

Der gleichzeitige Einsatz von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen

Dargestellt am Beispiel einer öffentlichen Sozialversicherungsanstalt in der Schweiz

von Martin Koci und Kuno Schedler

Im Zentrum des vorliegenden Artikels steht die Frage, welche Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden und der Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer öffentlichen Dienstleistungsunternehmung bestehen. Um diese Frage beantworten zu können, bietet sich die Auswertung einer gleichzeitig durchgeführten Mitarbeiter- und Kundenbefragung an. Anhand von spezifischen Analysemodellen und der übersichtlichen Darstellung von Kennzahlen können die relevanten Zusammenhänge und Auswirkungen dargestellt und so die Stärken und Schwächen eines bestehenden Systems auf einen Blick eruiert werden. Aus den Ergebnissen lassen sich gezielte Verbesserungsmöglichkeiten für beide Seiten generieren.

Einleitung

In zahlreichen Studien wurden Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit gefunden.¹ Andere Studien konnten hingegen keinen direkten Zusammenhang nachweisen.² Vielen ist aber gemeinsam, dass sie die Wichtigkeit sowohl der Mitarbeiter- wie auch insbesondere der Kundenzufriedenheit für ein

optimales Kundenmanagement und den (ökonomischen) Erfolg einer Organisation betonen.³

Wenngleich kaum alle Einflussfaktoren ermittelt werden können, so kann von der Grundregel ausgegangen werden, dass ein »rundum zufriedener« Mitarbeitender sich freundlich(er) den Kundinnen und Kunden gegenüber verhält und umgekehrt. Erfahrungsberichte zeigen denn auch, dass beispielsweise eine reibungslose Kundenbetreuung weniger zusätzlichen (Nach-)Bearbeitungsaufwand und somit weniger Stress oder andere Gesundheitsrisiken für beide Parteien bedeuten kann, die (emotionale) Belastung für die Mitarbeitenden auf Grund geringerer Reklamationen gesenkt werden kann et cetera.⁴

Heute gehören Umfragen bei den Mitarbeitenden oder bei der Kundschaft einer Organisation zum Alltag, in den seltensten Fällen aber greift man dabei auf eine gleichzeitige und aufeinander abgestimmte Befragung beider Parteien zurück. Eine solche Vorgehensweise, welche im Folgenden beschrieben wird, hat den grossen zusätzlichen Vorteil, dass eine umfassende Analyse des Kundenkontakts sowohl aus der (internen) Sicht der Mitarbeitenden wie auch aus der (externen) Sicht des Kunden zu vorbestimmten Zeitpunkten vorgenommen und ausgewertet werden kann.

Das Forschungsdesign ist (mit-)entscheidend

Damit verlässliche und interessante Vergleiche mittels Kennzahlen generiert werden können, müssen in einem ersten Schritt das Forschungsdesign entwickelt und die eingesetzten Befragungsinstrumente aufeinander abgestimmt werden (hinsichtlich Zielsetzungen der Befragung, Vergleichbarkeit der Datensätze, Entscheidung über eine Voll- versus Teilerhebung et cetera).

Die Messung und Interpretation von Zufriedenheitswerten gestaltet sich in der Praxis als ein relativ schwieriges Unterfangen, zumal bislang kein allgemein gültiges und erschöpfendes Erklärungsmodell hierfür existiert. Für die hier beschriebene Untersuchung wurde auf bewährte (Teil-)Modelle zurückgegriffen, wobei entsprechende Anpassungen vorgenommen wurden, um der Komplexität des Qualitäts- und des Kundenmanagements im öffentlichen Bereich gerecht zu werden. Untersuchungsgegenstand unserer Befragungen der Mitarbeitenden und der Kundengruppen ist ein Dienstleistungsunternehmen im Bereich der öffentlichen Sozialversicherungen⁵ eines Schweizer Kantons. Insgesamt fliessen die Daten von 574 zurückgesandten Kundenfragebogen (entspricht einer Rücklaufquote von 27 Prozent) sowie 114 Fragebogen von Mitarbeitenden (entspricht einer Rücklaufquote von knapp 60 Prozent) in die Analyse ein. Die für die vorliegende

lic. phil. Martin Koci ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG der Universität St. Gallen.



Univ.-Professor Dr. Kuno Schedler ist Direktor des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG der Universität St. Gallen.

1 Vgl. Stock 2001.

2 Vgl. Loveman 1998.

3 Vgl. van der Velden und Zillmer 2002, welche die Wichtigkeit der Zufriedenheitsmessung von gesetzlich gebundenen Kunden betonen.

4 Vgl. Dormann und Kaiser 2002 für weiterführende Zusammenhänge.

5 Typische Aufgabenbereiche dieser Institutionen sind: Eidgenössische Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV), Eidgenössische Invalidenversicherung (IV), Ergänzungsleistungen zur AHV und IV, Erwerbsersatzordnung, Prämienverbilligung in der Krankenversicherung etc.

