Ergebnisse dienen einerseits als Indikatoren für die Wirksamkeit der eingesetzten Methoden und zugleich wiederum als potenzieller Input für Verbesserungen im Sinne der Kundenorientierung (Fürst, 2012, S. 128 ff.). Befragungen sollten zu diesem Zweck in regelmäßigen Abständen und nach denselben Prinzipien erfolgen, um die Vergleichbarkeit über einer längeren Zeitspanne hinweg gewährleisten zu können. Im Idealfall, in Anlehnung an das AMS, sind Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung bzw. Weiterverarbeitung der

Ergebnisse in einen eigenen, dafür vorgesehenen Prozess eingebettet und festgehalten, der die systematische und regelmäßige Durchführung garantiert.

6.5.7 Institutionalisieren eines KVPs

Damit alle Informationen, die aus den eben vorgestellten Maßnahmen betreffend Kundenzufriedenheit gewonnen wurden, auch tatsächlich als Input für zukünftige Verbesserungen dienen, muss ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess institutionalisiert werden. Ein institutionalisierter KVP sorgt für die oft zitierte Berücksichtigung der Anforderungen der KundInnen in den Prozessen, durch die Etablierung eines strukturierten Rückflusses der Kundenfeedbacks in die Prozesse und ist damit unerlässlich für kontinuierliche, inkrementelle Verbesserung (Neumann, Probst, & Wernsmann, 2005, S. 299). Dabei zeigt die Analyse des koordinativen Managementprozesses des AMS mit dessen „Planungs- und Lernschleifen“, dass regelmäßige Reflexion und Evaluierung der Schlüssel zum Erfolg sind. Nur so kann sichergestellt werden, dass Prozesse und deren Leistung auf Basis gewonnener Erkenntnisse z.B. aus Umfragen oder Beschwerden tatsächlich im Sinne der KundInnen verbessert werden. Umgesetzt werden kann das, wie das AMS zeigt, durch die Schaffung von abteilungsübergreifenden Teams, die sich gemeinsam regelmäßig dieser Reflexion und Evaluierung widmen und darüber hinaus auch die Möglichkeit haben, darauf aufbauend Maßnahmen vorzuschlagen, deren Umsetzung in letzter Konsequenz auch tatsächlich verfolgt wird. Dies verdeutlicht abermals, wie wichtig das Commitment der obersten Führung einerseits und das Fördern von Transparenz andererseits für die Weiterentwicklung von Kundenorientierung sind. Nur durch Transparenz kann gewährleistet werden, dass möglichst alle MitarbeiterInnen über Entwicklungspotenziale erfahren bzw. auch selbst Vorschläge auf Grund ihrer Erfahrungen aus Interaktionen mit KundInnen machen können. Das Commitment der Führungskräfte ist wiederum Voraussetzung für das erfolgreiche Umsetzen vorgeschlagener Maßnahmen (Neisser, 1998, S. 313).

6.5.8 Vergleichbarkeit fördern und daraus lernen

Ob der Einsatz unterschiedlichster Maßnahmen auch tatsächlich die gewünschten Ergebnisse bringt, kann über konsequente Messung erhoben werden. Ob diese Ergebnisse jedoch auch absolut positiv oder negativ betrachtet werden können, kann erst durch den Vergleich mit ähnlichen Einheiten tatsächlich beurteilt werden. So ist beispielsweise eine kontinuierliche Verbesserung einer Regionalstelle des AMS in der Zielerreichung der BSC-Kriterien durch langfristige Messung erkennbar. Wie diese Werte jedoch absolut einzuschätzen sind, wird erst klar, wenn die Zielerreichung aller

anderen Regionalstellen ebenfalls betrachtet und miteinander verglichen wird. Ein solches Benchmarking ist auch in der öffentlichen Verwaltung einsetzbar. Dazu müssen natürlich verschiedenste Vorbereitungen getroffen werden, wie etwa die Leistungsbereiche zu definieren, die miteinander verglichen werden sollen, jene Größen zu bestimmen, also Kennzahlen, anhand derer bestimmte, gleichartige Einheiten der öffentlichen Verwaltung verglichen werden und auch die Basis zu schaffen, die benötigten Informationen zum Erstellen der Kennzahlen einzuholen (Österreichischer Städtebund, 2001). Das AMS zeigt in diesem Zusammenhang, dass Benchmarking sowohl intern, zwischen den einzelnen Landes- und Regionalstellen, als auch extern mittels spezifischer Benchmarking-Projekte möglich ist. Als Kennzahlen dienen dort neben der Kundenzufriedenheit vor allem die Ergebnisse der Kennzahlen in der Balanced Scorecard. Im Vordergrund steht dabei das gemeinsame voneinander Lernen (Parzer, 2010, S. 60). Überdurchschnittlich abschneidende Einheiten können so als Good Practice Beispiele für schwächere Einheiten dienen. Außerdem fördert der dadurch entstehende, simulierte Wettbewerb die Motivation zur kontinuierlichen Verbesserung, vor allem in jenen Bereichen, in denen überhaupt keine Markt- bzw. marktähnlichen Bedingungen vorliegen. Letzten Endes dienen die hier gewonnenen Erkenntnisse abermals der Schaffung von Transparenz und als Inputs für zukünftige Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungserbringung im Sinne der Kundenzufriedenheit.

6.5.9 Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements

Zuletzt sei noch auf den Einfluss eines umfassenden Qualitätsmanagements auf die Kundenzufriedenheit hingewiesen. Wie die Analyse des AMS deutlich zeigt, setzt sich das EFQM-Modell zum Ziel, unternehmerische Excellence zu erreichen, um die Servicequalität und damit die Kundenzufriedenheit zu maximieren. Dabei spielt vor allem der durch interne und externe Assessments entstehende Druck eine wesentliche Rolle zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Die Etablierung von Qualität auf allen Ebenen und in allen Bereichen eines Unternehmens oder einer Verwaltungseinheit ist jedoch ein umfangreiches Unterfangen, das eben genau aufgrund dieser intensiven Durchdringung aller Bereiche ein langwieriger Prozess ist und einen beträchtlichen Wandel darstellt. Alle eben vorgeschlagenen Maßnahmen würden dabei als wichtige Teile ein solch umfassendes Qualitätsmanagementsystem unterstützen. Aufgrund der Komplexität und des Umfangs der Einführung eines solchen Systems wird an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich auf die positiven Effekte hingewiesen, aber in Anbetracht des Fokus' dieser Arbeit nicht weiter darauf eingegangen.

