

New Public Management: Die Mitarbeiter- Kunden- Schnittstelle

Dieter Scharitzer¹ Angelika Sonnek¹ Christian Korunka²

¹ Abteilung für Marketing, Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, A-1090 Vienna – Austria, Europe, Kontakt: dieter.scharitzer@wu-wien.ac.at, angelika.sonnek@wu-wien.ac.at

² Institut für Psychologie, Universität Wien, Liebiggasse 5, A-1010 Vienna - Austria, Europe; Kontakt: christian.korunka@univie.ac.at

1 HINTERGRUND

Qualitätsmanagement und verwandte Ansätze (am bekanntesten: Total Quality Management (TQM)) verbreiten sich immer mehr im Bereich der Dienstleistungen, sowohl im privaten, wie neuerdings auch unter dem Begriff des „New Public Managements“ (NPM) im *öffentlichen Sektor*.

Der Erhöhung der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit kommt dabei im New Public Management eine wesentliche inhaltliche und strategische Bedeutung zu. Vor allem von Praktikern, häufig aber auch in theoretischen Modellvorstellungen, wird angenommen, dass zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit eine enge Beziehung besteht. Bislang existieren allerdings nur wenige empirische Studien zu dieser Thematik.

In der hier vorgestellten Studie wurde ein theoretisches Messmodell zum Zusammenhang der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit entwickelt. Das Modell wurde im Rahmen eines umfangreichen Forschungsprojekts (FWF, Projektnummer 13520) empirisch überprüft.

Insbesondere sollen die Beziehungen zwischen den mitarbeiter- und kundenseitigen Einschätzungen der Struktur- Prozess- und Ergebnisqualität von Leistungen der öffentlichen Hand hinterfragt werden. Auf der Basis des Arbeitsmodells sollen in einem nächsten Schritt die Bedingungen im Zusammenhang mit der Institutionalisierung von Qualität vor allem in Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung analysiert werden, die eine hohe Mitarbeiter- und damit Kundenzufriedenheit zur Folge haben.

2 EINLEITUNG

2.1 Theoretischer Hintergrund

Qualität ist sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in öffentlichen Institutionen in den letzten Jahrzehnten mehr als nur ein Schlagwort. Mit dem Konzept des Total Quality Managements (TQM) sind alle Unternehmensbereiche angesprochen, die Qualität der internen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen sowie Beziehungen zu Kunden und Stakeholdern ständig zu verbessern.

Im öffentlichen Bereich haben das Konzept des New Public Managements (NPM) bzw. die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV), die im wesentlichen die Ansätze des TQM in öffentliche Institutionen übertragen, in den letzten Jahren international an Bedeutung gewonnen und sind zu einem organisatorischer Trend geworden. Aucoin (1990) und Hood (1991) prägten den Begriff des New Public Management. „*NPM is generally used to describe a management culture that emphasizes the centrality of the citizen or customer, as well as the accountability for results. It also suggests structural and organizational choices that promote decentralized control through a wide variety of alternative service delivery mechanisms, including quasi-markets with public and private service providers competing for resources from policymakers and donors.*” (The World Bank Group, 28.02.2002, online). Ein zentraler Bestandteil des New Public Managements ist die Kunden- oder Bürgerorientierung.

Öffentliche Institutionen stehen dabei im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen einer Reihe von verwaltungsspezifischen Faktoren gegenüber, die Kundenorientierung notwendig machen und damit Kundenzufriedenheit als zentrale Zielgröße definieren (Klausegger & Scharitzer, 2000, S.288):

- Es existiert ein politischer Auftrag für modernes Verwaltungsmanagement.
- Die Verwaltung sieht sich einem Imageproblem gegenüber, der die Verbesserung der Einstellung zum öffentlichen Dienst und den Beamten notwendig macht.
- Die Akzeptanz von Maßnahmen der Verwaltung soll gefördert werden.
- Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft führt zu Handlungszwang der öffentlichen Institutionen aufgrund der höheren Ansprüche und Erwartungen der Bürger, stärkeren Wahrnehmung der Mängel in der Verwaltung, steigenden Wahlmöglichkeiten und zugleich zunehmenden Wettbewerbssituation zu kommerziellen Anbietern sowie steigende Bildung und Lebensstandards.

Heskett et al. (1994) und Weaver (1994) gehen davon aus, dass die Steigerung der Arbeitszufriedenheit auch zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt. Dennoch sind bisher kaum theoretische Studien und empirische Untersuchungen vorhanden, die diesen Zusammenhang bestätigen. Homburg & Stock (2001, S.384) sprechen von *oberflächlichen Untersuchungen*, die sich bisher mit dem Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auseinandergesetzt haben. Eine Untersuchung in der öffentlichen Verwaltung, im Rahmen von New Public Management, die den Bürger als Kunden berücksichtigt, ist uns zum derzeitigen Zeitpunkt ebenfalls nicht bekannt. Die Entwicklung eines Modells zum Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit vor dem Hintergrund von New Public Management ist daher eine notwendige Grundlage für die Analyse der Beziehungen zwischen den Konstrukten.

2.2 Die Entwicklung eines Arbeitsmodells

Ein Ausgangsmodell des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ist die „Service Profit Chain“ von Heskett et al. (1994). Sie stellt die Beziehungen zwischen Management, Mitarbeitern und Kunden dar sowie deren Einfluss auf Gewinn und Profit eines Unternehmens. Den Mitarbeitern kommt in dieser Kette eine zentrale Rolle zu, da der Erfolg eines Unternehmens nicht über Höhe von Gewinnen und Marktanteilen sondern über die Mitarbeiter bestimmt wird. Die Grundannahmen der Service Profit Chain sind folgende: Sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden, dann tragen sie das mit ihrer Leistung in Form von gutem Service am Kunden nach außen. Gute Serviceleistungen erzeugen Zufriedenheit auf Seiten des Kunden, wodurch sich hohe Kundentreue und schlussendlich höherer Gewinn und Umsatz ergibt. In Dienstleistungsunternehmen und damit auch in der öffentlichen Verwaltung sind somit Mitarbeiter die Träger der Leistung und verantwortlich für den Erfolg eines Unternehmens.

Einschränkungen ergeben sich bei der Übertragbarkeit der Service Profit Chain auf die öffentliche Verwaltung dahingehend, dass Gewinn und Umsatz in der Regel nicht Ziele von öffentlichen Institutionen sind, die am Ende dieser Kette stehen. Hier stehen z. B. Image- und Akzeptanzgewinn sowie Senkung der Kosten und effiziente Leistungserbringung im Vordergrund. Diese Ergebnisdimensionen wurden in die Untersuchung nicht miteinbezogen und das Modell der Service Profit Chain lediglich zum Teil dem neuen Arbeitsmodell zu Grunde gelegt.

Donabedian (1966) führt ein heute weithin bekanntes Drei-Phasen-Modell zur Beurteilung von Dienstleistungen ein, in dem der Prozess der Leistungserstellung in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität eingeteilt wird. Dieses Grundmodell, das von zahlreichen Autoren übernommen und teilweise modifiziert wurde, ist ein Baustein des Arbeitsmodells zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Auf Kundenseite werden die Kriterien der Kundenzufriedenheit in Struktur-, Prozess- und Ergebnisvariablen eingeteilt. Auf Mitarbeiterseite werden diese Variablen ebenfalls gemessen. Das dahinterstehende Konstrukt ist hier die Servicefähigkeit der Mitarbeiter, die von Hallowell, Schlesinger & Zornitsky (1996) als die „*Wahrnehmung des Mitarbeiters von seiner Fähigkeit dem Kunden dienlich zu sein*“, definiert wird. Die Servicefähigkeit wird als Prädiktor für Kundenzufriedenheit gesehen, der auch in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit stehen soll.

Basierend auf Hallowell et al. (1996) wird die interne Servicequalität als Prädiktor von Arbeitszufriedenheit und Servicefähigkeit betrachtet. Die Autoren definieren sie als *„employee satisfaction with the service received from internal service providers“*. In der gegenständlichen Studie wird sie durch folgende Indikatoren, die im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erhoben wurden, operationalisiert: Ausstattung der Mitarbeiter mit Werkzeugen und Tools, Regeln und Abläufe, Qualität der Teamarbeit, Unterstützung durch das Management, Ziel- und Aufgabenorientierung, Möglichkeit und Qualität von Trainings und Schulungen, projektbegleitende Information und interne Kommunikation sowie Feedback.

Auf Grundlage dieser theoretischen Ausführungen wurde das in Abbildung 1 dargestellte Arbeitsmodell aufgestellt, das die postulierten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten zeigt.