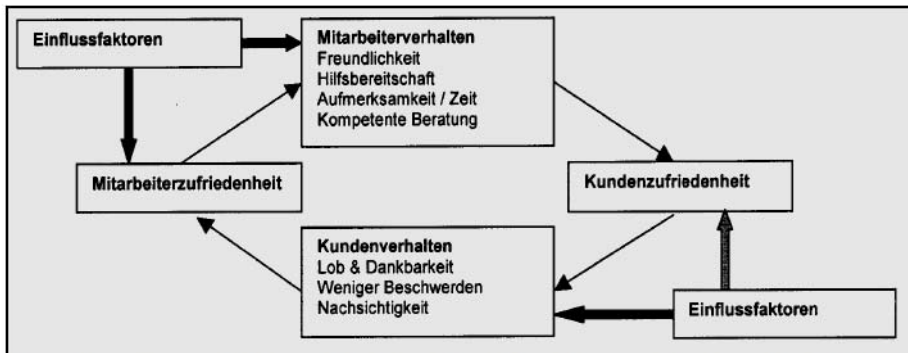


Bild 1: Grundlegendes Kreislauf-Modell zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mittelstaedt und Winter (2002).

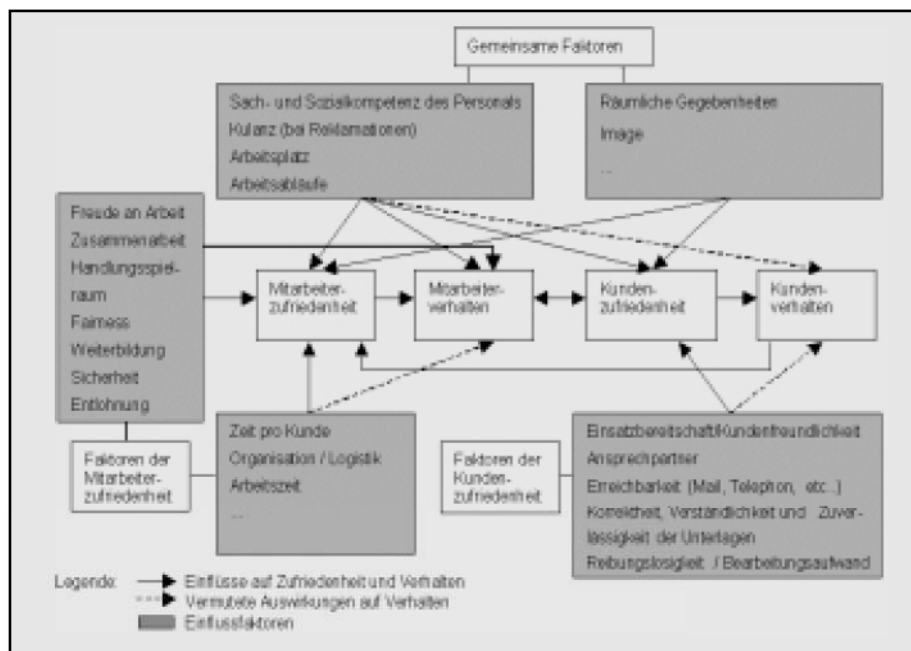


Bild 2: Einflussfaktoren⁶ der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Gesamt-Ergebnisse aller Kundengruppen, geordnet nach der Häufigkeit ihrer Nennungen.

Untersuchung eingesetzten schriftlichen Befragungsinstrumente entsprachen gebräuchlichen Verfahren, wobei besonderen Wert auf eine Unterscheidung zwischen Routine- und erfolgskritischen Prozessen der Dienstleistungsqualität gelegt wurde. Dies vor dem Hintergrund, dass viele Routineprozesse in der Dienstleistungserstellung als eingespielte Mechanismen in der Regel kaum wahrgenommen werden und daher nur abweichende Ereignisse und Prozesse sich nachhaltig in den Erinnerungen und letztlich in den Bewertungen niederschlagen.

Grundlegendes Modell der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Das erklärte Ziel der hier vorgestellten methodischen Vorgehensweise ist es, die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Kun-

den (sowie deren Interaktion) zu ermitteln und zu analysieren. Wie bereits erwähnt, ist die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in der Forschungsliteratur durch divergente Ansätze und Bezugsrahmen gekennzeichnet. Als Grundmodell für eine Ergebnisdarstellung wurde daher jenes von Mittelstaedt und Winter (2002) verwendet (Bild 1) und im weiteren Verlaufe entsprechend unseren Ergebnissen aus den schriftlichen Befragungen modifiziert (Bild 2).

