FH Burgenland
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Department Informationstechnologie und Informationsmanagement

GAP-Analyse zum Qualitätsverständnis im Sinne des EFQM Qualitätsmanagements beim AMS Österreich

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science in Engineering

Masterstudiengang Business Process Engineering & Management

Eingereicht von: Angela Bruck BA
Personenkennzeichen: 1510635031
Datum: 19. August 2017

Betreut von: Mag. Silke Palkovits-Rauter

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung iv
Abstract v
1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung 2
1.3 Überblick 3
2 Grundlagen 4
2.1 Qualität – Begriffsabgrenzung 4
2.2 Gründe für Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen 5
3 Qualitätsmanagement Modelle – TQM und EFQM 7
3.1 Total Quality Management 7
3.2 EFQM Excellence Modell 8
3.2.1 Die Grundkonzepte der Excellence 9
3.2.2 Das Kriterienmodell 11
3.2.3 Die RADAR–Bewertungslogik 15
3.3 Weitere Werkzeuge/Methoden des EFQM 18
3.3.1 Selbstbewertung nach EFQM 18
3.3.2 QM-Assessments 19
3.3.3 Balanced Scorecard (BSC) 20
3.3.4 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 22
3.3.5 CMS-Befragung 23
3.3.6 Benchlearning / Benchmarking 23
4 Das AMS und der Weg zu Excellence 24
4.1 Die Organisation des AMS Österreich 24
4.2 Das AMS am Weg zur Excellence 25
4.3 Qualitätsmanagement im AMS 27
5 Vorgangsweise und Methoden 33
5.1 Warum ein anonymer Onlinefragebogen? 33
5.2 Der Onlinefragebogen 34
5.2.1 Auswahl der zu Befragenden (Grundgesamtheit und Sample) 34
5.2.2 Fragengestaltung 35
5.2.3 Auswertung 36
6 Ergebnisse und Schlussfolgerungen 37
6.1 Zu den Befragten 37

6.2 Qualität im AMS – Ergebnisse der Befragung 39
7 Conclusio 50
8 Zusammenfassung 55
9 Literaturverzeichnis 57
Abbildungsverzeichnis 59
Eidesstattliche Erklärung 60

Kurzfassung

Die Sicherstellung von Qualität speziell in der Dienstleistungsbranche nimmt eine immer wichtigere Stellung ein. Das EFQM Modell stellt ein erfolgreiches Konzept dar, welches diesem Anspruch gerecht wird. Dies hat auch das Arbeitsmarktservice Wien, als größtes österreichischer Arbeitsmarktdienstleister erkannt und wurde durch den Austrian Quality Award zu einem exzellenten (qualitativ hochwertigen) Unternehmen gekürt. Der Weg zur Excellence erfordert jedoch Qualitäts- und Dienstleistungsbewusstsein über alle Hierarchien in einem Unternehmen hinweg. Oft gibt es zwischen Management und operativer Ebene jedoch Differenzen in der Auffassung von Qualität wodurch sich eine GAP (Lücke) im Qualitätsverständnis ergibt.

Ziel dieser Arbeit war es dieses mögliche GAP beim AMS Österreich zu identifizieren und Maßnahmen zu erarbeiten wie dieses gegebenenfalls geschlossen werden kann.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung, wurde zuerst Qualität an sich definiert und der Stellenwert von Qualitätsmanagement, speziell in Dienstleistungsunternehmen erörtert. Um die theoretischen Grundlagen zu komplettieren wurden die Grundlagen des EFQM-Modells erarbeitet. Um das allgemeine Qualitätsverständnis des AMS zu schärfen, wurde der Werdegang von der Einführung bis heute, sowie das Qualitätsmanagement an sich in Kürze beschrieben. Für die Identifizierung des GAP im Qualitätsverständnis wurde eine Onlinebefragung bei den MitarbeiterInnen des AMS Österreichs durchgeführt um die Aussagen über das Qualitätsverständnis des Managements, jenen der operativen Ebene gegenüberzustellen.

Entgegen der Erwartungen konnte keine wesentliche Lücke identifiziert werden. Lediglich die Zyklen der Qualitätsaudits wurden als zu kurz angesehen. Dies lässt darauf schließen, dass das Qualitätsbewusstsein im AMS über alle Hierarchien hinweg vorhanden und von der obersten bis hin zur untersten eine hohe Übereinstimmung aufweist.