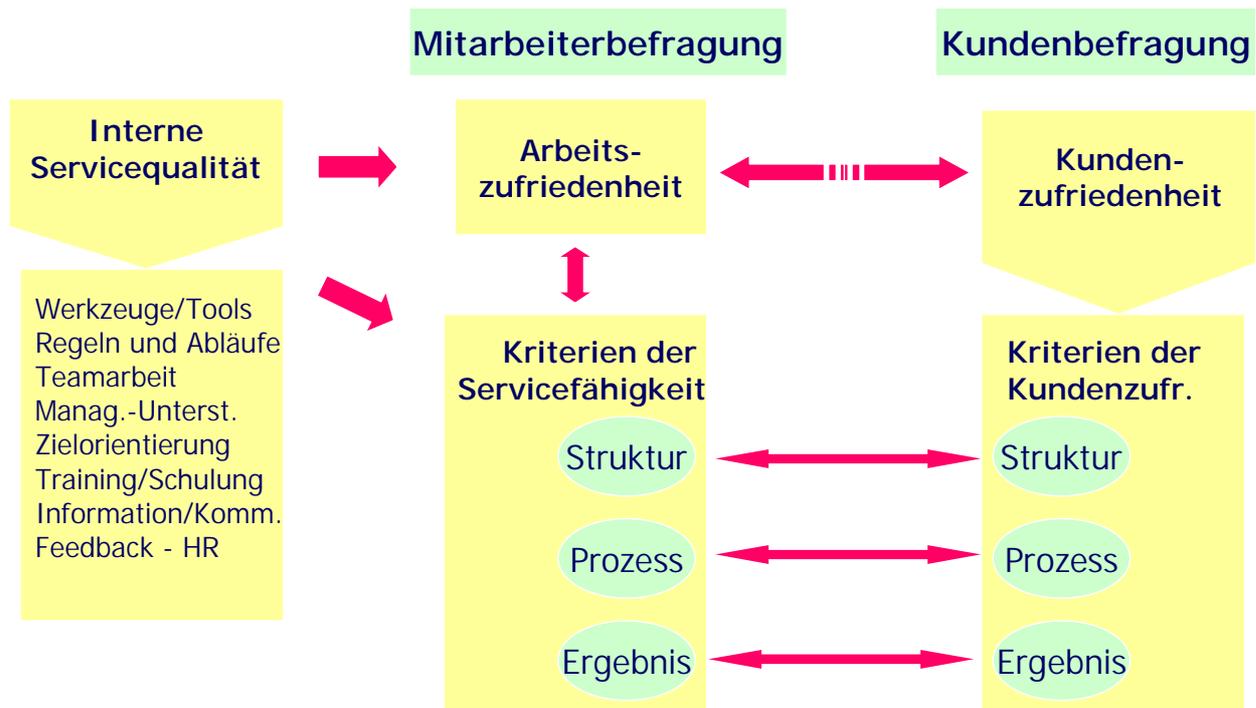


Abbildung 1: Arbeitsmodell der Studie

3 STUDIENDESIGN

Die hier dargestellte Studie ist Teil eines mehrjährigen größeren Forschungsprojekts, in dem die Auswirkungen und Bedingungsstrukturen der Einführung von New-Public-Management sowohl mitarbeiter- als auch kundenseitig analysiert werden¹. Im Rahmen des Forschungsprojekts werden drei Organisationen des öffentlichen Bereichs, eine Stadtverwaltung, eine Teilorganisation einer Landesverwaltung und Teile einer Bundesverwaltung, in einem Längsschnittdesign über einen Zeitraum von 18 Monaten (2 Messzeitpunkte) begleitet. Für die erste Modellprüfung im Rahmen dieser Studie wurden die Erhebungen des ersten Messzeitpunkts herangezogen. Dieser Zeitpunkt wurde deshalb gewählt, da aus der Analyse der mitarbeiterseitigen Bedingungsstruktur von Kundenzufriedenheit im Rahmen eines Aktionsforschungsansatzes Hinweise für die erfolgreiche Implementierung von New Public Management abgeleitet werden können.

In den drei Organisationen waren zu diesem Zeitpunkt jeweils erste Aktivitäten in Richtung von New Public Management gesetzt. Es lagen Zielvorstellungen vor, die den Mitarbeitern weitgehend bekannt waren. Bezüglich der Implementierung dieser Vorstellungen können die drei Organisationen als am Beginn eines längeren Changeprozesses stehend bezeichnet werden.

¹ Die Ziele dieses Forschungsprojekts bestehen in der Entwicklung eines Instrumentariums zur mitarbeiter- und kundenseitigen Erfassung von organisatorischen Veränderungen im öffentlichen Bereich und in der Evaluation von New-Public-Management-Maßnahmen aus Mitarbeiter- und Kundensicht. Das Forschungsprojekt wird vom Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung in Österreich (FWF, Projekt P13520) finanziert.

3.1 Stichprobe

Es wurden Organisationen im öffentlichen Bereich kontaktiert, von denen einerseits angenommen werden konnte, dass sie mit der Thematik des NPM bereits auseinandergesetzt hatten und die andererseits ein breites Spektrum öffentlicher Dienstleistungen abdecken. Voraussetzungen für die Teilnahme am Forschungsprojekt war eine Mindestgröße von 50 Mitarbeitern. Die Organisation sollte am Beginn eines Change Projektes, das sich mit NPM beschäftigt stehen. Nach Auswahl möglicher Kooperationspartner fanden die erste Kontaktaufnahme und Vorgespräche mit den Projektleitern statt.

Nach der Vorlaufphase, die ungefähr ein halbes Jahr in Anspruch nahm, konnte die Studie in den folgenden drei Organisationen durchgeführt werden.

Org. 1: Die Anzahl der Mitarbeiter beträgt insgesamt 11.000 an 80 regionalen Standorten, wovon 5 lokale Ämter in die Erhebung miteinbezogen wurden. Die Kundenstruktur setzt sich aus Bürgern und Professionisten zusammen. Ziele der Reorganisation umfassen die Leistungsorientierung, Wirtschaftlichkeit, Eigenverantwortung und Mitarbeiterorientierung sowie Bürgernähe und Bürgerorientierung der Verwaltungseinheit.

Org. 2: Die Anzahl der Mitarbeiter beträgt insgesamt 650 an 10 Standorten, wobei drei dezentrale Einheiten in die Erhebung eingeschlossen wurden. Die Kundenstruktur setzt sich aus jüngeren Bürgern zusammen. Ziele der Change Projekte sind einerseits der Aufbau von dezentralen Kundenservicestellen, mehr Bürgerorientierung, effiziente Verwaltung und Einführung eines EDV-Systems.

Org. 3: Die Anzahl der Mitarbeiter umfasst 270 an einer Dienststelle. In die Studie wurden alle Mitarbeiter einbezogen. Kunden dieser öffentlichen Verwaltungseinheit können sowohl Bürger als auch Unternehmer sein, die ein breites Spektrum an öffentlichen Leistungen in Anspruch nehmen. Ziele der Veränderungsprojekte sind vordergründig eine stärkere Kundenorientierung, Verbesserung der Kundenkontaktorganisation sowie der kundengerechte Umbau des Gebäudes.

Alle drei Organisationen befinden sich in ersten Stadien der Umsetzung von NPM Maßnahmen, dazu gehören eine generell verstärkte Kundenorientierung und Verbesserungsmaßnahmen im Bereich der Kundenschnittstellen.

In allen drei Organisation wurden Schulungsmaßnahmen für NPM und Konzepte durchgeführt, daher waren die Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Erhebungen mit den Ansätzen und Zielsetzungen von NPM vertraut.

Die Mitarbeiterbefragungen wurden in Gruppen von je 20 Mitarbeitern durchgeführt. Durch die Kontrolle der Erhebungssituation und der persönlichen Anwesenheit eines Studienleiters, konnte eine hohe Datenqualität und ein hoher Rücklauf gewährleistet werden.

Die Kundenbefragungen wurden persönlich vor Ort durchgeführt, wobei darauf geachtet wurde, dass der Kunde direkt nach Inanspruchnahme einer Serviceleistung, wie bspw. Abgabe eines Wohnungsantrages, Ansuchen um einen Platz im Kindertagesheim, Abgabe der Steuererklärung befragt wurde. Damit sollte erreicht werden, dass der Kunde einen aktuellen Kontakt beurteilt und die Eindrücke der Serviceleistung unverfälscht wiedergegeben werden.

3.2 Messinstrument

Ein Teilziel der Gesamtstudie bestand in der Entwicklung eines umfangreichen Fragebogeninstrumentariums, welches – auf der theoretischen Grundlage der organisatorischen Konfigurationstheorie – die Erfassung von Merkmalen der Organisation und Tätigkeit, des organisatorischen Veränderungsprozesses, der Qualität des Arbeitslebens der Mitarbeiter, und der internen Servicequalität sowie der Qualität des Institutionalisierungsprozesses von NPM ermöglicht. Das Instrumentarium umfasst Skalen für mitarbeiterseitige und kundenseitige Bewertungen. Im folgenden werden nur die Teile des Messinstruments dargestellt, die in der vorliegenden Teilauswertung zum Einsatz kamen.

Die Skalen zur Erfassung der internen Servicequalität basieren zum Teil auf einer im Rahmen einer internationalen Kooperation neu entwickelten Skala (Sainfort, Carayon, & Smith, 1997; Sainfort et al., 2000). Diese Skala operationalisiert die sieben Kriterien des Malcolm Baldrige Awards – Führungsstil, Information und Analysen, Strategische Qualitätsplanung, Humanressourcen, Prozesse, Ergebnisse, und Kundenorientierung, die teilweise als Prädiktoren von interner Servicequalität definiert wurden (Hallowell et al., 1996). Das Ausmaß der jeweiligen Zustimmung zu einer Frage wird mit einer 5-stufigen Likert-Skalierung erfasst. Die auch in dieser Studie eingesetzte Endversion der Skala besteht aus 28 Items (Sainfort, Mosgaller, Van Rennselaer, & Smith, 1996).

Die Arbeitszufriedenheit wurde mit 4 Items erfasst, die auf dem englischsprachigen “Facet Free Job Satisfaction Questionnaire beruhen (Quinn & Staines, 1979).

Die Beurteilung der Servicefähigkeit aus Mitarbeitersicht wurde mit einer neuen Skala gemessen, die im Rahmen des Forschungsprojekts entwickelt wurde. Diese Skala besteht aus Likert-skalierten Items, die Struktur- Prozess- und Ergebnisaspekte der internen Servicefähigkeit erfassen.

Die Teilaspekte der Kundenzufriedenheit wurden ebenfalls mit einem im Rahmen dieses Forschungsprojekts – analog zur internen Servicefähigkeit – entwickelten Instrument erfasst. Mit Likert-skalierten Items werden Zufriedenheitsbeurteilungen auf Struktur- Prozess- und Ergebnisebene erfasst. (Unterschiedlichkeit, Leistungen auch spezifisch, geringfügige Anpassung an die jeweilige Dienstleistung)

4 ERGEBNISSE

4.1 Die Struktur des Messinstruments

Sämtliche Skalen sind normal verteilt bzw. weisen nur geringe Abweichungen von einer Normalverteilung auf. Die Konsistenz der Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit wurde mittels klassischer Testtheorie überprüft. Da die Struktur der Skalen zur internen Servicequalität sowie von Struktur- Prozess und Ergebniseinschätzungen auf einer theoretischen Fundierung beruht, erfolgte eine Überprüfung mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse.

Die Arbeitszufriedenheitsskala weist eine zufriedenstellende interne Konsistenz von $r=0,81$ auf.

Die Faktorenstruktur der wahrgenommenen internen Servicefähigkeit aus der Sicht der Mitarbeiter konnte ebenfalls zumindest weitgehend (ebenfalls bei einer Annahme von korrelierten Skalen und Korrelationen der Residuen innerhalb der Skalen) bestätigt werden: $\text{Chi}^2(73, n=956)=438,4$ ($p=.00$); GFI=0.95, NFI=0.95, CFI=0.96, SRMR=0.037.