7 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, die zentrale Frage zu beantworten, welche Maßnahmen und Instrumente zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit das Arbeitsmarktservice Österreich einsetzt und wie diese Maßnahmen und Instrumente wirken. Die in diesem Zusammenhang durchgeführte Fallstudie zeigt, dass im AMS hierfür mehrere Instrumente eingesetzt werden, eingebettet auf allen Ebenen des Unternehmens.

Bereits auf der normativen Ebene des AMS rücken KundInnen und deren Zufriedenheit in das Zentrum der Betrachtung. Das verdeutlicht bereits der erste Satz des Leitbilds „*Das AMS ist das führende, kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich*“ (Arbeitsmarktservice Österreich, o.J.a). Mission und Vision tragen diese grundsätzliche Ausrichtung konsequent weiter und erwähnen ebenfalls explizit die Orientierung an den KundInnen sowie das Bestreben, das Unternehmen an deren Erwartungen und Bedürfnissen auszurichten. Damit verankern das Leitbild, die Mission und die Vision, in ihrer Funktion als Führungsinstrument, diese Ausrichtung im Wesenskern des Unternehmens. Dem folgend richten sich strategische Ziele ebenfalls auf die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit aus. Die Strategie gibt dabei vor, KundInnen einzubinden, deren Feedback ernst zu nehmen und es als Basis für die zukünftige Dienstleistungsentwicklung heranzuziehen. Leitbild, Mission, Vision und Strategie wirken damit als grundlegende Basis für Kundenorientierung und dementsprechend zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit im AMS.

Auf Basis der These „*process follows strategy*“ richten sich die Prozesse des AMS, wie in der Prozesslandkarte dargestellt, einerseits an den Bedürfnissen und Erwartungen der KundInnen aus und verwenden andererseits, gemäß der Strategie, Feedback der KundInnen zur Leistungserbringung, um Prozesse laufend an geänderte Kundenanforderungen anzupassen und zu verbessern. Institutionalisiert wird diese End-to-End Prozessgestaltung durch den Kundendienstprozess. Dieser wirkt als das zentrale Instrument in Bezug auf die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit auf der operativen Ebene, indem er Aktivitäten zur Erhebung, Auswertung und Verarbeitung von Kundenanforderungen operationalisiert. Der Kundendienstprozess stellt damit sowohl die strategische Zielerreichung als auch die Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne der Kundenorientierung sicher.

Ergänzt wird der Kundendienstprozess von zwei weiteren Methoden, dem EFQM-Modell und der Balanced Scorecard. Das EFQM-Modell liefert den Orientierungsrahmen, um durch herausragende Leistungen nachhaltigen

Kundennutzen zu schaffen. Die Balanced Scorecard andererseits stellt als Steuerungsinstrument das verbindende Element zwischen der Strategie und den Prozessen dar. Die überdurchschnittlich starke Gewichtung der Kundenzufriedenheit innerhalb der BSC-Komponenten trägt dabei dem Kundenfokus im AMS Rechnung und schafft damit auch die Möglichkeit, die erfolgreiche Kundenausrichtung bis auf jede einzelne Regionalgeschäftsstelle hinunter zu messen.

Die präsentierten Ergebnisse der Kundenbefragungen bestätigen dabei, dass die unternommenen Anstrengungen des AMS, das Ziel erreichen, die Kundenzufriedenheit bestmöglich sicherzustellen. Die längerfristige Zufriedenheitsentwicklung ist trotz verschiedener, nicht beeinflussbarer Faktoren österreichweit stabil bzw. sogar leicht positiv.

Dieser idealtypische Aufbau, der Kundenorientierung durchgängig auf allen Ebenen des Arbeitsmarktservice Österreich in den Fokus rückt, der Kundendienstprozess als operatives Instrument sowie das EFQM-Modell als Rahmen und die BSC als Instrument zur Messung, stellen zusammenfassend im gemeinsamen Zusammenspiel sicher, dass Kundenzufriedenheit auf dem höchstmöglichen Niveau sichergestellt wird (Pöschl, 2017c).

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Aspekt der Auswirkungen unterschiedlichster Instrumente, die beim AMS zum Einsatz kommen auf die Kundenzufriedenheit. Dabei wurden umfangreiche Themengebiete wie das Prozessmanagement beim AMS, der Einsatz des EFQM-Modells oder die Wahrung bzw. Erhöhung von Mitarbeiterzufriedenheit lediglich oberflächlich bzw. eindimensional betrachtet. Über diese Arbeit hinausgehend könnten daher in weiteren Arbeiten all diese und noch weitere Aspekte betrachtet und deren Funktionen innerhalb des Arbeitsmarktservice Österreich analysiert werden. Dies würde ein weiteres, tiefgehendes Verständnis des Unternehmens fördern.

8 Zusammenfassung

Der Gedanke, Unternehmensprozesse auf KundInnen und deren Anforderungen auszurichten, also kundenorientiert zu gestalten und damit die Kundenzufriedenheit sicherzustellen bzw. positiv zu beeinflussen, ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen längst angekommen. Der öffentliche Sektor hingegen steht dabei vor einer schwierigeren Herausforderung: Legitimationsprobleme und Bürokratieverdrossenheit fordern eine zunehmende Ausrichtung auf die Anforderungen der KundInnen, jedoch lässt sich dieser privatwirtschaftliche Begriff nicht einfach auf alle Adressaten der öffentlichen Verwaltung übertragen.

Die vorliegende Arbeit beantwortet auf Basis einer grundsätzlichen, theoretischen Aufarbeitung der Themen Kundenzufriedenheit, Prozessmanagement und öffentlicher Sektor die Frage, mit welchen Instrumenten und Methoden es das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) als Unternehmen öffentlichen Rechts schafft, Kundenzufriedenheit bestmöglich sicherzustellen. Im Zuge einer umfangreichen Fallstudie werden eingesetzte Instrumente und Methoden beschrieben und deren Wirkung auf die Kundenzufriedenheit analysiert.