Die Darstellung in Bild 1 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit von Kunden und der Zufriedenheit von Mitarbeitenden mittels eines Kreislaufkonzeptes. In diesem Sinne kann angenommen werden, dass über die Mitarbeiterzufriedenheit und ihr Verhalten die Kundenzufriedenheit beeinflusst wird und umgekehrt. Weiter kann davon ausgegangen werden, dass die direkte soziale Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kunden im besten Falle ein interaktionaler und

sich selbst verstärkender Kreislauf darstellt. Eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit drückt sich in der Regel in positivem Verhalten den Kunden gegenüber aus, was wiederum zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit (und Abnahme der Beschwerdehäufigkeit) und in der Folge zu freundlichem Verhalten führt. Ein freundliches und reibungsloses Verhalten der Kunden führt so wiederum zu erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit, womit sich der Kreislauf schließt. Damit ein solcher positiver Kreislauf entstehen und gemessen werden kann, müssen demnach hinderliche Einflussfaktoren (»Schwächen«) ermittelt und beseitigt werden. Auf dieser Grundlage können so in gleichem Masse produktive Einflüsse (»Stärken«) gezielt gefördert werden. Die Ermittlung der wichtigsten Einflussfaktoren stellt das primäre Ziel des vorliegenden Artikels dar.

Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung

Die Ergebnisse unserer Untersuchung in Bild 2 zeigen, dass eine Reihe von Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie gemeinsame Faktoren existieren, welche sich gegenseitig beeinflussen (die dargestellten Faktoren bilden aber nur eine mögliche Gesamtheit der Einflussfaktoren auf die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und ihren entsprechenden Kundengruppen). Dabei können kundenbezogene, mitarbeiterbezogene und gemeinsame Faktoren identifiziert werden, welche in unterschiedlichem Masse die Bewertung der Dienstleistungsqualität zu beeinflussen vermögen. Nachfolgend wird kurz auf die einzelnen Faktoren eingegangen.

Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit und das Kundenverhalten

Die Ergebnisse unserer Kundengruppenanalysen in Bild 2 zeigen, dass alle Kundengruppen insgesamt gesehen die gleichen Qualitätsaspekte einer Dienstleistung schätzen. Insbesondere die Einsatzbereitschaft und Aufmerksamkeitszuwendung für die Anliegen der Kundinnen und Kunden generell und die Angabe eines (festen) Ansprechpartners werden am meisten geschätzt und auch erwartet. Weitere wesentliche Einflussfaktoren auf die Zufrieden-

⁶ Dargestellt werden zur Vereinfachung nur die wichtigsten Einflussfaktoren, geordnet nach der Häufigkeit ihrer Nennungen.

heit stellen darüber hinaus die eigentliche materielle Dienstleistung dar, namentlich die Korrektheit und Verständlichkeit der Formulare und anderer Unterlagen des untersuchten Amtes.

Bei näherer Betrachtung lassen sich aber durchaus Differenzen in der Bewertung und Gewichtung der einzelnen Qualitätsaspekte zwischen den einzelnen Kundengruppen finden: So werden etwa die Öffnungszeiten sowie die Erreichbarkeit der entsprechenden Ansprechpartner per Telefon oder E-Mail mit unterschiedlicher Gewichtung bewertet. Tabelle 1 illustriert weiterführend die Ergebnisse zweier unterschiedlicher Kundengruppen hinsichtlich der Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit. Aus der Tabelle 1 geht hervor, dass die Kundengruppe A starkes Gewicht auf zentrale Elemente des direkten sozialen Kontaktes legt. Die Freundlichkeit der Ansprechpartner am Telefon, die Betreuungszeit vor Ort, die Zuverlässigkeit der Rechnungszustellung wie auch die Wartezeit am Telefon und die Öffnungszeiten werden als relevante Einflussfaktoren eingeschätzt. Demgegenüber liegen die wichtigsten Einflussfaktoren bei der Kundengruppe B in der Zuverlässigkeit der Rechnungszustellung, in der Einsatzbereitschaft der Ansprechpartner, im Fachwissen der Ansprechpersonen, der Freundlichkeit der Ansprechpersonen am Telefon sowie den bereitgestellten Informationen im Internet. Daraus ist ersichtlich, dass die Kundengruppe B auf eine möglichst reibungslose und professionelle Abwicklung ihrer Anliegen bedacht ist, der direkte Kontakt mit den entsprechenden Schnittstellen der Organisation hingegen eine eher sekundäre Gewichtung erhält.

Einflüsse auf die Mitarbeiterzufriedenheit und das Mitarbeiterverhalten

Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung zeigt, dass zahlreiche Faktoren nicht nur die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Arbeitgeber beeinflussen, sondern auch das Verhalten den Kundinnen und Kunden gegenüber. Gerade im vorliegenden Untersuchungsfall, in welchem ein grosser Teil der Belegschaft in direktem und täglichem Kundenkontakt steht, stellt die soziale Interaktion mit der Kundschaft einen wesentlichen Einflussfaktor auf die generelle Arbeitszufriedenheit dar. Neben den allgemeinen Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit (beispielsweise Freude und Abwechslung in Bezug auf die Tätigkeit, Entlohnung, Vorgesetzter oder Arbeitskollegen) kristallisieren sich so weitere

Kundengruppe A		Kundengruppe B	
Positive Aspekte	%	Positive Aspekte	%
Freundlichkeit am Telefon	85.5	Zuverlässigkeit der Rechnungszustellung	90.2
Betreuungszeit für Anliegen der Kunden	81.6	Einsatzbereitschaft der Ansprechpartner	88.2
Zuverlässigkeit der Rechnungszustellung	79.4	Freundlichkeit am Telefon	87.6
Wartezeit am Telefon	77.9	Fachwissen der Ansprechpersonen	87.4
Öffnungszeiten	76.8	Informationen im Internet	83.5