Die Faktorenstruktur der drei Aspekte der kundenseitigen Wahrnehmung der Servicequalität konnte ebenfalls weitgehend bestätigt werden (ebenfalls bei einer Annahme von korrelierten Skalen und Korrelationen der Residuen innerhalb der Skalen) bestätigt werden: $\text{Chi}^2(82, n=1299)=511,3$ ($p=.00$); GFI=0.96, NFI=0.95, CFI=0.96, SRMR=0.035.

4.2 Merkmale der Erhebungsstichprobe

Die Erhebungen wurden in den drei beschriebenen Feldern zu zwei Zeitpunkten durchgeführt. Gegenstand der folgenden Ausführungen sind die Ergebnisse der ersten Erhebungswelle (t1) im Jahr 2000. Um auch die Auswirkungen von Veränderungsmaßnahmen im öffentlichen Bereich nachweisen zu können, wurde 12-18 Monate nach der ersten Erhebungswelle, eine zweite vollständige Mitarbeiter- und Kundenbefragung in denselben Organisationseinheiten durchgeführt (t2).

Exemplarisch werden an dieser Stelle die Stichprobenmerkmale sowohl der Mitarbeiter- als auch der Kundenbefragung in den drei Organisationen aus der ersten Erhebungswelle (t1) zusammengefasst dargestellt.

Sample	n Mitarbeiter	Rücklauf (%)	Alter bis 35 Jahre (%)	Geschlecht (% Anteil Frauen)
Org. 1	785	77,2	27,8	47,5
Org. 2	145	71,7	18,9	47,9
Org. 3	216	80,2	36,8	39,4

Tabelle 1: Kennwerte der Mitarbeiterstichprobe

Gesamt betrachtet weisen die drei Teilstichproben weitgehend vergleichbare Stichprobenmerkmale auf. Mitarbeiterseitig ist aufgrund des zufrieden stellenden Rücklaufs in allen Teilstichproben eine hohe Aussagekraft der Daten gegeben. Alle befragten Mitarbeiter führen typische Bürotätigkeiten, mit überwiegenden Maß mit Kundenkontakt, aus.

Sample	n Kunden	Ausschöpfung (%)	Alter bis 35 Jahre (%)	Geschlecht (% Anteil Frauen)
Org. 1	1299	57,8	40,4	47,9
Org. 2	789	56,7	91,5	88,6
Org. 3	543	52,1	31,9	49,7

Tabelle 2: Kennwerte der Kundenstichprobe

Gesamt betrachtet weisen die drei Teilstichproben weitgehend vergleichbare Stichprobenmerkmale auf. Die Alterstruktur ist in Org. 2 etwas abweichend, da die gebotenen öffentlichen Leistungen eher junge Frauen in Anspruch nehmen. Der ausgesprochen hohe Ausschöpfungsquote, die in allen drei Organisationen über 50 % liegt, konnte durch die persönliche Befragung der Kunden vor Ort erreicht werden und ist mit ein Indikator für die hohe Datenqualität.

4.3 Zur Beziehung von Mitarbeiter- und Kundeneinschätzungen der Servicefähigkeit bzw. Kundenzufriedenheit/Servicequalität

Im ersten Schritt der Auswertung wurde die „Schnittstelle“ zwischen Mitarbeiter- und Kundeneinschätzungen auf der Grundlage des zuvor dargestellten Arbeitsmodells analysiert. Dazu war es notwendig, einen aggregierten Datensatz zu generieren. In diesem Datensatz wurden nur solche Fälle einbezogen, wo eine direkte Bewertung der Kunden von Leistungen, die auf spezifische Mitarbeitergruppen (bspw. Abteilungen) zurückgeführt werden können, vorlag. Insgesamt konnten so zum Zeitpunkt (t1) 114 derartige „Schnittstellen“ gebildet werden. Zur empirischen Absicherung der Qualität des endgültigen Schnittstellendatensatzes wurden nur solche Fälle aufgenommen, wo sowohl mitarbeiter- als auch kundenseitig zumindest 5 vollständige Bewertungen (jeweils mindestens 5 Datensätze) vorlagen. Der auf diese Art neue aggregierte Datensatz besteht aus 29 Einzelfällen. Diese neuen Fälle umfassen die Bewertungen von insgesamt 612 Mitarbeitern und 1638 Kunden. Die Mitarbeiter dieser Teilstichprobe geben in überwiegendem Ausmaß einen häufigen (86,1%) bzw. fallweisen (12,1%) Kundenkontakt an.

Zum Zeitpunkt (t2) wurde versucht, die Zahl der Fälle im Auswertungsdatensatz noch weiter zu optimieren. Dies gelang durch die Vorgabe einer Quotenstichprobe bei der Kundenbefragung, wodurch ausreichend Kundeninterviews für alle Schnittstellen zur Verwaltung gewonnen werden konnten. Gleichzeitig wurde die Zahl der notwendigen Mitarbeiter- und Kundendatensätze von 5 auf 3 notwendige Interviews pro ausgewerteter Schnittstelle reduziert. Damit konnten in (t2) nunmehr 56 Fälle als Schnittstellen für die Auswertung generiert werden. Dahinter stehen in (t2) 959 befragte Mitarbeiter denen 2957 Interviews mit Kunden zugeordnet werden konnten.

Die folgenden Analysen, die sich direkt auf den Mitarbeiter-Kunden-Schnittstelle beziehen, wurden mit dem aggregierten Datensatz aus der ersten Erhebungswelle t1 (n=29) durchgeführt:

Im ersten Schritt wurden die Korrelationen zwischen den Einschätzungen der Mitarbeiter und der Kunden berechnet (Tabelle 3):

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) MA-Struktur	1.00	.54**	.43**	.35	.28	.26
(2) MA-Prozess		1.00	.65**	.43**	.46**	.55**
(3) MA-Ergebnis			1.00	.09	.11	.19
(4) KU-Struktur				1.00	.92	.85
(5) KU-Prozess					1.00	.88
(6) KU-Ergebnis						1.00

Tabelle 3: Korrelationen zwischen Mitarbeiter- und Kundeneinschätzungen der Servicequalität (n=29; **...p<.01; *...p>.05)

Die hohen Korrelationen zwischen den drei Teilbereichen der Servicequalität auf der Kundenseite legen die Vermutung nahe, dass die Kunden nur wenig zwischen den Teilbereichen der Leistung differenzieren und daher vorwiegend eine Gesamtbeurteilung des Kontaktes mit der öffentlichen Institution bewerten.

Im Unterschied dazu differenzieren die Mitarbeiter weitaus ausgeprägter in der Wahrnehmung ihrer Servicefähigkeit auf der Struktur- Prozess- und Ergebnisebene. Als wichtigstes Ergebnis dieses Analyseschritts ist jedoch festzuhalten, dass nur auf der Ebene der Prozessqualität eine signifikante Beziehung zwischen den Mitarbeiter- und Kundeneinschätzungen besteht, während sowohl die Struktur- als auch die Ergebniseinschätzungen der Servicefähigkeit durch die Mitarbeiter in keinen signifikanten Beziehungen zu den entsprechenden Kundeneinschätzungen stehen (Tabelle 3 und Abbildung 2).

Abbildung 2 stellt die Bewertungen der Mitarbeiter und der Kunden bezüglich der Struktur- Prozess- und Ergebnisqualität der Leistungseinschätzungen (Servicefähigkeit der Mitarbeiter bzw. Aspekte der Kundenzufriedenheit) gegenüber (für eine bessere Vergleichbarkeit wurden die Werte auf einen einheitlichen Range (0 bis 100 %) transformiert). Die Korrelationen zwischen den Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sind ebenfalls dargestellt.

Absolut betrachtet liegen die Einschätzungen der Struktur- Prozess- und Ergebnisqualität sowohl mitarbeiter- als auch kundenseitig in einem mittleren Bereich (jeweils rund 2/3 des Maximalwertes). Die Mitarbeiter und Kunden beurteilen die Leistungen weitgehend analog. In beiden Fällen finden sich die höchsten Werte bei den Beurteilungen der Strukturqualität, mittlere Werte im Bereich der Prozessqualität und die niedrigsten Werte bei der Ergebnisqualität. Die Einschätzungen der Mitarbeiter liegen insgesamt unter den Kundeneinschätzungen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter im Vergleich zu den Kundenbeurteilungen ihre Leistungen unterschätzen.

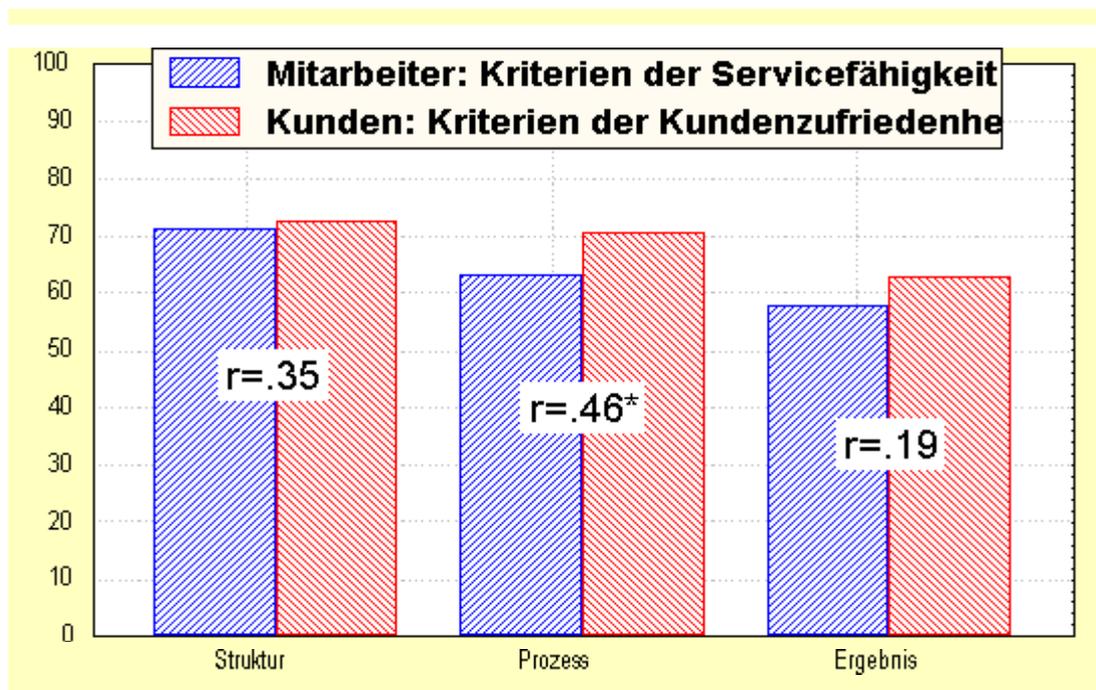


Abbildung 2: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualitätseinschätzungen der Mitarbeiter und Kunden sowie Korrelationen zwischen Mitarbeiter- und Kundeneinschätzungen zum Zeitpunkt (t1) (n=29; **...p<.01; *...p>.05)