Die Analysen zeigen dabei auf, dass das AMS durch ein Zusammenspiel von Instrumenten auf allen Ebenen des Unternehmens Kundenzufriedenheit seit vielen Jahren auf hohem Niveau erfolgreich sicherstellt. Dabei verankern Leitbild, Mission und Vision als Führungsinstrument des AMS die Kundenorientierung als oberste Leitmaxime innerhalb des Unternehmens. Dem folgend formuliert die Strategie auf KundInnen ausgerichtete Ziele, die wiederum in der Prozessgestaltung ihren Niederschlag finden. Dabei kommt allem voran dem kernprozessübergreifenden Kundendienstprozess eine bedeutungsvolle Rolle zu, um prozessübergreifende, kundenrelevante Zusammenhänge festzustellen und als Ausgangspunkt für Verbesserungen in die Organisation einfließen zu lassen. Erweitert und ergänzt werden die Prozesse durch das dem gesamten AMS zugrundeliegenden EFQM-Modell sowie dem Einsatz einer auf Kundenzufriedenheit fokussierte Balanced Scorecard.

Dieser idealtypische, durchgängige Unternehmensaufbau, der die KundInnen in den Mittelpunkt aller Bestrebungen stellt, schafft die Voraussetzungen dafür, dass das Ziel der Sicherstellung der Zufriedenheit der KundInnen des AMS nachweisbar erreicht werden kann.

Auf Basis all dieser gewonnenen Erkenntnisse können konkrete Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor abgeleitet werden. Diese

Empfehlungen sollen einen Hinweis darauf geben, wie es dem öffentlichen Sektor durch gezielte strategische Maßnahmen, Prozesse und Methoden gelingen kann, hoheitliche Aufgaben zu erbringen und dabei trotzdem bestmöglich auf die Bedürfnisse seiner KundInnen einzugehen.

9 Verzeichnisse

9.1 Literaturverzeichnis

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (Juli 1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*(58), S. 53-66.

Arbeitsmarktservice Österreich. (7. Oktober 2011). *Staatspreis Unternehmensqualität 2011: AMS zählt zu den drei besten Unternehmen Österreichs*. Abgerufen am 30. Jänner 2017 von Website des Arbeitsmarktservice Österreich:
<http://www.ams.at/ueber-ams/medien/ams-oesterreich-news/staatspreis-unternehmensqualitaet-2011-ams-zaehlt-zu-den-drei-besten-unternehmen-oesterreichs>

Arbeitsmarktservice Österreich. (17. Juni 2015). *Staatspreis Unternehmensqualität 2015: AMS zählt zu den besten Unternehmen Österreichs*. Abgerufen am 7. Februar 2017 von Website des Arbeitsmarktservice Österreich:
<http://www.ams.at/ueber-ams/medien/ams-oesterreich-news/staatspreis-unternehmensqualitaet-2015-ams-zaehlt-zu-den-besten-unternehmen-oesterreichs>

Arbeitsmarktservice Österreich. (2016a). *CMS Highlights 2004-2015*. Wien.

Arbeitsmarktservice Österreich. (2016b). *Geschäftsbericht 2015*. Wien. Abgerufen am 23. Jänner 2017 von
http://www.ams.at/_docs/001_geschaeftsbericht_2015.pdf

Arbeitsmarktservice Österreich. (o.J.a). *AMS-Leitbild*. Abgerufen am 7. Februar 2017 von Website des Arbeitsmarktservice Österreich:
http://www.ams.at/_docs/leitbild.pdf

Arbeitsmarktservice Österreich. (o.J.b). *Die Organisation des Arbeitsmarktservice*. Abgerufen am 7. Februar 2017 von Website des Arbeitsmarktservice Österreich: <http://www.ams.at/ueber-ams/ueber-ams/daten-fakten/organisation>

Becker, J., & Kahn, D. (2005). Der Prozess im Fokus. In J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (5. Ausg., S. 3-16). Berlin: Springer.

- Becker, J., & Meise, V. (2005). Strategie und Ordnungsrahmen. In J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (5. Ausg., S. 104-154). Berlin: Springer.
- Becker, J., & Schütte, R. (2004). *Handelsinformationssysteme* (2. Ausg.). Frankfurt am Main: Verlag Moderne Industrie.
- Becker, J., Algermissen, L., & Falk, T. (2009). *Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung: Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management* (2. Ausg.). Berlin: Springer Verlag.
- Bochardt, A., & Göthlich, S. E. (2009). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (3. Ausg., S. 33-48). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Bockhorni, M. (2012). *Customer Journey optimieren - Touchpoint-Analyse im Multichannel-Marketing*. Abgerufen am 27. Dezember 2016 von onlinemarketing praxis: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/web-controlling/customer-journey-optimieren-touchpoint-analyse-im-multichannel-marketing>
- Bruhn, M. (1999). *Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens*. München: DTV Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Bruhn, M. (2009). Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In K. Matzler, & H. H. Hinterhuber (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (6. Ausg., S. 33-68). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Bruhn, M. (2013). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement*. Berlin: Springer Gabler Verlag.
- Buchinger, H. (2015). Interview mit Arbeitsmarktservice Österreich anlässlich 20 Jahre Excellence. (F.-P. Walder, Interviewer) Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH. Abgerufen am 1. Februar 2017 von http://www.staatspreis.com/fileadmin/user_upload/staatspreis/Interview_Quality_Austria_AMS.pdf
- Budäus, D. (1994). *Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen* (2. Ausg.). Berlin: Edition Sigma.