Tabelle 1: Positiv beeinflussende Aspekte der Dienstleistungsqualitäten: Vergleich der Ergebnisse zweier anonymisierter Kundengruppen (Angaben in Prozent, geordnet nach der Häufigkeit ihrer Nennungen)

verschiedene Einflüsse im Hinblick auf die (direkte) Kundenbetreuung heraus. So wurden in unserer Untersuchung etwa die Zeit, die ein Mitarbeitender für einen Kunden aufwenden kann und darf, die (interne) Bearbeitung der relevanten Daten und Dokumente sowie die gegenseitige Einsatzbereitschaft unter den Mitarbeitenden als wichtige Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit identifiziert. Dies deutet auf die Wichtigkeit einer reibungslosen Ablauforganisation innerhalb der Organisation hin, welche auch die Fairness und die Unterstützung unter den Mitarbeitenden hinsichtlich der Verteilung und Bearbeitung von Aufgaben in den Vordergrund stellt.

Gemeinsame Faktoren

Neben den bereits genannten Aspekten beeinflusst darüber hinaus eine Reihe von »gemeinsamen« Faktoren die Zufriedenheit und das Verhalten beider Parteien. Darunter sind diejenigen Aspekte zu verstehen, welche den direkten Kontakt umgeben, so etwa die Räumlichkeiten, die Ambiance, die Kompetenz der Ansprechpartner sowie das spontane Verhalten beider Parteien. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass sowohl Mitarbeitende wie auch Kunden dann zufriedengestellt sind, wenn die Voraussetzungen für positive »atmosphärische« Rahmenbedingungen und für einen freundlichen Umgang miteinander geschaffen werden können resp. bereits vorhanden sind. Andererseits ergeben sich aus den Resultaten zahlreiche Hinweise über negative Aspekte, welche den Unmut beider Parteien zu fördern vermögen. Dazu zählen aus der Sicht der Mitarbeitenden etwa die Klagen von bestimmten Kunden über unverständliche Formulare oder über die vorgegebenen Zahlungsfristen. Auf der anderen Seite (das heisst aus der Kundenoptik) zeigt sich, dass etwa die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden per Telefon sowie die fachmännische Abwicklung von Beschwerden zentrale Inhalte von Verärgerungen sind.

Wie bereits erwähnt, wurden sowohl die Mitarbeitenden wie auch die Kundin-

nen und Kunden gebeten, neben den verschiedenen generellen Qualitätsdimensionen auch spezielle Ereignisse und Erlebnisse im Zusammenhang mit den Dienstleistungen des betreffenden Amtes zu schildern und zu bewerten. Die zusätzliche Auswertung der so genannten kritischen Ereignisse ergänzen den Datensatz insofern, als dadurch spezielle Ereignisse von allgemeinen Routine-Prozessen erkannt und untersucht werden können. Daraus abgeleitet ergeben sich für die einzelnen Interaktionsqualitäten und schritte im Rahmen eines Kundenkontakts spezifische Stärken- und Schwächenprofile sowie darauf aufbauend Handlungsempfehlungen und Verbesserungsmöglichkeiten, welche in der Folge optimal auf die Bedürfnisse und Wünsche der verschiedenen Kundengruppen abgestimmt werden können. In gleichem Masse wurden auch die Mitarbeitenden im Rahmen der Befragung aufgefordert, eine kritische Beurteilung der Prozesse und Strukturen in ihrem Arbeitsumfeld abzugeben. Damit kann sichergestellt werden, dass beide Seiten eine Einschätzung der gesamten Dienstleistung abgeben können, weil eine einseitige Sichtweise möglicherweise zu kurz greifen könnte resp. im Anschluss daran eingeleitete Verbesserungsmassnahmen das gewünschte Ziel verfehlen könnten.

Beispiel für eine Ergebnisdarstellung

Nachdem nun aus den Ergebnissen die relevanten Einflussfaktoren erfasst und untersucht wurden, wird nachfolgend eine mögliche Ergebnisdarstellung vorgestellt. Das Ziel ist eine übersichtliche Darlegung und Erläuterung der wichtigsten Ergebnisse und Aussagen aus der Untersuchung (vgl. Bild 3).⁷

⁷ Die nachfolgende Darstellung zeigt lediglich einen Ausschnitt aller in der vorliegenden Befragung untersuchten Bereiche und Ergebnisse. Vertiefende Informationen können aber bei Bedarf bei den Autoren eingeholt werden.