In der zweiten Erhebungswelle zeigte sich ca. 12 bis 18 Monate später, dass in allen Dimensionen ein signifikanter Zusammenhang zwischen Einschätzungen der Mitarbeiter und Kunden besteht. Bei der Ergebnisqualität ist der Anstieg des Zusammenhangs signifikant. Die Verwaltung hat sich in Ihren Veränderungsprozessen weiterentwickelt, sowohl mitarbeiter- als auch kundenseitig sind die Einschätzungen der Servicefähigkeit bzw. Kundenzufriedenheit geringfügig angestiegen. Vermehrtes Feedback führte zu einer realistischeren Einschätzung der eigenen Servicefähigkeit der Mitarbeiter. Die Verwaltung hat nicht nur in der Interaktion mit Kunden eine optimalere Leistung angestrebt, sondern auch in Struktur- und Ergebnisqualität (bspw. Zufriedenheit mit der Erledigung der Anliegen) aufgeholt. Die ersten Maßnahmen in Richtung New Public Management haben somit bereits zu einem messbaren Erfolg geführt (Abbildung 3).

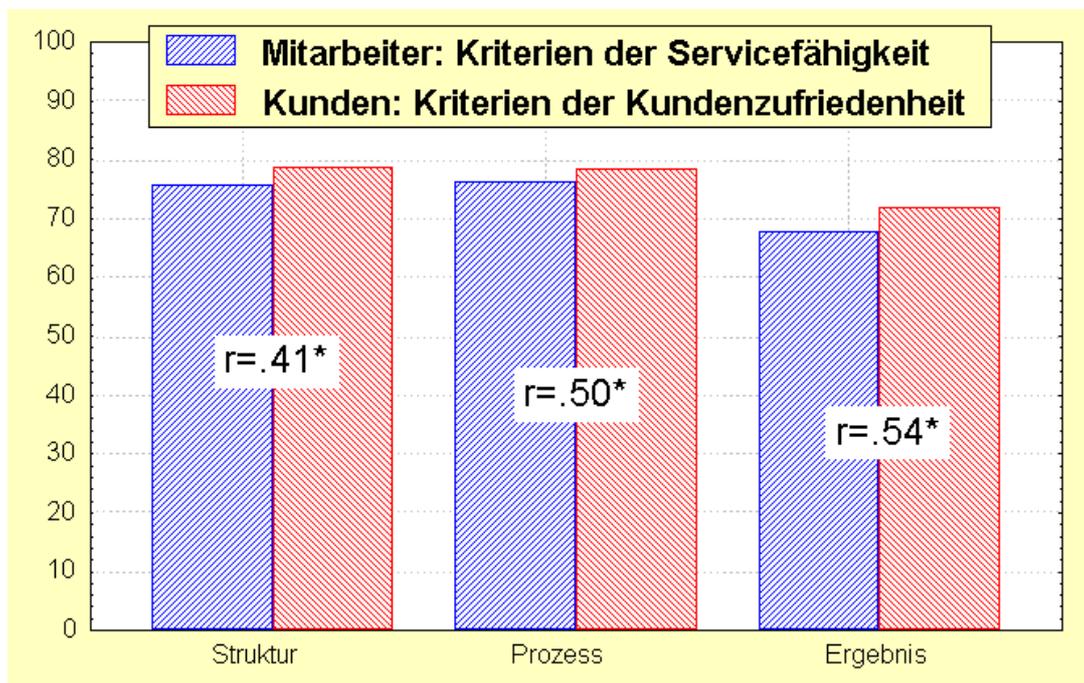


Abbildung 3: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualitätseinschätzungen der Mitarbeiter und Kunden sowie Korrelationen zwischen Mitarbeiter- und Kundeneinschätzungen zum Zeitpunkt (t2) (n=56; **...p<.01; *...p>.05)

4.4 Ein erster Modelltest: Mitarbeiterseitige Prädiktoren von hoher Kundenzufriedenheit

Im nächsten Schritt der Analysen wurde ein erster Modelltest mittels eines Extremgruppenvergleichs realisiert. Die Extremgruppen wurden aufgrund der Kundenbeurteilungen gebildet. Die negative Extremgruppe der ersten Erhebungswelle zum Zeitpunkt t1 (N=29) umfasst sechs aggregierte Datensätze (126 Mitarbeiter und 92 Kunden); die Beurteilungen der Kunden liegen hier im Bereich von Struktur- und Prozesseinschätzungen der Zufriedenheit jeweils unter 70% des Maximalwertes, im Bereich der Ergebniseinschätzungen unter 60%. Die positive Extremgruppe umfasst acht aggregierte Datensätze (119 Mitarbeiter und 318 Kunden); hier liegen die Kundenbeurteilungen im

Bereich von Struktur- und Prozessqualität jeweils über 80% des Maximalwerts, im Bereich der Ergebniseinschätzung über 70%.

Die erste Modellprüfung erfolgte durch einen Vergleich der Mittelwerte und Korrelations- und Regressionsanalysen in den beiden Extremgruppen im Mitarbeiter-Datensatz (126 bzw. 119 Mitarbeiter).

Abbildung 4 stellt zunächst die Zusammenhänge auf Mitarbeiterseite in der Extremgruppe der Kunden mit niedriger Kundenzufriedenheit dar. Sowohl die Ergebnisse der Arbeitszufriedenheit als auch die Indikatoren der internen Servicequalität, als Prädiktoren der Mitarbeiterzufriedenheit, weisen lediglich durchschnittliche Werte bei der Extremgruppe der niedrigen Kundenzufriedenheit (auf einer Skala von 0 bis 100 %) auf. Die interne Servicequalität leistet mit $r^2=0,49$ einen beträchtlichen Erklärungswert zum Ausmaß der Arbeitszufriedenheit, nicht jedoch zu den Struktur-, Prozess- und Ergebnisdimensionen der Servicefähigkeit.

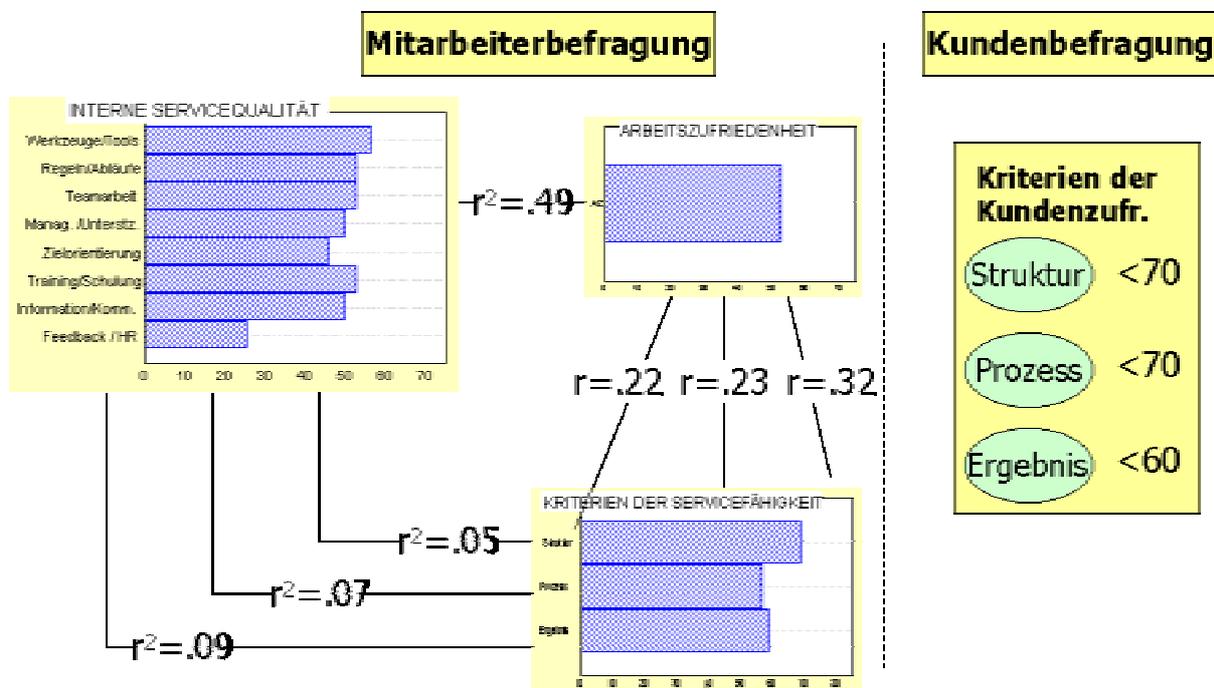


Abbildung 4: Extremgruppenvergleich: niedere Kundenzufriedenheit; Darstellung der zugeordneten Mitarbeiterereinschätzungen (**... $p < .01$; *... $p > .05$)

Demgegenüber sieht man die Unterschiede bei den Ergebnissen der Extremgruppe der sehr zufriedenen Kunden (Abbildung 5). Ein weiterer Hinweis auf die Gültigkeit des Arbeitsmodells kann aus dem Vergleich der Beziehungen in den beiden Extremgruppen abgeleitet werden. Hier ist vor allem auffällig, dass im Vergleich zur Extremgruppe mit unzufriedener Kundeneinschätzungen in der Extremgruppe zufriedener Kundeneinschätzungen insgesamt engere Beziehungen zwischen allen Teilbereichen des Arbeitsmodells auf der Seite der Mitarbeiter vorzufinden sind. Der Zusammenhang zwischen Prozessdimension der Servicefähigkeit und Arbeitszufriedenheit einerseits sowie interner Servicequalität andererseits ist ebenfalls deutlich höher. Die Dimensionen der internen Servicequalität, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Prozessdimension der Servicefähigkeit weisen zum Großteil signifikant höhere Werte als in der Extremgruppe der unzufriedenen Kunden auf.