- Bundesgesetz über das Arbeitsmarktservice (Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG),
StF: BGBl. Nr. 313/1994. Abgerufen am 23. Jänner 2017 von
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008905>
- Bundeskanzleramt Österreich. (o.J.a). *Der Öffentliche Dienst in Österreich*. Abgerufen
am 2. Jänner 2017 von Website des Bundeskanzleramts Österreich:
<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/oesterreich/index.html>
- Bundeskanzleramt Österreich. (o.J.b). *Der Öffentliche Dienst in Österreich im
internationalen Vergleich*. Abgerufen am 2. Jänner 2017 von Website des
Bundeskanzleramts Österreich:
https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/oesterreich/internationaler_vergleich/internationaler_vergleich.html
- Burla, S. (2013). Organisation als Führungsaufgabe. In T. Steiger, & E. Lippmann
(Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4. Ausg., S. 441-
466). Berlin: Springer-Verlag.
- Coenen, C. (2010). Hierarchieübergreifende Umsetzung von Serviceorientierung. In
M. Bruhn, & B. Stauss (Hrsg.), *Serviceorientierung im Unternehmen: Forum
Dienstleistungsmanagement* (S. 33-61). Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage
GmbH.
- EFQM. (2012). *An Overview of the EFQM Excellence Model*. Brüssel, Belgien. Abgerufen
am 17. Jänner 2017 von EFQM Leading Excellence:
http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.1.pdf
- Fischermanns, G. (2009). *Praxishandbuch Prozessmanagement* (8. Ausg.). Gießen: Verlag
Dr. Götz Schmidt.
- Fürst, A. (2012). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In
C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (S.
123 - 154). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Haider, E. (2015). *21 Jahre Arbeitsmarktservice Österreich: Vom Arbeitsamt zum modernen
Dienstleistungsunternehmen*. Wien.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation. A Manifesto for
Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Hirzel, M. (2008). Erfolgsfaktor Prozessmanagement. In M. Hirzel, F. Kühn, & I. Gaida (Hrsg.), *Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern* (2. Ausg., S. 11-22). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Holzinger, G., & Fank, S. L. (2013). Die Organisation der Verwaltung. In G. Holzinger, P. Oberndorfer, & B. Raschauer (Hrsg.), *Österreichische Verwaltungslehre* (3. Ausg., S. 81-156). Wien: Verlag Österreich.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2012). Kundenzufriedenheit als Managementtherausforderung. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (S. 53-92). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C., & Stock-Homburg, R. (2012). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (S. 17-52). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C., Giering, A., & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft*, 59, 174-195.
- Huber, F., Herrmann, A., & Braunstein, C. (2009). Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In H. H. Hinterhuber, & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 69-86). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Kaiser, M.-O. (2005). *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit Dimensionen und Messmöglichkeiten*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kugeler, M., & Vieting, M. (2005). Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation. In J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (5. Ausg., S. 221-267). Berlin: Springer.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung* (3. Ausg., Bd. 2). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lödl, C. M. (2013). Haushaltsverwaltung. In G. Holzinger, P. Oberndorfer, & B. Raschauer (Hrsg.), *Österreichische Verwaltungslehre* (3. Ausg., S. 375-423). Wien: Verlag Österreich.
- marketmind GmbH. (2016a). *CMS 2016 Zentralmodul: Fragebogen Arbeitssuchende*. Wien.

- marketmind GmbH. (2016b). *Ergebnisse CMS 2015 Kano-Modellierung*. Wien.
- marketmind GmbH. (2016c). *Management Abstract CMS 2015 AMS Österreich*. Wien.
- Matzler, K., & Stahl, H. K. (2000). Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. *Die Betriebswirtschaft*(60), S. 626-641.
- Matzler, K., Stahl, H. K., & Hinterhuber, H. H. (2009). Die Customer-based View der Unternehmung. In K. Matzler, & H. H. Hinterhuber (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (6. Ausg., S. 5-31). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Ausg.). Weinheim: Beltz.
- Meister, U., & Meister, H. (2010). *Prozesse kundenorientiert gestalten. Der Weg zur Customer-Driven Company*. München: Carl Hanser Verlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz, & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn, *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465-480). Wiesbaden: Springer.
- Neisser, H. (1998). Die politischen und institutionellen Rahmenbedingungen der Verwaltungsreform. In H. Neisser, & G. Hammerschmid (Hrsg.), *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich* (S. 297-335). Wien: Signum Verlag.
- Neisser, H., & Hammerschmid, G. (1998). *Die innovative Verwaltung: Perspektiven des New Public Management in Österreich*. Wien: Signum Verlag.
- Neisser, H., Meyer, R., & Hammerschmid, G. (1998). Kontexte und Konzepte des New Public Management. In H. Neisser, & G. Hammerschmid (Hrsg.), *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich* (S. 19 - 55). Wien: Signum Verlag.
- Neumann, S., Probst, C., & Wernsmann, C. (2005). Kontinuierliches Prozessmanagement. In J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann (Hrsg.),

- Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (5. Ausg., S. 299-325). Berlin: Springer.
- Nordsieck, F. (1972). *Betriebsorganisation. Lehre und Technik*. Stuttgart: Poeschel.
- Nowotny, E. (1999). *Der öffentliche Sektor: Einführung in die Finanzwissenschaft* (4. Ausg.). Berlin: Springer Verlag.
- Oberbichler, P. (2013). KundInnen-Orientierung im EFQM-Modell: Anforderungen an die KundInnen-Orientierung bei Business Excellence-Unternehmen. Wien. Österreichischer Städtebund. (16. Oktober 2001). *Benchmarking in Gemeinden – Möglichkeiten und Grenzen eines modernen Instruments der Verwaltungsreform*. Abgerufen am 21. März 2017 von Website des österreichischen Städtebundes: <https://www.staedtebund.gv.at/gemeindezeitung/oegz-beitraege/oegz-beitraege-details/artikel/benchmarking-in-gemeinden-moeglichkeiten-und-grenzen-eines-modernen-instruments-der-verwaltungsreform.html>
- Parzer, P. (November 2010). Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung. (Ö. Städtebund, Hrsg.) *Österreichische Gemeindezeitung*(76), 60-63.
- Pesendorfer, E., & Steiner, W. (2013). Das Verwaltungshandeln. In G. Holzinger, P. Oberndorfer, & B. Raschauer (Hrsg.), *Österreichische Verwaltungslehre* (S. 219-261). Wien: Verlag Österreich.
- Pöschl, G. (2015a). KundInnendienstprozess. Wien.
- Pöschl, G. (2015b). Prozesse im AMS Österreich. Wien.
- Pöschl, G. (2015c). Prozesshandbuch des AMS: Prozesslandkarte. Wien.
- Pöschl, G. (2016a). Re: Erster Entwurf Themendisposition Masterarbeit. E-Mail: gerhard.poeschl@ams.at. Abgerufen am 3. Oktober 2016
- Pöschl, G. (2016b). Strategielandkarte des AMS. Wien.
- Pöschl, G. (2016c). Was Dienstleister von Produktionsunternehmen lernen können und umgekehrt. Leoben.
- Pöschl, G. (2017a). Handbuch Qualitäts-, Prozess- und Chancen-/Risiko-Management im AMS Österreich. GZ: QM_2016_01. Wien.
- Pöschl, G. (2017b). Handbuch zum KundInnendienstprozess im AMS Österreich. GZ: QM_2017_01. Wien.
- Pöschl, G. (2017c). Interview zur vorliegenden Masterarbeit. (R. Sigmund, Interviewer) Wien.