Abstract

Ensuring quality, especially in the service sector, is becoming increasingly important. The EFQM model represents a successful concept which meets this requirement. This has also been recognized by the Arbeitsmarktservice Österreich, the largest Austrian labor market service provider. The company has been labeled as an excellent (high-quality) company by the Austrian Quality Award. However, the road to excellence requires quality and service awareness across all hierarchies within a company. Sometimes, however, there is a gap in quality awareness between the management and the employees on the operational level

The purpose of this study was to identify this possible GAP of quality awareness and to work out how this can be concluded.

For this reason, the term "quality" was defined and the importance of quality management, especially in non-profit service companies was figured out right at the beginning of the thesis. To complete the theoretical foundations, the fundamentals of the EFQM model were developed. To sharpen the general understanding of quality of the AMS, the milestones of history in quality management from the beginning up to today, as well as the quality management were described shortly. For the identification of the GAP in the quality understanding, an online survey was conducted among the employees of the AMS Austria. Then the statements of the management concerning quality were compared to those of the employees on the operational level.

The results show that, contrary to expectations, no significant gap could be identified. Only the cycles of quality audits were considered too short. This suggests that the quality awareness in the AMS exists across all hierarchies and is highly consistent from the top to the bottom.

1 Einleitung

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit dem Qualitätsmanagement eines der größten österreichischen non-profit Dienstleistungsunternehmen, dem Arbeitsmarktservice Österreich.

1.1 Problemstellung

„Die Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität nimmt nach wie vor eine exponierte Stellung auf der Prioritätenliste des Managements vieler Dienstleistungsunternehmen ein" (Bruhn, 2013. S.V). Als Antrieb galt eine volkswirtschaftliche Fokussierung auf den Dienstleistungssektor in den 1980er Jahren. Mit der damit verbundenen Dienstleistungsorientierung ergab sich im Laufe der Zeit immer mehr, die Notwendigkeit eines systematischen Qualitätsmanagements (Bruhn, 2013, S.9). Der tertiäre Sektor nimmt in Österreich einen Anteil von 70,4 % der Bruttowertschöpfung ein (Stand 2015) (Statista, 2017), wodurch sich ein weiterer Faktor ergibt, welcher die Priorisierung von qualitativer Leistung belegt.

Das AMS Österreich ist das führende Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich und ist somit die Hauptanlaufstelle in Sachen Arbeits- und Personalvermittlung. Als Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts trägt das AMS im Rahmen der Vollbeschäftigungspolitik der Bundesregierung, im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz und unter maßgeblicher Beteiligung der SozialpartnerInnen zur Verhütung und Beseitigung von Arbeitslosigkeit in Österreich bei (AMS, 2017).

Mit dem Arbeitsmarktservicegesetz vom 1. Juli 1994 wurde die Arbeitsmarktverwaltung (AMV) aus dem Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales ausgegliedert und das AMS als Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts begründet (AMS, 2017).

Zudem betreibt das AMS aktive Arbeitsmarktpolitik, was die Vergabe von Förderungen und Schulungen bedeutet. Das AMS ist auch mit der Auszahlung von existenzsichernden Geldern betraut und hatte im Jahr 2015 rund 4700 Anträge pro Arbeitstag bearbeitet (AMS, 2017). Dies ist nur ein Auszug der vom AMS wahrgenommenen Tätigkeiten und Verpflichtungen, um die Größe und den Stellenwert des AMS in der österreichischen Wirtschaft zu belegen.

Im Jahr 1999 hat das AMS begonnen das System European Foundation for Quality Management kurz EFQM – ein Qualitätsmanagementsystem des Total

Quality Managements in der Organisation einzuführen und sich dem Thema Qualitätsmanagement ernsthaft angenommen. Im Jahr 2015 wurde im Rahmen des Assessments „Austrian Quality Award“ der Status der Excellence mit 600 von 650 möglichen Punkten erreicht, dieser Punktestand lässt auf ein qualitativ hochwertiges Unternehmen schließen.

Die Ziele von EFQM sind Exzellentes Management und exzellente Geschäftsergebnisse, die Ermittlung von Stärken und das Finden von Verbesserungspotenzialen durch Selbstbewertungen (Kamiske, 2013, S.635).