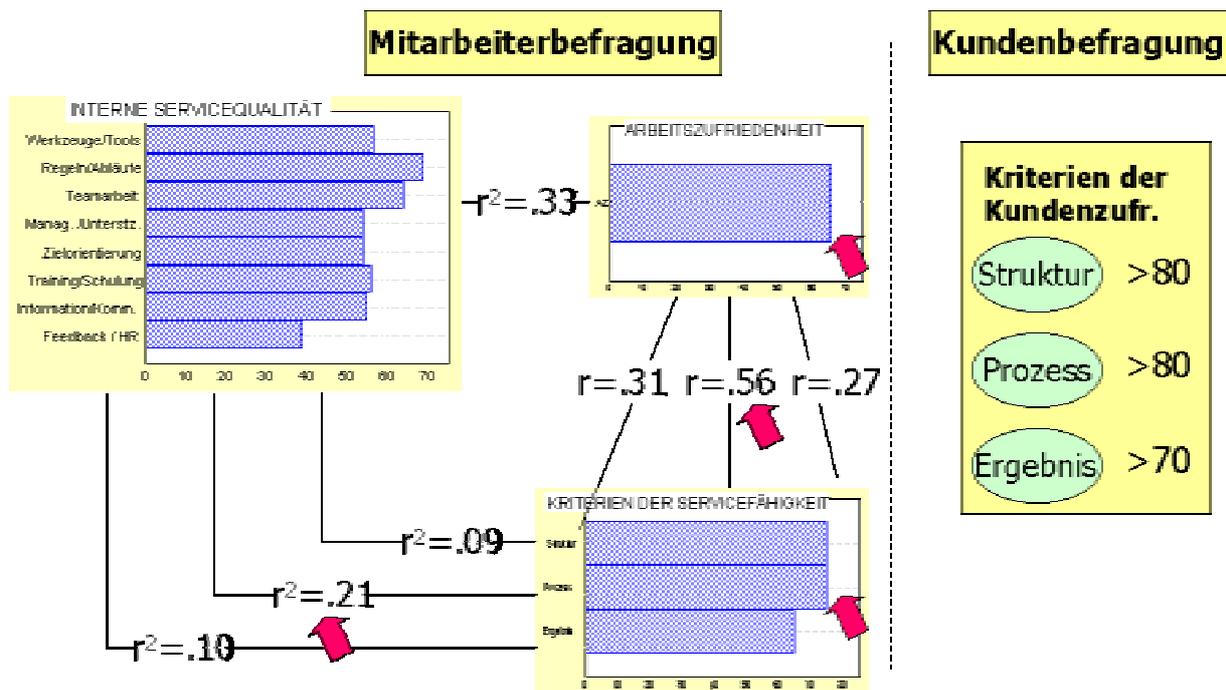


Abbildung 5: Extremgruppenvergleich: hohe Kundenzufriedenheit; Darstellung der zugeordneten Mitarbeiterereinschätzungen (**... $p < .01$; *... $p > .05$)

5 DISKUSSION

Das Ziel dieser Studie, die im Rahmen eines größeren Forschungsprojekts realisiert wurde, bestand in den Analysen der Beziehungen zwischen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Bereich von drei öffentlichen Organisationen am Weg zu New Public Management auf der theoretischen Grundlage eines Arbeitsmodells. Es konnte gezeigt werden, dass die Mitarbeiter ihre eigene Servicefähigkeit – mit einer leichten Tendenz zur Unterschätzung – realistisch beurteilen. Eine ausgeprägte positive Beziehung zwischen der Servicefähigkeit der Mitarbeiter und der Kundenzufriedenheit konnte im Bereich der Prozessqualität nachgewiesen werden.

Ein erster Modelltest erfolgte einerseits durch einen Vergleich der Mitarbeiterereinschätzungen von zwei Extremgruppen hinsichtlich der Kundenbeurteilung und andererseits durch Regressions- und Korrelationsanalysen der Modelldimensionen in den beiden Extremgruppen. Bei der Gruppe der Mitarbeiter, deren Leistungen von den Kunden besonders positiv beurteilt wurden, finden sich im Vergleich besonders hohe Beurteilungen der internen Servicequalität, vor allem was die Teildimensionen Teamarbeit, Regeln und Abläufe, Möglichkeit und Qualität von Trainings und Schulungen sowie Information und Kommunikation. Weiter findet sich in dieser Gruppe eine im Vergleich deutlich höhere Arbeitszufriedenheit und eine weitaus höhere Einschätzung der Servicefähigkeit auf der Prozessebene. Die Beziehungen zwischen den Modellebenen (interne Servicequalität, Arbeitszufriedenheit und Servicefähigkeit) sind insgesamt stärker ausgeprägt; insbesondere zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Servicefähigkeit auf der Prozessebene sowie der internen Servicequalität und der Prozessebene der Servicefähigkeit finden sich relativ ausgeprägte

Beziehungen. Als vorläufiger Befund ist daher festzuhalten, dass zur Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit als Qualitäts- und Veränderungsziel einer Organisation die interne Servicequalität, insbesondere in den Bereichen der Teamarbeit, der Regeln und Abläufe, der Möglichkeit und Qualität von Trainings und Schulungen sowie der Information und Kommunikation notwendig ist; eine hohe Arbeitszufriedenheit ist einerseits eine Folge der internen Servicequalität und andererseits eine Vorbedingung der Servicefähigkeit im Prozessbereich, die wieder in enger Beziehung mit den diesbezüglichen Kundeneinschätzungen steht.

Bevor diese Ergebnisse im Detail betrachtet werden, sind einige methodische Vorüberlegungen angebracht:

Die Befunde können zum derzeitigen Zeitpunkt, insbesondere aufgrund der relativ kleinen Fallzahlen im aggregierten Datensatz, nur als eine erste, explorativ angelegte Modellprüfung aufgefasst werden. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass in der vorliegenden Studie im Vergleich zu den bisherigen Veröffentlichungen die Problematik der Aggregation von Mitarbeiter- und Kundendaten relativ gut gelöst werden konnte; die Studie beruht auf einem dyadischen Erhebungsdesign hinsichtlich der Mitarbeiter- und Kundeneinschätzungen, es wurden mehrere Verwaltungen bzw. Organisationseinheiten untersucht, die Analysen erfolgten auf der Grundlage eines theoretisch fundierten Arbeitsmodells (Homburg & Stock, 2001). Aufgrund des Querschnittsdesigns können zum derzeitigen Zeitpunkt jedoch keine echten kausalen Beziehungen analysiert werden².

Eine hohe Qualität der Daten wurde sowohl mitarbeiter- als auch kundenseitig durch die Erhebungsmethodik garantiert. Die Mitarbeiter wurden jeweils direkt in den Organisationen in Gruppen von je 20 Personen befragt, eine hohe Qualität der Daten und ein hoher Rücklauf bei gleichzeitiger Wahrung der Anonymität konnte so erzielt werden. Die Kunden wurden, ebenfalls vor Ort, direkt nach einer Serviceleistung von erfahrenen Interviewern befragt. Auch hier ist eine gute Stichprobenausschöpfung und eine hohe Qualität der Daten gewährleistet. Mögliche Bedrohungen der internen Validität durch Probleme bei der Messung konnten daher gering gehalten werden.

Die vorliegende Studie wurde im Bereich öffentlicher Dienstleistungen durchgeführt. Die Aussagen besitzen daher vorwiegend für diesen Bereich Gültigkeit; eine Übertragung auf private Dienstleistungen ist jedoch zumindest in gewissem Umfang möglich, da die Dimensionalität der Einschätzungen der Aspekte Dienstleistungen einerseits und eine Ähnlichkeit der Konzepte des New Public Management mit Qualitätsmanagement bzw. TQM andererseits gegeben ist (Carayon, Sainfort, & Smith, 1999).

Im Zentrum der Überlegungen stand die Entwicklung des Arbeitsmodells zur Analyse von Mitarbeiter- und Kundenbeziehungen in der öffentlichen Verwaltung sowie die interne Servicequalität als Prädiktor der Arbeitszufriedenheit einerseits und der Servicefähigkeit (auf

² Im Rahmen des Gesamtprojekts sind Längsschnitterhebungen vorgesehen. Eine kausale Modellprüfung wird mit diesen Daten möglich sein.

den drei Ebenen Struktur/Prozess/Ergebnis) andererseits. Die Befunde können als eine erste Bestätigung dieses Arbeitsmodells aufgefasst werden. Inhaltlich bedeuten die vorliegenden Ergebnisse, dass die interne Servicequalität eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Zielgröße der hohen Kundenzufriedenheit ist. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist dabei einerseits eine positive Auswirkung der internen Servicequalität und andererseits eine weitere notwendige Vorbedingung für die Zufriedenheit der Kunden mit den Dienstleistungen.

Die Einführung von New Public Management durch erste Maßnahmen zeigt in der zweiten Erhebungswelle (t2) bereits messbare Erfolge. Die untersuchten Organisationen haben sich in ihren Veränderungsprozessen weiterentwickelt, sowohl mitarbeiter- als auch kundenseitig sind die Einschätzungen der Servicefähigkeit bzw. Kundenzufriedenheit geringfügig angestiegen. Die Zusammenhänge zwischen Einschätzungen der Mitarbeiter und Kunden sind in allen Dimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisdimension) signifikant.