- Rapf, B. (2012). *Spannungsfeld Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience: Touchpoint matter, but it's the full journey that really counts. *Harvard Business Review*, S. 1-10.
- Riedl, R. (2006). Erkenntnisfortschritt durch Forschungsfallstudien. In S. Zelewski, & N. Akca (Hrsg.), *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften* (S. 113-145). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Scharnbacher, K., & Kiefer, G. (2003). *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Schaupp, A., & Pöschl, G. (2017). Bundesrichtlinie ams.help und KundInneneinbindung im AMS Österreich. BGS/... Wien.
- Schedler, K. (1995). *Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung*. Bern: Haupt Verlag.
- Schedler, K., & Proeller, I. (2006). *New Public Management* (3. Ausg.). Bern: Haupt Verlag.
- Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2003). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis* (3. Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Stöger, R. (2011). *Prozessmanagement. Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit* (3. Ausg.). Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Trommsdorff, V. (2008). *Konsumentenverhalten*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Vollenbruch, K. (1997). Total Quality Management bei KWU. In G. Benes, F.-K. Feyerabend, & U. Vossebein (Hrsg.), *Qualitätsmanagement als interdisziplinäres Problem* (S. 27-44). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Wagner, K. W., & Lindner, A. M. (2013). *WPM - Wertstromorientiertes Prozessmanagement*. München: Carl Hanser Verlag.
- Wagner, K. W., & Patzak, G. (2007). *Performance Excellence: der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement*. München: Carl Hanser Verlag.
- Wilk, M., & Putz, S. (2016). *AMS Balanced Scorecard*. European Commission, Brüssel. Abgerufen am 31. Jänner 2017 von <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15215&langId=en>

9.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Erfolgskette der Kundenorientierung (nach Bruhn, 2009, S. 39).....	7
Abbildung 2.2: Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (nach Homburg & Stock-Homburg, 2012, S. 21)	9
Abbildung 2.3: Kano-Modell (nach Huber, Herrmann, & Braunstein, 2009, S. 75).....	11
Abbildung 2.4: Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert (nach Matzler, Stahl, & Hinterhuber, 2009, S. 9)	12
Abbildung 2.5: Messverfahren der Kundenzufriedenheit (nach Kaiser, 2005, S. 120)	15
Abbildung 3.1: Der Prozess (nach Wagner & Patzak, 2007, S. 104)	17
Abbildung 3.2: Einfache Prozesslandkarte (nach Fischermanns, 2009, S. 100)	19
Abbildung 3.3: Das Ebenenkonzept (nach Wagner & Lindner, 2013, S. 74).....	21
Abbildung 3.4: Konzept einer Balanced Scorecard (nach Meister & Meister, 2010, S. 90)	27
Abbildung 3.5: Grundprinzipien des EFQM-Modells (EFQM, 2012, S. 3).....	28
Abbildung 3.6: Das Kriterienmodell des EFQM-Modells (EFQM, 2012, S. 4)	29
Abbildung 3.7: Die RADAR-Logik des EFQM-Modells (EFQM, 2012, S. 6).....	29
Abbildung 4.1: Zusammenhang zwischen Vision und Organisation (nach Wagner & Patzak, 2007, S. 5).....	33
Abbildung 4.2: Zielorientierte Ausrichtung der Organisation (nach Wagner & Patzak, 2007, S. 6)	34
Abbildung 4.3: End-to-End Prozessgestaltung (eigene Darstellung)	35
Abbildung 5.1: Ziele des New Public Management (eigene Darstellung).....	43
Abbildung 6.1: Organisation des AMS (Pöschl, 2016c, S. 4)	49
Abbildung 6.2: KundInnen und sonstige Interessensgruppen des AMS (Haider, 2015, S. 31)	50
Abbildung 6.3: Leitbild des AMS (Arbeitsmarktservice Österreich, o.J.a)	53
Abbildung 6.4: Strategielandkarte des AMS (Pöschl, 2016b).....	55
Abbildung 6.5: Prozesslandkarte des AMS (Pöschl, 2015c)	56
Abbildung 6.6: Ebenenmodell im AMS (Pöschl, 2015c)	58

Abbildung 6.7: Kundendienstprozess Ebene 1 (Pöschl, 2015a, S. 2).....	61
Abbildung 6.8: Prozesssteckbrief „Kundendienstprozess“ (Pöschl, 2015a, S. 12)	63
Abbildung 6.9: Managementprozess „Koordination Kundendienstprozess“; Ebene 2 (Pöschl, 2015a, S. 3).....	65
Abbildung 6.10: Visualisierung des Managementprozesses „Koordination Kundendienstprozess" (Pöschl, 2015a, S. 7)	67
Abbildung 6.11: Teilprozess „ams.help-Fall bearbeiten“; Ebene 2 (Pöschl, 2015a, S. 4)	69
Abbildung 6.12: Visualisierung des Teilprozesses „ams.help-Fall bearbeiten" (Pöschl, 2015a, S. 8)	70
Abbildung 6.13: Teilprozess „Kundenzufriedenheit erheben"; Ebene 2 (Pöschl, 2015a, S. 5)	71
Abbildung 6.14: Visualisierung des Teilprozesses „Kundenzufriedenheit erheben" (Pöschl, 2015a, S. 9).....	73
Abbildung 6.15: Teilprozess: „KundInnen einbinden"; Ebene 2 (Pöschl, 2015a, S. 6). 74	
Abbildung 6.16: Visualisierung des Teilprozesses „KundInnen einbinden" (Pöschl, 2015a, S. 10)	75
Abbildung 6.17: Performancekriterien der Balanced Scorecard des AMS (Haider, 2015, S. 72)	82
Abbildung 6.18: Wertigkeit der BSC-Indikatoren des AMS (Haider, 2015, S. 73)	84
Abbildung 6.19: Entwicklung der BSC-Performance seit 2005 (Haider, 2015, S. 77) ..	85
Abbildung 6.20: Historische Entwicklung der Gesamtzufriedenheit mit dem AMS (Arbeitsmarktservice Österreich, 2016a, S. 1).....	87
Abbildung 6.21: Vergleich Gesamtzufriedenheit aller Landesgeschäftsstellen des AMS (marketmind GmbH, 2016c, S. 4)	89
Abbildung 6.22: Zeitliche Entwicklung der Gesamtzufriedenheit der Landesgeschäftsstellen (marketmind GmbH, 2016c, S. 5).....	90
Abbildung 6.23: Top und Bottom 5 Regionalgeschäftsstellen nach Gesamtzufriedenheit (marketmind GmbH, 2016c, S. 6)	91
Abbildung 6.24: individuelle Kurvenverläufe für alle Teilaspekte (marketmind GmbH, 2016b, S. 10)	93

Abbildung 6.25: Stärken und Handlungsfelder in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit
(marketmind GmbH, 2016b, S. 15)..... 95

9.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Beziehungen zwischen Geschäftsprozessmanagement und anderen
Managementkonzepten (nach Schmelzer & Sesselmann, 2003, S. 8)..... 24

Tabelle 4.1: Voice of the Customer (nach Wagner & Patzak, 2007, S. 138) 37

Tabelle 5.1: Vergleich öffentlicher und privater Sektor (Becker, Algermissen, & Falk,
2009, S. 6 ff.; Holzinger & Frank, 2013, S. 81 ff.)..... 42

Tabelle 6.1: Produkte und Dienstleistungen des AMS (Pöschl, 2016c, S. 7) 51

Anhang

Anhang I: Experteninterview mit Mag. Gerhard Pöschl, MAS Msc.