Das EFQM Modell bezieht neben der Führung auch MitarbeiterInnen stark in das Modell mit ein, weswegen sich nach der langjährigen Erfahrung mit der Methode von EFQM die Frage über das Verständnis von Qualität stellt. Kennen die Mitglieder des Top Managements den Nutzen, die Ziele und die damit verbundenen Aufgaben vom Qualitätsmanagement und kennen diesen auch die einzelnen MitarbeiterInnen. Wie wird mit Aufgaben, welche sich durch das QM ergeben, umgegangen? Wird dessen Zweckmäßigkeit verstanden oder werden diese als lästige Zusatzarbeit gesehen. Wie sieht das organisationsübergreifende Qualitätsbewusstsein aus? Wissen alle Beteiligten wie das AMS Qualität definiert?

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit soll eine Gap-Analyse des Qualitätsverständnisses aller MitarbeiterInnen im AMS durchgeführt werden. Es wird eruiert welchen Nutzen Qualitätsmanagement aus der Sicht des Top Managements bringt und wie der Nutzen von MitarbeiterInnen aller anderen Hierarchieebenen wahrgenommen wird, welche Ihren Beitrag zur Dienstleistungsqualität des AMS leisten. Hier wird davon ausgegangen, dass sich das Qualitätsverständnis zwischen Management und operative Ebene unterscheidet, weswegen von einer GAP-Analyse gesprochen wird.

Ebenso soll ein Bild über die Wahrnehmung der Aufgaben welche sich aus dem QM ergeben, geschaffen werden. Letztendlich soll eine Handlungsempfehlung erstellt werden um diese eventuell vorhandene Lücke schließen zu können.

Aus der beschriebenen Zielsetzung ergeben sich die folgenden Forschungsfragen

- **Welche Auswirkungen hat das Qualitätsmanagement auf die Servicequalität des AMS?**
- **GAP-Analyse: „Welchen Verständnisunterschied gibt es zwischen Operativer- und Managementebene?**

- **Welche Maßnahmen können getroffen werden um diese, eventuell vorhandene, Verständnislücke zu schließen?**

Um diese Fragen beantworten zu können, kommt eine Befragung, welche mittels Onlinefragebogen durchgeführt wird, zum Einsatz. Dieser Fragebogen orientiert sich an den Zielsetzungen des EFQM Modells sowie dem Qualitätsverständnis des Managements und wird an die MitarbeiterInnen des AMS verteilt.

1.3 Überblick

Die vorliegende Arbeit teilt sich wie folgt auf: Das erste Kapitel widmet sich Problemstellung und Zielsetzung diskutiert. Im zweiten Kapitel wird erstmals der Begriff Qualität und das Management von Qualität abgegrenzt, weiters wird eine Argumentation angeführt, welche für Qualitätsmanagement speziell in Non-Profit Unternehmen spricht.

Anschließend, in Kapitel drei und vier werden die Grundlagen für die Befragung gelegt, so beschäftigt sich Kapitel drei mit dem EFQM Modell und den drei Säulen von diesen, sowie einigen relevanten Werkzeugen und Methoden welche unter anderen auch beim AMS zum Einsatz kommen. Kapitel vier beschreibt schließlich die Umsetzung des EFQM Modells sowie die größten Meilensteine in der Geschichte des Qualitätsmanagements im AMS und geht auf die speziellen Herausforderungen ein.

In den letzten Abschnitten geht es letztendlich um den empirischen Teil, so wird in Kapitel Fünf die zum Einsatz kommende Methode Online-Befragung beschrieben, das 6. Kapitel widmet sich dem empirischen Teil, hier werden die Ergebnisse der Befragung beschrieben und anhand von Grafiken dargestellt. Im 7. Kapitel werden Schlussfolgerungen gezogen und die Forschungsfragen beantwortet. Zum Abschluss wird in Kapitel 8 die komplette Arbeit nochmals zusammengefasst und die gewonnenen Erkenntnisse in Kürze beschrieben.

2 Grundlagen

Im folgenden Kapitel wird als erster Schritt versucht, den Begriff „Qualität“ zu definieren. Im weiteren Verlauf werden Gründe für Qualitätsmanagement, speziell in Non-Profit-Organisationen herausgearbeitet.