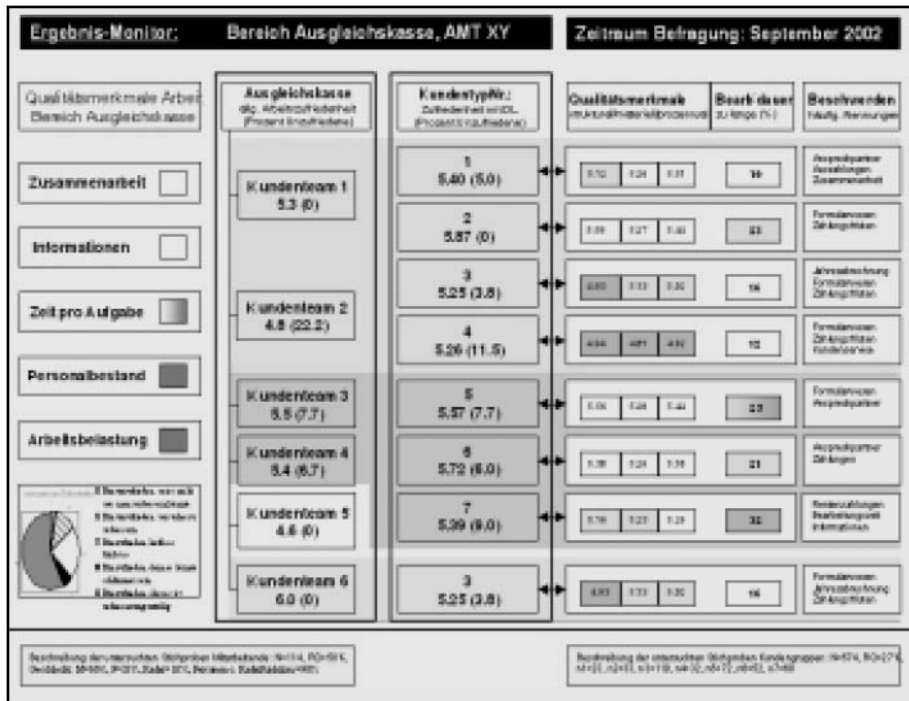


Bild 3: Ergebnis-Monitor für den Bereich Ausgleichskasse. Gesamt-Ergebnisse der Befragung (Quelle: eigene Darstellung).

Die obige Ergebnisdarstellung gliedert sich folgendermassen: In der linken Hälfte ist der Geschäftsbereich (Abteilung Ausgleichskasse) mit den entsprechenden Kundenteams dargestellt. Die Kundentypen und -gruppen⁸ wurden so angeordnet, damit eine direkte Zuordnung zwischen Kundenteam und der jeweiligen Kundengruppe hergestellt werden kann (auf eine detaillierte Darstellung der Ablaufprozesse wird im Rahmen des vorliegenden Artikels zu Gunsten einer Gesamtübersicht verzichtet).⁹

In der Spalte ganz links sind einerseits weitere wesentliche Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für die entsprechende Abteilung (nach Hauptthemen gegliedert) aufgeführt. Die entsprechende Schattierung soll dabei Aufschluss über das relative Niveau der Zufriedenheitswerte geben.

Im rechten Bereich der Darstellung befinden sich Aggregationen der Ergebnisse in Bezug auf verschiedene Qualitätsmerkmale der Dienstleistung (Bewertung durch die entsprechenden Kundentypen). Die Merkmale wurden in drei Kategorien unterteilt (strukturelle, materielle und prozessuale Qualitätsmerkmale), wodurch sich ein schnellerer Überblick über die wesentlichsten Resultate gewinnen lässt. Die verschiedenen Einfärbungen (mit den entsprechenden Mittelwerten respektive Prozentangaben) entsprechen jeweils wiederum einem Zufriedenheitsindex. Die nächste Spalte (»Bearb'dauer«) zeigt den Prozentsatz derjenigen Kundenaussagen, welche angeben, dass die Bearbeitungsdauer für ihr Anliegen ihrer Einschätzung nach zu

lange ist. Diese zusätzliche Angabe kann als eine weitere wichtige Kennzahl für die Prozessqualität und die Kundenzufriedenheit der betreffenden Kundengruppe dienen (die Möglichkeiten der Darstellung weiterer Resultate und Indices sind gross und können je nach Ausrichtung und Tiefe der erzielten Ergebnisse ausgerichtet werden).

Interpretation ausgewählter Ergebnisse

Die Resultate der Befragung in Bild 3 zeigen, dass bestimmte Kunden(-gruppen) insgesamt gesehen mit den erbrachten Dienstleistungen des betreffenden Amtes zufrieden sind. Dies wird bei den angesprochenen Kundengruppen auch durch die geringen Prozentanteile unzufriedener Kunden (Spannweite 0 bis 11,5 Prozent) bestätigt.

Werden zusätzliche Qualitätsparameter zur Interpretation der Resultate herangezogen, so zeigt sich ein differenzierteres Bild. Die unterschiedliche Bewertung der einzelnen Qualitätsmerkmale zeigt, dass die verschiedenen Kundengruppen mit der Dienstleistungserbringung durch die Mitarbeitenden des Amtes nicht gleichermassen zufrieden sind. Die Kundengruppen 3 und 4 scheinen demnach mit den erbrachten Dienstleistungen weniger zufrieden zu sein und die Qualitätsmerkmale der Dienstleistungen werden von den betreffenden Kundengruppen entsprechend kritisch eingeschätzt. Dies wird zusätzlich

durch die letzte Spalte links belegt, der »Beschwerden-Hitliste«, wonach bspw. das Formularwesen und die Zahlungsfristen von allen untersuchten Kundengruppen als die häufigsten Ursachen für Beschwerden genannt wurden. Die Beschwerdenliste kann somit als direkter Ausdruck der Unzufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit dem Dienstleistungserbringer gewertet werden.