Anhang II: E-Mail von Mag. Gerhard Pöschl, MAS Msc.

Anhang I: Experteninterview

mit

Mag. Gerhard Pöschl, MAS MSc.

Qualitätsmanager

Arbeitsmarktservice Österreich

1200 Wien, Treustraße 35-43

Schriftlich beantwortet am: 13.2.2017

Interviewleitfaden erstellt von: Mag. Roland Sigmund

Allgemeine Fragen zum Arbeitsmarktservice Österreich

Frage: Welche Kunden kennt das AMS?

- **G.P.:** Das AMS unterscheidet grundsätzlich zwei KundInnengruppen: Betriebe und Arbeitsuchende/Arbeitslose. Beide Gruppen sind segmentiert. Betriebe nach der Frequenz der Zusammenarbeit mit dem AMS und nach der Größe (deshalb haben wir auch ein Key Account Management für sog. Dachorganisationen, die länderübergreifend agieren (z.B. SPAR ist in allen Bundesländern vertreten). Arbeitslose werden nach ihren individuellen Bedürfnissen betreut (Info-KundInnen Service-KundInnen und BeratungskundInnen. Spezielle KundInnengruppen werden besonders betreut (REHA-KundInnen, Jugendliche, WiedereinsteigerInnen). Arbeitssuchende werden insb. in den BerufsinfoZentren betreut (dort haben wir Einzelberatung und Gruppenberatungen/-betreuungen - z.B. für Schulklassen. Auf virtueller Ebene stehen die eServices (eJobRoom) allen KundInnen zur Verfügung.

Frage: Was ist aus Ihrer Sicht speziell am Kundenbegriff des AMS?

- **G.P.:** Die Tatsache dass das AMSG vielfach auf KANN-Bestimmungen verweist (unter bestimmten Voraussetzungen können KundInnen z.B. Förderungen

beantragen), andererseits aber ALVG und NH der Vollzug hoheitlicher Vorgaben inkludiert (Gesetze, die umzusetzen sind).

Bei Förderungen ist vom AMS die arbeitsmarktpolitische Notwendigkeit zu prüfen. D.h. nicht jede/r KundIn bekommt dann wirklich die beantragte Förderung. Das heißt wiederum, dass nicht jede Erwartungshaltung des Kunden erfüllt werden kann.

Serviceorientierung (auch bei der Umsetzung hoheitlicher Agenden) ist aber oberste Maxime im Umgang mit KundInnen.

Frage: Wie wirkt sich dieser spezielle Kundenbegriff auf die Kundenorientierung (Maßnahmen und Ziele) aus?

- **G.P.:** Z.B. ist bei der Umsetzung bestimmter arbeitsmarktpolitischen Programme auf die damit vorgegebenen Zielsetzungen Rücksicht zu nehmen (z.B. für 50+, für WiedereinsteigerInnen, 50% Förderbudget für Frauen). Unabhängig von der jeweiligen Zielgruppe wird KundInnenzufriedenheit abgefragt. Erwartungshaltungen und Bedürfnisse von KundInnen können somit nicht uneingeschränkt erfüllt werden. D.h., dass es darum geht, KundInnen gut zu erklären, warum sie nicht in eine bestimmte Zielgruppe fallen. Die Herausforderung dabei ist, dass die arbeitsmarktpolitische Notwendigkeit sind er jeweiligen Region zu bewerten ist (d.h. es kann sein, dass man für eine bestimmte Ausbildung in einem Bundesland eine Förderung bekommt, in einem anderen nicht ... weil hier die Anzahl der Vorgemerkten zu hoch ist (Messzahl ist hier die Stellenandrangziffer ... wie viele Vorgemerkte kommen auf eine offene Stelle).

KundInnenzufriedenheit wird vielseitig - nicht nur über CMS - erhoben. U.a. auch TeilnehmerInnenzufriedenheit bei allen Schulungsmaßnahmen (Qualifikationen), Zufriedenheit bei Schulklassenbesuchen in den BerufsinfoZentren (SchülerInnen und Lehrkräfte), etc. Die Befragung umfasst neben einem quantitativen Ansatz auch jeweils qualitative (offene) Fragen.

Fragen zum KundInnendienstprozess

Frage: Warum wurde der KundInnendienstprozess im AMS etabliert?

- **G.P.:** Weil es viele prozessübergreifende Zusammenhänge gibt und weil KundInnen des AMS u.U. verschiedene Dienstleistungen auf verschiedenen Prozessen in Anspruch nehmen bzw. Aktivitäten, die das AMS setzt auf

verschiedene Prozesse wirkt und weil es drum geht, systemrelevante Ansätze gemeinsam herauszuarbeiten. Am besten lässt sich das an der Vermittlung von AL und Betreiben (Mission: Wir verbinden Mensch und Arbeit) erklären. An der Vermittlung eines Arbeitslosen/Arbeitsuchenden kann sowohl der KP1 (Arbeitskräfte unterstützen), als auch der KP2 (Unternehmen unterstützen, als auch der KP3 (Integration der BIZen in den Betreuungsverlauf ... z.B. durch eine Beratung über (neue) Berufe erfolgen. Das ist bewusst so gewählt, weil unsere KundInnen viele unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen (Job ready Personen werden direkt über das SFU an Betriebe geleitet, andere benötigen mehr Unterstützung bis hin zu Qualifikationen (Förderungen) oder sie benötigen eine intensive Berufsberatung bei SpezialistInnen in den BIZen. Vor allem ist der länder-/prozessübergreifende Erfahrungsaustausch (über Vorgehensweisen, Methoden, Erkenntnisse) von großer Bedeutung.

Frage: Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen dem Managementprozess und den Teilprozessen?