Der Befund dieser Studie steht daher in der Tradition der Arbeiten, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bestätigen konnten (z.B. Bernhardt, Donthu, & Kennett, 2000; Hartline & Ferrell, 1996; Schlesinger & Zornitsky, 1991). Diese Befunde werden jedoch insofern differenziert, als es sich hier um die bisher erste Übertragung in den öffentlichen Bereich, und insbesondere in den Kontext des New Public Management, wo die Zielgröße der Kundenzufriedenheit eine besonders zentrale Rolle besitzt, handelt. In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, dass auch im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen die Prozessdimension, also die „Inszenierung“ der Dienstleistung von zentraler Bedeutung ist. Ein positives Kontakterlebnis scheint der Schlüssel für die Zufriedenheit der Kunden zu sein, man kann vermuten, dass das Kontakterlebnis selbst durchaus mit dem Stellenwert der Ergebniserreichung vergleichbar ist. Diese Annahme kann auch dadurch begründet werden, dass die Kundeneinschätzungen hohe Korrelationen zwischen den drei Teilbereichen Struktur/Prozess/Ergebnis aufweisen. Kunden differenzieren letztlich wenig zwischen den Struktur- Prozess- und Ergebnisaspekten einer Leistung, sie tendieren eher zu einer ganzheitlichen Beurteilung. Dies gilt insbesondere für den öffentlichen Bereich, wo typischerweise die Leistungen mit großen Zeitabständen in Anspruch genommen werden und die Kontakte der Kunden mit den Organisationen eher sporadisch sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit der Realisierung ihres Leistungsangebots, ihre Servicefähigkeit, differenziert und vor allem relativ realistisch beurteilen. Die Qualität der kundenseitigen Leistungen einer öffentlichen Organisation kann daher auch relativ gut über Mitarbeiterereinschätzungen erfasst werden. Auffällig ist in diesem Zusammenhang die Tendenz der Unterschätzung der Leistungen, die ihre Ursache vermutlich im generell negativen Image der öffentlichen Verwaltung, und damit auch in einem negativen diesbezüglichen Selbstbild der Mitarbeiter hat.

Als wichtigster Befund ist abschließend festzuhalten, dass eine hohe interne Servicequalität eine Vorbedingung für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist und als essentielle Vorbedingung der Prozessqualität im direkten Kundenkontakt, unumgänglich zur Erreichung der gewünschten Kundenzufriedenheit ist.

6 LITERATUR

- Aucoin, P. (1990): Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums, in: *Governance* 3/1990, 115–137.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.
- Carayon, P., Sainfort, F., & Smith, M. J. (1999). Macroergonomics and Total Quality Management: How to improve quality of working life? *Journal of Occupational Safety and Health*, 5(Special Issue (2): Ergonomics and Safety in Total Quality Management), 303-334.
- Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. *Milbanks Quarterly*, 44, 166-203.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, J. W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Havard Business Review*(March-April), 164-174.
- Homburg, C., & Stock, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. *Die Unternehmung*, 55(6), 377-400.
- Hood, C (1991): A Public management for all seasons?, in: *Public Administration*, Spring 1991, 3-19.
- Klausegger, C., & Scharitzer, D. (2000). Der Bürger als Kunde. Spezifika öffentlicher Kundenbeziehungen am Beispiel einer Analyse der Kundenzufriedenheit bei Finanzämtern. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung GfK*, 3, 280-300.
- Korunka, C., & Carayon, P. (1999). Continuous implementations of information technology: The development of an interview guide and a cross-national comparison of Austrian and American organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 9(2), 165-183.
- Korunka, C., Zauchner, S., & Weiss, A. (1998). Veränderungen an modernen Arbeitsplätzen: Partizipative Maßnahmen als Ressource zur Vermeidung negativer Folgen für die Arbeitnehmer. In J. Glück & O. Vitouch & M. Jirasko & B. Rollett (Eds.), *Perspektiven psychologischer Forschung in Österreich. Band 2* (pp. 301-304). Wien: WUV.
- Nakhai, B., & Neves, J. S. (1994). The Deming, Baldrige, and European quality awards. *Quality Progress*, 27(4), 33-37.
- Quinn, R., & Staines, G. L. (1979). *The 1977 quality of employment survey*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Sainfort, F., Carayon, P., & Smith, M. J. (1997). Total quality management and quality of working life in a public sector organization. In P. Seppala (Ed.), *From experience to innovation* (pp. 522-524). Helsinki: Finish Institute of Occupational Health.
- Sainfort, F., Carayon, P., Smith, M. J., Yeh, Y. J., Lund, J., Taveira, A., Craig, J., Hoonakker, P., & Korunka, C. (2000, August 2000). *The development and application of an instrument for measurement of quality institutionalization*. Paper presented at the IEA 2000 / HFES 2000, San Diego, CA.
- Sainfort, F., Mosgaller, T., Van Rennselaer, G., & Smith, M. J. (1996). The Baldrige award criteria for evaluating TQM institutionalization. In O. Brown & H. W. Hendrick (Eds.), *Human factors in organizational design and management* (Vol. V, pp. 517-522). Amsterdam: North Holland.
- Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *Human Resource Planning*, 14(2), 141-148.

The World Bank Group (28.02.2002): The New Public Management & its Legacy, <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/debate1.htm>).

Weaver, J. W. (1994). Want customer satisfaction? Satisfy your employees first. *HR Magazine*, 110-112.



WU Jahrestagung 2002
5. bis 7. November

New Public Management: Die Mitarbeiter – Kunden - Schnittstelle

Ass. Prof. Dr. Dieter Scharitzer
Mag. Angelika Sonnek
A. o. Prof. Dr. Christian Korunka

Schnittstelle: Mitarbeiter - Kunden

Arbeitsthese:

Es besteht eine Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit öffentlichen Organisationen.

MITARBEITERINNEN
Zufriedenheit u. Motivation



BÜRGER - KUNDEN
Zufriedenheit und Akzeptanz

Öffentliche Organisationen im Wandel zum NPM

“Beim NPM (New Public Management) geht es im Kern um die Einführung anreizorientierter Strukturen und Konzepte des betriebswirtschaftlichen Managements in die Verwaltung.“

Angestrebt wird,

- » die Kompetenzen zwischen Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft deutlich abzugrenzen,
- » die Ziele der Verwaltung klarer als bisher vorzugeben,
- » Effizienz- und Effektivitätssteigerung
- » mehr Wettbewerb zur Erstellung spezifischer öffentlicher Leistungen zu schaffen
- » eine Erhöhung der Motivation/Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch den Einsatz neuer Führungsinstrumente
- » eine Erhöhung der Kunden/Bürgerzufriedenheit

Motive für Kundenzufriedenheit und New Public Management in der öffentlichen Verwaltung

- ⇒ **Politischer Auftrag => Modernes Verwaltungsmanagement**
- ⇒ **Legitimationsdruck und Akzeptanz der „Zahler“**
- ⇒ **Imageproblem**
 - » Verbesserung der Einstellung zu öffentlichen Dienstleistungen und den dortigen Mitarbeitern
- ⇒ **Trend zur Dienstleistungsgesellschaft**
 - » Kundenzufriedenheit => höhere Ansprüche, Mängel werden stärker wahrgenommen
 - » Druck auf marktnahe öffentl. Leistungen durch steigende Wahlmöglichkeiten, zunehmende Wettbewerbssituation der Anbieter gegenüber
 - dem Auftraggeber/Besteller: bspw. Wettbewerb der Anbieter für städt. Transportleistungen
 - dem Bürger: alternative Dienstleistungen bspw. E-Wirtschaft
 - den Unternehmen: Wettbewerb der Regionen/Standorte
- ⇒ **Interne Wirkungen**
 - » Gewinn an Effektivität und Effizienz (Kostendruck, knappe Budgets öffentlicher Haushalte)
 - » Motivation der MitarbeiterInnen: bspw. durch positive Rückmeldungen u. Identifikation mit der Tätigkeit

Erhebungsdesign und Stichprobe (t1)

⇒ BM f. Finanzen

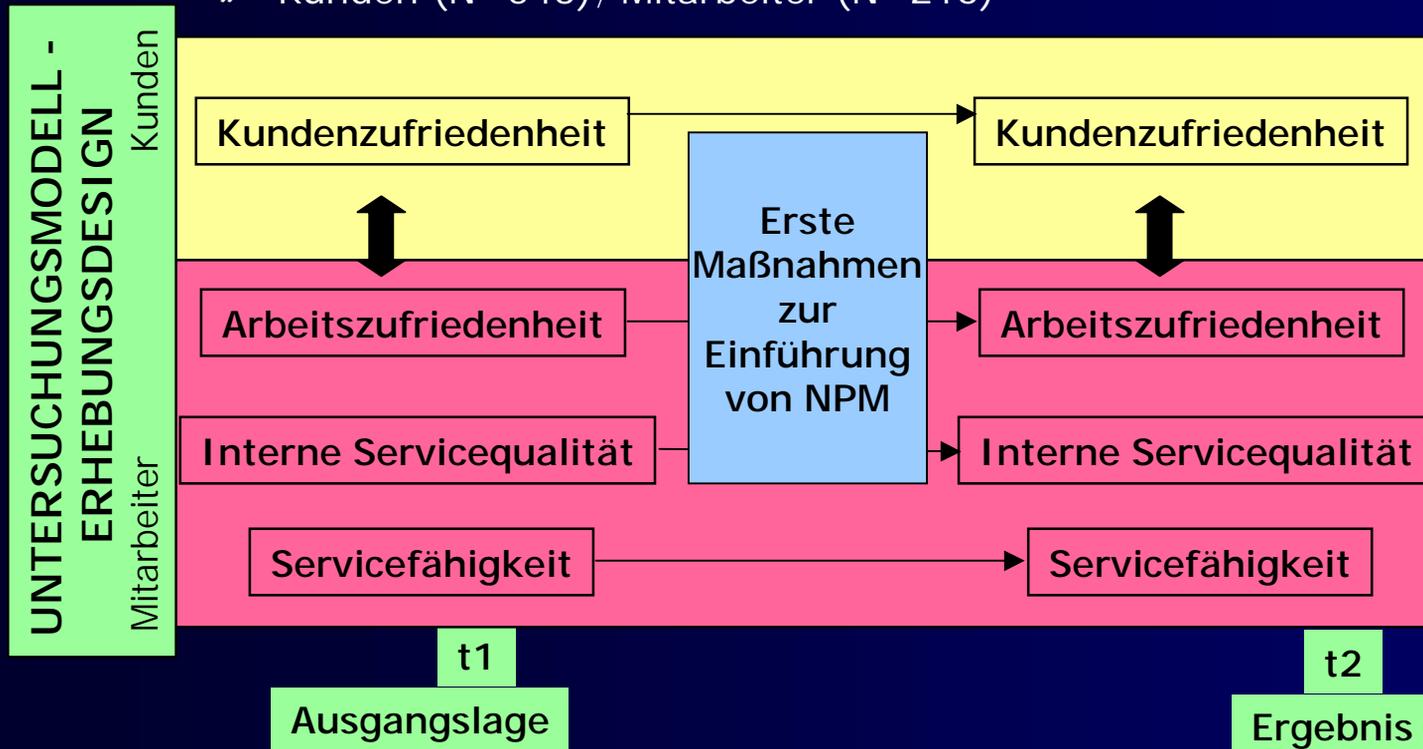
» Kunden (N=1299); Mitarbeiter (N=785)