Das für die Kundengruppen 3 und 4 in erster Linie zuständige Betreuungsteam 2 erzielt in selben Masse spezifische Befragungsergebnisse auf: Das Team weist in den Ergebnissen eine unter dem Durchschnitt liegende allgemeine Arbeitszufriedenheit auf (wovon 22.2 Prozent eher bis sehr unzufrieden sind), beklagen den unzureichenden Personalbestand ihres Teams und die hohe Arbeitsbelastung sowie der damit verbundene Zeitmangel für eine eingehende Betreuung ihres Kundenstammes. Das Kundenteam 1 weist demgegenüber etwas höhere Zufriedenheitswerte auf und so auch die von ihnen (mit-)betreute Kundengruppen 1 und 2. Tiefergehende Analysen auf Teamstufe offenbaren, dass die Arbeitsbelastung zwischen den beiden Teams nicht optimal aufgeteilt ist und somit als möglicher Einflussfaktor auf die Zufriedenheitswerte der beiden Teams agiert. Diese ungleiche Verteilung der Arbeitslasten wirkt sich auch auf die beurteilten Qualitätsmerkmale seitens der Kunden aus, wobei die Kundengruppe 4 die kritischsten Werte zu Protokoll gab.

Demgegenüber weisen die Kundengruppen 5 bis 7 höhere Werte hinsichtlich der untersuchten Qualitätsmerkmale auf, lediglich die Beurteilungen der Dauer der Bearbeitung weisen bei den genannten Kundengruppen erhöhte Werte auf. Dies ist einerseits zurückzuführen auf eine längere interne Bearbeitungsdauer der einzelnen Anliegen. Andererseits zeigen die Ergebnisse der Befragungen, dass die bestehenden Prozesse nicht optimal ausgestaltet sind und daher noch reichlich Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Diese Prozesse sollen daher im Anschluss an die durchgeführte Befragung einer genauen Prüfung unterzogen werden und gegebenenfalls angepasst werden.

Diese ausgewählten Beispiele verdeutlichen, wie das Zusammenspiel und die

8 Bei der Nummerierung des Kundentyps in Bild 3 handelt es sich lediglich um eine vereinfachende Darstellungsform. Jede Kundentyp-Nummer entspricht dabei einer bestimmten definierten Kundengruppe.

9 Demzufolge beschäftigen sich die Kundenteams 1 und 2 mit den Kundentypen 1 bis 4, die Kundenteams 3 und 4 mit den Kundentypen 5 bis 7 etc.

Analyse der beiden Befragungen einen umfassenden Blick auf wesentliche Merkmale einer Kunden-Mitarbeitenden-Beziehung und des Kontextes bieten kann. In entsprechender Weise liessen sich noch weitere interessante Zusammenhänge aufzeigen und interpretieren.

Fazit

Im Rahmen der gleichzeitig durchgeführten Befragung konnten sowohl die Kundschaft wie auch die Mitarbeitenden eine kritische Beurteilung der Dienstleistungsqualität des betreffenden Amtes abgeben. Die Ergebnisse zeigen, dass die soziale Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kundschaft durch zahlreiche Einflussfaktoren geprägt wird und sowohl auf die Zufriedenheit wie auch deren Verhalten gleichermassen einzuwirken vermag. Die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kunden ist aber in den seltensten Fällen durch gleich bleibende Einflüsse resp. Stärke geprägt, weil die unterschiedlichen Kundengruppen in der Regel unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf die Dienstleistungen besitzen. Um diesen Anforderungen zu genügen, müssen auch die Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden im gleichen Ausmass optimal ausgestaltet sein. Die Gegenüberstellung wichtiger und interessanter Resultate beider Parteien trägt dazu bei, dass ein optimal abgestimmtes Kundenmanagement erarbeitet werden kann. Diese Vermutungen werden gestützt durch die Ermittlung von Zusammenhängen zwischen den Beurteilungen zur Zufriedenheit beider untersuchten Parteien. Dadurch kann aufgezeigt werden, dass die Kreislaufkonzeption (vgl. Bild 1) einen massgeblichen Stellenwert für den gesamten Dienstleistungsprozess besitzt. Eine umfassende Betrachtung aller möglichen Einflüsse und deren Wirkungen auf den Dienstleistungsprozess trägt also dazu bei, dass das Kundenmanagement besser verstanden und in der Folge die relevanten Stellschrauben zur Behebung von möglichen Dysfunktionalitäten in bestehenden Aufbau- und Ablaufprozessen verändert werden können.