- **G.P.:** Der Managementprozess stellt auf Länder und auf Bundesebene sicher, dass Erkenntnisse der Teilprozesse verdichtet werden und Ergebnisse nach oben gespiegelt werden (die Erkenntnisse für strategische Entscheidungen aufbereiten).

Frage: Worin sehen Sie den größten Mehrwert des KundInnendienstprozesses?

- **G.P.:** Der Kd-Prozess ist Ausdruck des hohen Stellenwertes im Umgang von KundInnen im AMS (siehe dazu auch die hohe Gewichtung von KundInnenzufriedenheit in der BSC).
Der Prozess selbst steht in engem Zusammenhang mit dem M1 (Strategien ... entwickeln) - Erkenntnisse fließen in wichtige Entscheidungen des Managements ein. Durch die hohe Transparenz der Ergebnisse wird KundInnenzufriedenheit (und die Wirkung von Maßnahmen) u.a. auch den Eigentümern (Verwaltungsrat) systematisch vermittelt.

Frage: Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale?

- **G.P.:** Die VP haben wir im Prozess-Review beseitigt. Methodisch gibt es wahrscheinlich noch Unterschiede (z.B. bei der Durchführung von Customer

Journeys, Prozessanalysen, ...), aber das soll durch den systematischen Erfahrungsaustausch und die volle Transparenz abgebaut werden.

Frage: Der Managementprozess „KundInnendienstprozess koordinieren“ wird zwar im Handbuch ausführlich beschrieben, ist jedoch auf der Prozesslandkarte nicht zu finden. Warum nicht?

- **G.P.:** Das stimmt so nicht: der KundInnendienstprozess ist extra über die Kernprozesse darüber gelegt und soll so die beiden Aspekte (als Steuerungs-/Planungsprozess ist er Teil der Managementprozesse, die Umsetzung ist aber prozessimmanent und Teil der Kernprozesse). Das soll die besondere Bedeutung des Prozesses zum Ausdruck bringen. Es ist ein Zusammenspiel von vielen Prozessen (mit Ergebnisverantwortung bei den Kernprozessen).

Fragen zu weiteren Methoden

Frage: Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen BSC und EFQM-Modell?

- **G.P.:** BSC ist ein Tool (ein Instrument). Sie ist die höchste Ebene der Messpunkte im AMS. Darunter gibt es das Fachliche Monitoring (2. Hierarchie) und die Fachkontrolle (3. Ebene). Man kann ja nicht jede Kennzahl in die BSC hochheben. Das EFQM-Modell ist ein Business-Excellence Modell, das eine Befähiger- und eine Ergebnis-Seite hat. Es sagt nicht, dass man eine BSC braucht – Klarheit über die Ergebnisse jedenfalls müssen vorhanden sein. Ein Unternehmen wie das AMS mit so vielen Kennzahlen muss ein Kennzahlenhierarchie haben, damit MA auch sehen, was dem AMS besonders wichtig ist.

Frage: Wo ergänzen sich diese Methoden? Gibt es Doppelgleisigkeiten?

- **G.P.:** EFQM ist keine Methode (es ist ein excellence-Modell, das für das AMS Orientierungsrahmen ist und die BSC ist eine Darstellungsform (ein Instrument) (Kaplan/Norton gehen von einer Balance der Ergebnisse in 4 Quadranten aus). Das AMS bezeichnet seine BSC auch AMS-Scorecard, weil wir von der klassischen Balancierung abweichen ... siehe oben ...

Frage: In den Unterlagen wird erwähnt, dass das AMS beim EFQM-Modell als auch in der BSC in Bezug auf die KundInnenorientierung vom Standard abweicht (z.B.: bei

den Wertigkeiten). Können Sie detaillierter beschreiben, wo das AMS hier abweicht, in welcher Form und warum?

- **G.P.:** Das AMS weicht nicht vom EFQM-Modell ab, aber die AMS Scorecard hat eine überdurchschnittliche Gewichtung in Bezug auf KundInnenzufriedenheit (das ist jedem Unternehmen überlassen, wie sie seine Scorecard gewichtet. Wenn wir ein Unternehmen wären wo Gewinn eine Rolle spielen würde, dann würde unsere BSC auch anders aussehen. Einen hohen Stellenwert hat die Zielerreichung der amp. Ziele. Sie ersetzen mehr oder weniger die finanzielle Komponente (weil mit ihnen auch das AMS-Budget verbunden ist).

Fragen zu Ergebnisse der CMS Befragungen

Frage: Wie oft werden CMS-Befragungen durchgeführt auf Bundes-, Länder- und Regionalebene?

- **G.P.:** Bis 2015 4x/Jahr (kumulierende Ergebnisse) ca. 11.000 KundInnen (AS) pro Jahr, segmentiert nach allen KundInnengruppen.
Bei Betrieben ca. 100/Geschäftsstelle (rund 100 GS); die großen Geschäftsstellen deutlich mehr als 100.
Seit CMS NEU 2016, 6 Befragungen/Jahr. In der Summe ähnliche Befragungen. Im CMS-Neu haben auch die Länder die Möglichkeit (je nach Bedarf eigene Fragen zu stellen, um noch tiefer in einzelne Bereiche vordringen zu können. Zusätzlich gibt es noch Spezialbefragungen, Kausalanalysen und Auswertungen nach dem KANO-Modell.
Darüber hinaus werden systematisch auch KundInnen in den BIZen und alle TN an Kursen/Qualifikationen befragt. Zufriedenheit mit der ams.help-hotline und der online Services werden extra erhoben.

Frage: 2010 konnte der bisherige Höchststand der Zufriedenheit der Arbeitssuchenden erreicht werden. Wodurch lässt sich das erklären?

- **G.P.:** Zufriedenhit korreliert mit dem Druck den das AMS auf KundInnen ausübt, einen Job anzunehmen. Die Ergebnisse sind anti-zyklisch (wenn AL steigt, steigt die KundInnenzufriedenheit, weil viele neue KundInnen zum AMS kommen, die dann über hohe Servicequalität überrascht sind und weil die Relation zw. offenen Stellen und Arbeitslosen größer wird. D.h.: wenn es mehr offene Stellen gibt und weniger AL, dann wird der individuelle Druck höher).

2010 war der Höhepunkt der Auswirkungen der Finanzkrise. Ähnliche Effekte haben wir 2016.

Abschlussfragen

Frage: 2017 ist die Implementierung von „Prozesse 2.0“ geplant. Was versteht das AMS darunter? Was sind die Ziele?