⇒ Magistrat Wien f. Tagesbetreuung v. Kindern

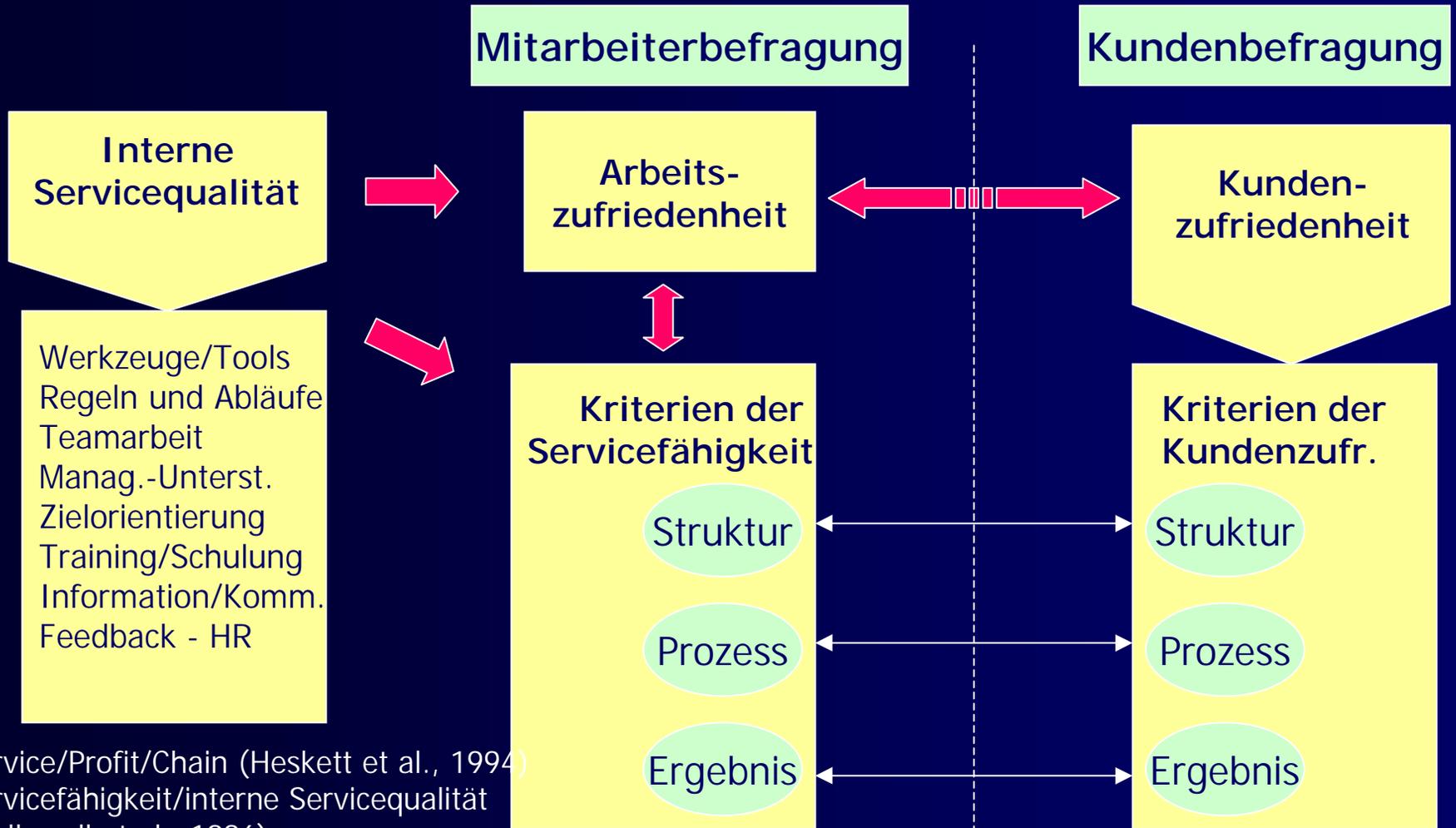
» Kunden (N=789; Mitarbeiter (N=45)

⇒ Stadtverwaltung Wr. Neustadt

» Kunden (N=543); Mitarbeiter (N=216)



Modell des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenorientierung/-zufriedenheit

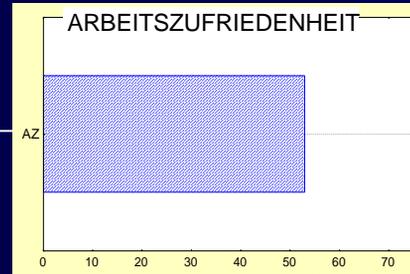
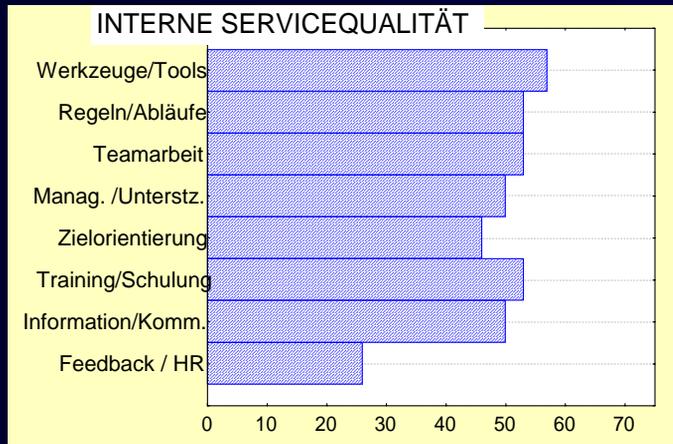


Service/Profit/Chain (Heskett et al., 1994)
 Servicefähigkeit/interne Servicequalität (Hallowell et al., 1996)
 Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität (Donabedian, 1967)

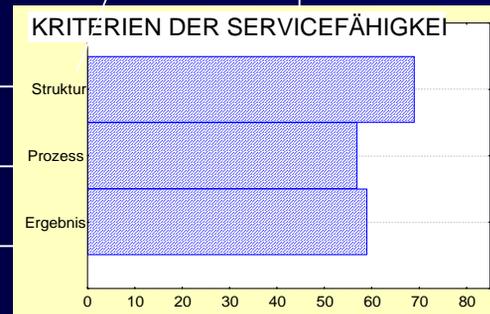
Extremgruppe: „Niedrige Kundenzufriedenheit“ (t1)

Mittelwerte / Korrelationen

Mitarbeiterbefragung



$r = .22$ $r = .23$ $r = .32$



$r^2 = .09$

$r^2 = .07$

$r^2 = .05$

$r^2 = .49$

Kundenbefragung

Kriterien der Kundenzufr.

Struktur < 70

Prozess < 70

Ergebnis < 60

6 „Schnittstellen“

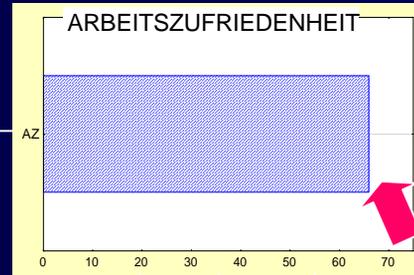
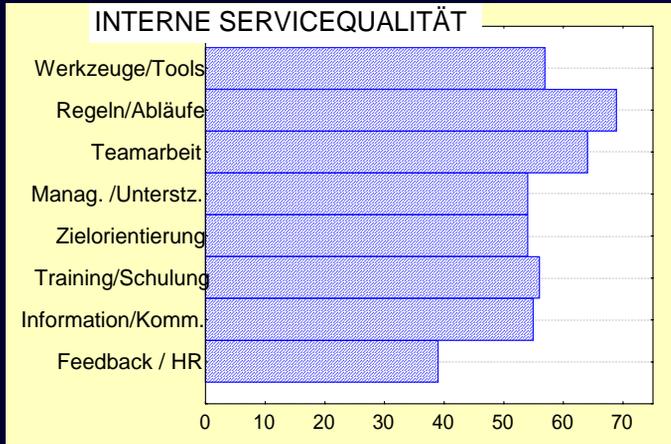
n = 126 MA

n = 92 Kunden

Extremgruppe: „Hohe Kundenzufriedenheit“ (t1)

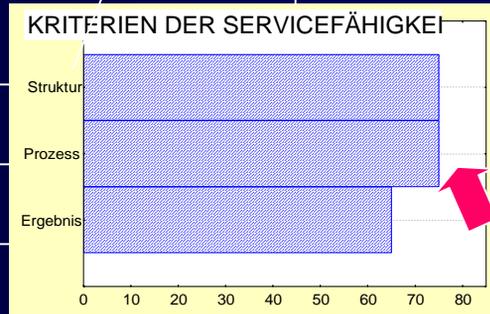
Mittelwerte / Korrelationen

Mitarbeiterbefragung



$r^2 = .33$

$r = .31$ $r = .56$ $r = .27$



$r^2 = .09$

$r^2 = .21$

$r^2 = .10$

Kundenbefragung

Kriterien der Kundenzufr.