Auf der anderen Seite konnte gezeigt werden, dass die Ermittlung von Zufriedenheitswerten hinsichtlich bestimmter Qualitätsmerkmale allein nicht ausreicht, um die Interaktionsdynamik zwischen Kunden und Mitarbeitenden richtig einschätzen und interpretieren zu können. Für das hier vorgestellte neue Paradigma einer kombinierten Befragung von Kunden und Mitarbeitenden wurden deshalb die Befragungsinstrumente durch entsprechende Anpassungen und Ergänzungen erweitert. Neben

allgemeinen Fragen zur Bewertung einzelner Aspekte der Dienstleistung wurden beide Seiten aufgefordert, die wesentlichsten Schwachstellen respektive Stärken (respektive besonders kritische oder erfolgsrelevante Elemente) im gesamten Dienstleistungsprozess anzugeben. Hierzu muss aber auch eine Einschränkung angefügt werden. Auf Grund der gewählten Methodik war es mit den vorhandenen Instrumenten nicht möglich, eine detaillierte Betrachtung der Prozessdynamik herzustellen, das heisst welche Faktoren mit welchen Ausprägungen in welcher Situation zu welchen Ergebnissen sowohl bei den Mitarbeitenden wie auch den Kundengruppen führen. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die gesamte Dynamik zwischen Kunden und Mitarbeitenden sich einem ständigen Wandel unterzieht und sich durch zahlreiche moderierende Einflussfaktoren aus-

»Wenn sowohl Mitarbeiter- wie Kundenzufriedenheit den Erfolg einer Organisation beeinflussen, sollte man beide auch gleichzeitig und koordiniert abfragen.«

zeichnet. Die Untersuchung und die Beantwortung dieser und weiterführender Fragestellungen kann oder sollte aber Gegenstand weiterer, zukünftiger Studien bilden.

Abschliessend werden nochmals die wesentlichen Vorteile und Zielsetzungen einer gleichzeitig durchgeführten Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsanalyse aufgeführt:

- Mittels einer fundierten Analyse können die relevanten Einflussfaktoren auf die Dienstleistungs-Zufriedenheit der spezifischen Kundengruppen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Bedürfnisse beider Parteien zu bestimmten Zeitpunkten ermittelt werden. Das Herausfiltern kritischer/erfolgsrelevanter Ereignisse stellt die Basis für eine gezielte Darstellung wichtiger Kundenaspekte dar (neben Routine-Prozessen).
- Auf dieser Grundlage können im Anschluss daran organisationsinterne Prozesse und der Ressourceneinsatz zur Erstellung der einzelnen Dienstleistungen entsprechend optimiert (und fehllaufende eliminiert oder zumindest abgeschwächt) werden.
- Eine eingehende Analyse ist für ein prozess-, struktur- und ergebnisorientiertes Qualitätsmanagement (beispielsweise DIN ISO 9000ff) eine gute und verlässliche Notwendigkeit.

- Auf der Ebene der Mitarbeiterzufriedenheit und des Mitarbeiterverhaltens können verschiedene hinderliche intra-organisatorische Strukturen und Prozesse erkannt und mögliche Folgen verhindert werden (beispielsweise Burnout, sinkende Arbeitsleistung, Absentismus).
- Abgeleitete Verbesserungsmaßnahmen führen zu einer Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität im öffentlichen Bereich.
- Auf der Seite der Kundschaft kann die Kundenzufriedenheit gesteigert respektive die Anzahl der Beschwerden reduziert werden, was wiederum Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und deren Verhalten der Kundschaft gegenüber hat.
- Mittels tiefer gehender Analysen können die relevanten Einflussfaktoren hinsichtlich der verschiedenen Kundengruppen

(und der zugehörigen Bearbeitungsteams innerhalb der Organisation) einzeln ausgewertet, gewichtet und priorisiert werden

- Im Anschluss daran kann gezielt auf die Bereitstellung von massgeschneiderten Dienstleistungen hin gearbeitet werden, welche die unterschiedlichen Kundengruppen beanspruchen.

Literatur

Dormann, Christian und Kaiser, Diana: Job conditions and customer satisfaction. Erschienen in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 2002, pp. 257-283.

Loveman, G.W.: Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. Erschienen in: *Journal of Service Research*, 1(1), 1998, pp. 18-31.

Mittelstaedt, Stephanie und Winter, Stefanie: Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eine explorative Studie im Handel. *Mannheimer Beiträge*, 2(2), 2002, S. 21-29.

Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. 2001.

Van der Velden, Claus und Zillmer, Peter: Zufriedenheitsmessung bei gebundenen Kunden. Erschienen in: *Verwaltung & Management*, 8. Jg., Heft 3, 2002, S. 161-165.

Kommunale Krankenhäuser

Die Krise als Chance zur strategischen Neuausrichtung

von Raimund Otto, Robert Müller-Török und Nadin Wild

Dieser Beitrag beschreibt gegenwärtige Entwicklungen auf dem Krankenhausmarkt, die insbesondere kommunale Krankenhäuser vor erhebliche Probleme stellen. Diese Situation kann als Chance genutzt werden, die strategische Positionierung kommunaler Krankenhäuser neu zu bewerten. Mögliche Strategien werden aufgezeigt und bewertet, die zu einer dauerhaften finanziellen Entlastung der Krankenhausträger führen.