- **G.P.:** Prozessmanagement, so wie es jahrelang verkauft/promotet wurde ist stark Technik-getrieben und kommt den Bedürfnissen von Dienstleistungs-Unternehmen nicht annähernd nahe. Ich bin selbst Prozess-Assessor und habe mit unserem Vorgehen darauf Rücksicht genommen. Unsere BeraterInnen haben (nicht überall) aber doch viel Handlungsspielraum und es kommt auf bei den Basispraktiken auf viel mehr an als auf das Festhalten von Abläufen (Trigger – Aktivität –Ergebnis). Wir versuchen mit anderen/modernen Methoden Prozesse zu visualisieren, mit Prozessbildern Verständnis zu schaffen und mit Comics, Erklärvideos, etc. zu arbeiten. Ich bin auch schon etliche Male von der Gesellschaft für Prozessmanagement zu Vorträgen eingeladen worden und denke, dass das AMS hier (vor allem vor Non Profit Unternehmen) ein Vorreiter sein kann. Dazu ließe sich viel sagen, das aber ein eigenes Thema für eine Master-Thesis wäre (Modernes Prozessmanagement)

Frage: Welche weiteren Maßnahmen sind kurz-, mittel- und langfristig geplant, um die KundInnenorientierung und -zufriedenheit auch zukünftig zu sichern bzw. weiter zu steigern?

- **G.P.:** KundInnenzufriedenheit zu steigern ist nicht explizit das Ziel, weil es so viele HALO-Effekte gibt, die das AMS nicht beeinflussen kann (Arbeitsmarkt, Mobilität, Kinderbetreuung, ...). Das Ziel ist es, KundInnenzufriedenheit höchstmöglich zu halten und in der Relation der besten zu den schlechtesten RGSen so gering wie möglich zu gestalten. So funktioniert auch die BSC: Punkte in der BSC orientieren sich an den besten im Cluster.
Wir sehen, dass wir in der Zufriedenheit nach oben an Grenzen stoßen, weil wir doch hohe Vorgaben erfüllen müssen und das nicht immer mit den Erwartungen unserer KundInnen einer geht.
Nicht vorhandene Kinderbetreuung in bestimmten Regionen, schlechte Verkehrsverbindungen etc. haben Auswirkungen auf die Zufriedenheit ... das lässt sich eindeutig feststellen und es gibt noch viele andere externe Effekte.

Sich der Illusion hinzugeben, dass man alle externen Einflussfaktoren beherrschen kann, hat das AMS nicht. Da spielt Wirtschaftspolitik, Integrationspolitik, Sozialpolitik mit hinein (und zwar direkt in die Zufriedenheit der KundInnen).

Indem wir KundInnenzufriedenheit so stark in der BSC gewichten, sichern wir die Servicequalität unserer BeraterInnen langfristig ab. Das lässt sich aus der Entwicklung über die Jahre eindeutig feststellen. Der Umstieg auf eine *Berechnung von Erwartungswerten* hat auch dazu geführt, dass man die Rahmenbedingungen besser eingefangen hat (Erwartungshaltungen sind unterschiedlich: Land/Stadt, bestimmte Regionen (z.B. Tourismus). Detailanalysen zeigen, dass Einzelfaktoren (Zufriedenheit mit BeraterInnen, Fachliche Qualität der Beratung, etc. Top-Box-Werte weit über 90% aufweisen, dass bei der Gesamtzufriedenheit dann tlw. Anders bewertet wird. Bei gezielten Nachfragen erfährt man dann, dass es Unzufriedenheit mit anderen Themen ist (Zitat: Was nützt mir das alles, wenn ich nicht weiß, wo ich mein Kind unterbringen soll?) Und das kann man den BeraterInnen nicht wirklich zur Last legen.

Wir können uns nur mit ähnl. Unternehmen vergleichen, um zu sehen, wie zufrieden unsere KundInnen sind. Die EU-Kommission hat deshalb ein Benchmarking-Projekt gestartet, wo man Daten vergleichen kann. Und da haben wir wirklich gute Ergebnisse (trotz der Notwendigkeit hoheitliche Vorgaben umzusetzen (z.B. AL-Geld sperren) ... was in den meisten Ländern nicht die Arbeitsmarktverwaltungen, sondern Kommunen durchführen).

Anhang II: E-Mail

von

Mag. Gerhard Pöschl, MAS MSc. <gerhard.poeschl@ams.at>

an

Mag. Roland Sigmund <sigmund.roland@gmail.com>

Eingegangen am: 03.10.2016, 17:16

Re: Erster Entwurf Themendisposition Masterarbeit

Sehr geehrter Herr Sigmund,

habe ein paar Anmerkungen hinzugefügt. Ich denke, dass im Mittelpunkt der Arbeit der KundInnendienstprozess mit seiner Teilprozessen stehen sollte.

Davon ausgehend sind natürlich die Prozesse maßgeblich, die für die Ergebnisse verantwortlich sind. Wenn sie die Wirkung auf die Performance betrachten wollen, dann müssen sie sich auch mit der BSC beschäftigen. Die Art und Weise, wie über die BSC systematische Performanceverbesserung betrieben wird (obere / untere Toleranzgrenzen für die Punktevergabe) führt dazu, dass es eine permanente Auseinandersetzung mit dem Thema KundInnenzufriedenheit gibt. Begrifflich gehen wir von zwei unterschiedlichen Zugängen aus: KundInnen- und Serviceorientierung. KundInnenenerwartungen erheben wir, können leider nicht alle erfüllen und müssen das ggf. entsprechend kommunizieren. Serviceorientierung ist ein durchgängiges Prinzip. Auch wenn Ihnen das Arbeitslosengeld sperren muss, bin ich angehalten, dass professionell, mit entsprechender Empathie (vorurteilsfrei, wertschätzend, erklärend) ... analog zu unserem Gesprächsleitfaden ... zu tun.

Anmerkung: ich weiß nicht, was auf der FH üblich ist - Texte im AMS werden durchgängig gegendert. Wenn Sie das nicht machen, dann übersehen Sie einfach unsere Schreibweise.

Mit freundlichen Grüßen

Mag. Gerhard Pöschl, MAS MSc

Qualitätsmanager

Arbeitsmarktservice Österreich

Büro des Vorstandes / VOR

1200 Wien, Treustraße 35-43

Telefon: 0043-1-33178-556

Handy 0664/8343950

Mail: gerhard.poeschl@ams.at

Web: www.ams.at

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

Unterschrift