Struktur > 80

Prozess > 80

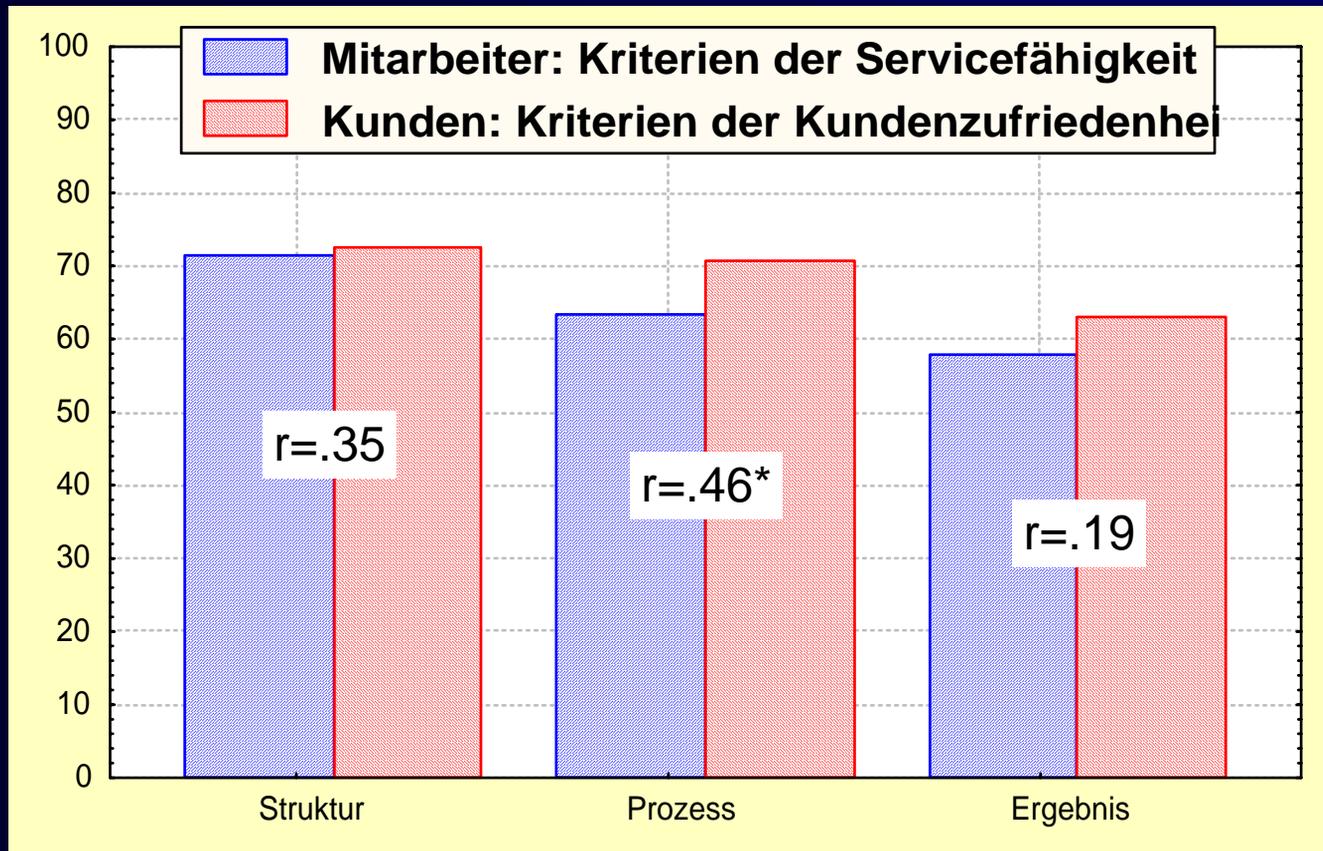
Ergebnis > 70

8 „Schnittstellen“
 n = 119 MA
 n = 378 Kunden

Struktur- Prozess- und Ergebnisqualität (t1)

3 Teilstichproben
(Bund/Land/Stadt)

Vor allem die Ergebnisqualität ist defizitär im öffentlichen Bereich; Mitarbeiter unterschätzen ihre Leistungen



n= 2827 Kunden

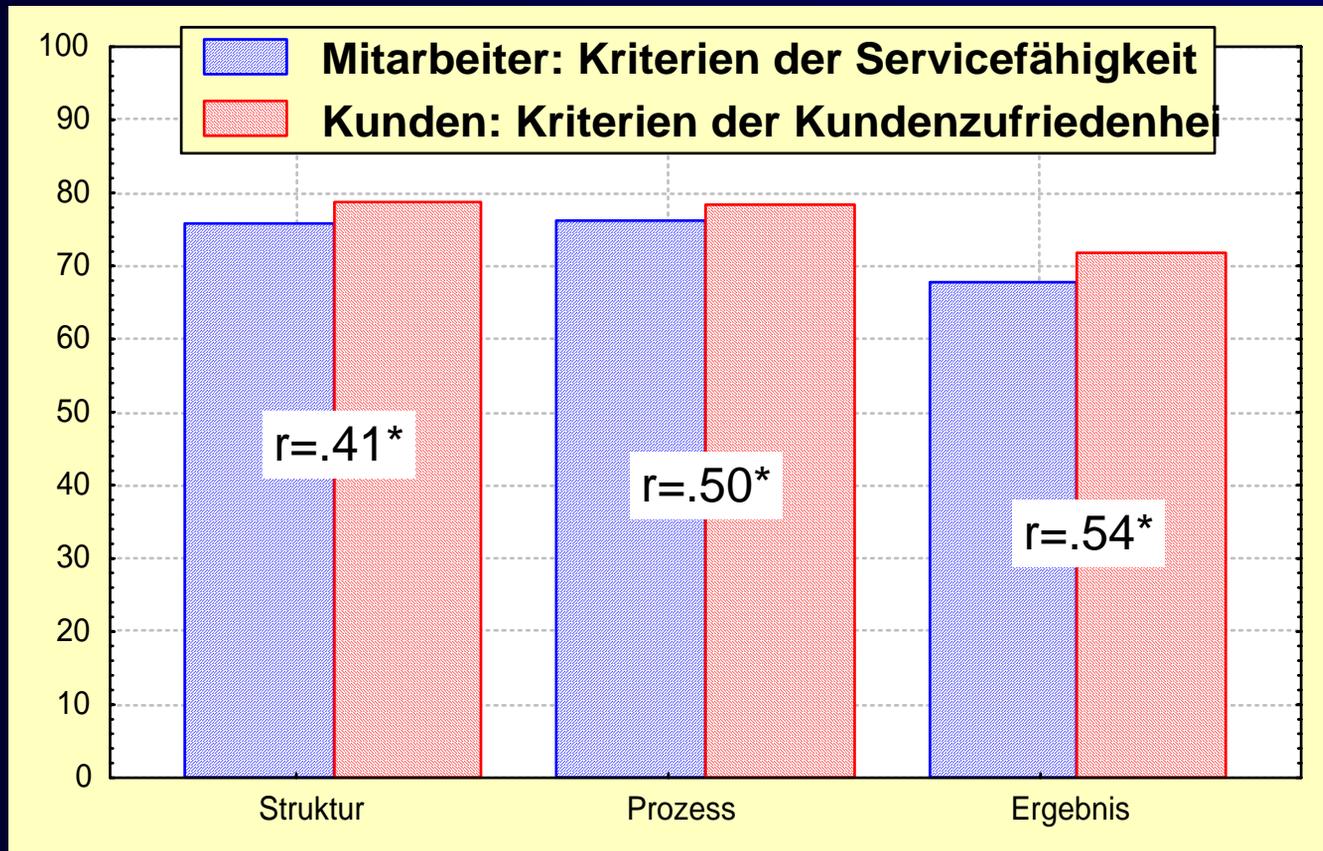
n= 1146 Mitarbeiter

29 „Schnittstellen“
> 5 Mitarb./Kunden

Struktur- Prozess- und Ergebnisqualität (t2)

3 Teilstichproben
(Bund/Land/Stadt)

Vor allem die Ergebnisqualität ist defizitär im öffentlichen Bereich; Mitarbeiter unterschätzen ihre Leistungen



n= 2957 Kunden

n= 959 Mitarbeiter

56 „Schnittstellen“
> 3 Mitarb./Kunden

Ergebnisse der zweiten Erhebungswelle

- ⇒ Definition von mehr (56) MA-/KU-Schnittstellen durch
 - » Anwendung eines Quotenverfahrens bei Kunden
 - » Einbeziehung der PädagogInnen im Magistrat Wien
 - » Herabsetzen der Anzahl der MA und KU je Schnittstelle von 5 auf 3

- ⇒ Bestätigung des Modells und der Ergebnisse der ersten Erhebung

- ⇒ Extremgruppe „Hohe Kundenzufriedenheit“ weist höhere Werte bei Dimensionen der internen Servicequalität, der Arbeitszufriedenheit sowie bei der Servicefähigkeit der MitarbeiterInnen auf.

- ⇒ Zusammenhänge zwischen den Kriterien der Servicefähigkeit und Kundenzufriedenheit ist durch erste NPM-Maßnahmen stärker geworden.

Zusammenfassung: Die Mitarbeiter – Kunden - Schnittstelle

- ⇒ Vermehrte Kundenorientierung:
 - » Hohe Anforderungen an die Mitarbeiter im öffentlichen Bereich

- ⇒ Servicefähigkeit - Kundenzufriedenheit:
 - » Insbesondere die Ergebnisqualität ist defizitär im öffentlichen Bereich
 - » die Mitarbeiter unterschätzen die Qualität ihrer Leistungen
 - » durch NPM-Maßnahmen, wie z.B. mehr Feedback wird die Unterschätzung geringer

- ⇒ Interne Servicequalität/Arbeitszufriedenheit/Servicefähigkeit:
bei zufriedenen Kunden (Extremgruppe)
 - » höhere Zusammenhänge im Bereich der Prozess- u. Ergebnisqualität
 - » Arbeitszufriedenheit beeinflusst Prozess- und Ergebnisqualität stärker
 - » höhere interne Servicequalität, höhere Arbeitszufriedenheit

=> Zufriedene, gut unterstützte Mitarbeiter
führen zu höherer Kundenzufriedenheit



WU Jahrestagung 2002
5. bis 7. November

New Public Management: Die Mitarbeiter – Kunden - Schnittstelle

Ass. Prof. Dr. Dieter Scharitzer
Mag. Angelika Sonnek
A. o. Prof. Dr. Christian Korunka

Kontaktinformation

Dr. Dieter Scharitzer

Abteilung Marketing
Wirtschaftsuniversität Wien
Augasse 2-6, 1090 Wien
Tel.: 01-31336-4964
0664-358 2 358
e-mail: dieter.scharitzer@wu-wien.ac.at

Dr. Christian Korunka

Institut für Psychologie
Universität Wien
Liebiggasse 5, 1010 Wien
Tel.: 01-4277-47827
0664-5421472
e-mail: christian.korunka@univie.ac.at

Mag. Angelika Sonnek

Abteilung Marketing
Wirtschaftsuniversität Wien
Augasse 2-6, 1090 Wien Tel.: 01-31336-4625
0676-4204221
e-mail: angelika.sonnek@wu-wien.ac.at