Einführung

Gegenwärtig ist erheblicher Druck auf das Management öffentlicher Krankenhäuser zu beobachten. Erste Krankenhäuser halten diesem nicht stand. Dieser Druck kommt, anders als in bisher erlebten Krisensituationen, gleichzeitig aus mehreren Richtungen:

- Einnahmenseitig
 - sinkende Zuschüsse bzw. Zuschussbereitschaft durch die angespannte Finanzlage der öffentlichen Haushalte von Kommunen und Ländern
 - seitens der Krankenversicherungen bzw. der staatlichen Gesundheitspolitik durch gekürzte Budgets und oktroyierte Sparmaßnahmen

- Neuordnung der Leistungsvergütung nach DRG (Diagnostic Related Groups, diagnosebezogene Fallpauschalen): Die Vergütung der Leistungen erfolgt ab 2003/2004 nicht mehr nach tagesgleichen Pflegesätzen, sondern nach fallbezogenen Diagnosen
- Ausgabenseitig
 - steigende Personalkosten, insbesondere durch die Erhöhung des BAT, die weitere BAT-Ost-Anpassung sowie die Auswirkungen der Reform der Zusatzversorgung
 - steigende Sachkosten, bedingt durch den medizinischen Fortschritt
- Marktseitig
 - verstärktes Auftreten privater Krankenhäuser auf dem Markt
 - veränderte Patientenstruktur durch steigende Fallzahlen und demographischen Wandel
 - Reduzierung der Krankenhausbetten
 - verschärfter Wettbewerb innerhalb der Europäischen Union.

Dieser Beitrag untersucht zunächst die Auswirkung bzw. die Intensität der einzelnen Einflüsse auf die wirtschaftliche Lage kommunaler Krankenhäuser. Danach werden mögliche Handlungsspielräume aufge-

zeigt und die Frage, wie sich kommunale Krankenhäuser in Zukunft entwickeln können, strukturiert. Dabei orientieren wir uns strikt am Bezugsrahmen einnahmen-seitiger, ausgabenseitiger und marktseitiger Wirkungen.

Einnahmenseitige Einflussfaktoren

Nach gesetzlicher Bestimmung unterliegen die Krankenhäuser dem System der dualen Finanzierung: Diese Trennung der Finanzierungsverantwortung für Betriebskosten und Investitionskosten schränkt die Handlungsfähigkeit der Krankenhäuser ein (siehe Bild 1).

Ein Krankenhaus muss sich demnach in seiner Planung auf die Kostenoptimierung beschränken, da die Angebotskapazitäten nicht durch den Markt reguliert werden und eine Nachfragesteuerung durch den Patienten nur eingeschränkt innerhalb der von der Politik festgelegten Bandbreite erfolgt. Nicht das Zusammenwirken von Angebot und Nachfrage bestimmen den Umsatz, sondern im Wesentlichen die Verhandlungen mit den Krankenkassen und den Trägern sowie die verpflichtenden Vorgaben durch den Landeskrankenhausplan.

Wir beobachten gegenwärtig erhebliche Finanzprobleme sowohl bei den Ländern und den Kommunen als auch bei den Krankenversicherungen. Gegenwärtig sind Maßnahmen in der politischen Diskussion, die vor kurzem unvorstellbar waren: unter anderem die Erhöhung der Krankenversicherungsbeiträge, die Einführung von Selbstbeteiligungen sowie die Nullrunde bei den Gesundheitsbudget- und Tarifverhandlungen. Diese Maßnahmen stellen aus Sicht der Krankenhäuser unabänderliche Umwelteinflüsse dar, ein Infragestellen ist insofern müßig. Folglich stellt sich den kommunalen Entscheidungsträgern die Frage, wie sich ein öffentliches Krankenhaus innerhalb dieser sich verändernden Rahmenbedingungen positionieren soll.

Im Hinblick auf die Freiheitsgrade für das Management scheint von den auf die Einnahmen wirkenden Einflussfaktoren die Einführung der DRG am interessantesten.

Diplom.-Oec. Raimund Otto, Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung mbH, Leipzig.



Dr. Robert Müller-Török, Universitätslektor, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien.



Diplom.-Volkswirtin Nadin Wild, Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung mbH, Leipzig.

VERWALTUNG & MANAGEMENT

Zeitschrift für allgemeine Verwaltung

Aus dem Inhalt

Hans H. Bauer und Mark Grether
Öffentliche Verwaltungen im Zeitalter des
Customer Relationship Management

Klaus Grimmer
Verwaltungsmodernisierung und kommunale
Organisationsmodelle

Martin Koci und Kuno Schedler
Der gleichzeitige Einsatz von
Mitarbeiter- und Kundenbefragungen

Raimund Otto, Robert Müller-Török und Nadin Wild
Kommunale Krankenhäuser

Paul Alpar und Sebastian Pickerodt
Eine ökonomische Bewertung von
Websites deutscher Großstädte



NOMOS Verlagsgesellschaft
Baden-Baden