2.1 Qualität – Begriffsabgrenzung

Qualitätsmanagement ist nicht nur für kommerzielle Unternehmen von Bedeutung, sondern bekommt auch in Non-Profit Organisationen immer mehr Relevanz (Bruhn, 2013, S. 5).

Bevor man sich mit Qualitätsmanagement im Detail beschäftigt, sollte erstmals die Frage geklärt werden, was Qualität bedeutet. Einerseits kann in diesem Kontext zwischen Ergebnisqualität und Prozessqualität differenziert werden. Die Ergebnisqualität konzentriert sich wie der Name bereits preisgibt mit der Qualität des Endproduktes. Die Prozessqualität hingegen legt den Fokus auf den dahinterliegenden Prozess, dass die Prozessqualität maßgeblich für die Produktqualität verantwortlich ist, erklärt sich von selbst (Röth-Weg & Kneuper, 2011).

Wie aber wird Qualität definiert? Riek (2011, S. 9) orientiert sich bei seiner Definition an der Wortabstammung, so entstammt Qualität aus dem lateinischen Wort „qualitas“ und bedeutet Beschaffenheit, Wert, Güte. Weiteres wird für die Definition von Qualität die ISO 9000:2005 von Riek (2011, S.10) herangezogen, in welcher - *„Qualität als Grad in dem ein Satz inhärenter Merkmale, Anforderungen erfüllt“* – definiert wird.

Auch Zollondz (2011, S. 163) versucht Qualität erstmals von der Sprache abzuleiten und führt den Unterschied, zwischen Qualität welche Aussagen über die Beschaffenheit oder Eigenschaft des Gegenstands ausdrückt und der Quantität welche mit dem mengenmäßigen Umfang verbunden wird, an. Weiteres stützt er sich unter anderen auf die Definition der DIN EN ISO 8402:1995:

„Qualität bezeichnet die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung festgelegte und vorausgesetzte Eigenschaften zu erfüllen“

Als weitere Definition führt Zollondz (2011, S. 164) jene von Geiger W. 1998 auf, welche lautet *„Qualität ist Beschaffenheitsgestaltung. – Qualität ist die realisierte Beschaffenheit bezüglich Qualitätsforderung“*

2.2 Gründe für Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen

Mangelhafte Qualität gehört in vielen Organisationen zum Alltag, Anspruchsgruppenorientierung und Servicebereitschaft sind aber oft nicht mehr als leere Worte. Die in Schulungen vermittelten Inhalte werden nicht angewendet und von den Vorgesetzten häufig nicht vorgelebt oder von den Mitarbeitenden verinnerlicht). Folgen mangelhafter Leistungsqualität bleiben jedoch oft unberücksichtigt, Unzufriedenheit und deren Konsequenzen werden ignoriert, obwohl Unzufriedenheit erwiesener Maßen zu Abwanderung aktueller LeistungsempfängerInnen führt. Diese betreiben mitunter negative Mundpropaganda indem sie von ihren negativen Erfahrungen berichten. Die Neukundenakquirierung kostet das Vielfache im Vergleich zur Bindung eines/einer bestehenden LeistungsempfängerIn (Bruhn, 2013, S.9).

Dabei, ist ein höherer Qualitätsstandard nicht unbedingt mit höheren Kosten verbunden. So entstehen bei mangelnder Servicequalität oft hohe Folgekosten, welche unter Einhaltung eines Qualitätsstandards vermieden werden hätten können und welche die Kosten einer im Vornhinein stattgefundenen Qualitätskontrolle übersteigen. Das Angebot von qualitätsgesicherten Leistungen ermöglicht so, die Realisierung einer „Überholstrategie" (Outpacing), mit welcher eine Verbesserung in der Kostendimension (Kostenvorteile) als auch in der Qualitätsdimension (Qualitätsvorsprünge) erreichbar sind (Bruhn, 2013, S. 9 f.).

Die Mission eines Unternehmens legt die qualitativen Ziele und Grundsätze fest, welche in der Strategiefestlegung weiter konkretisiert werden. In weiteren Schritten werden aus Diesen, operationalisierte und messbare Ziele abgeleitet. Als zentrale Erfolgsfaktoren der Mission gelten die Wirtschaftlichkeit bei der Arbeit und die Fachlichkeit bei der Leistungserstellung. Nur durch ein effizientes Management auf der einen Seite und ein qualitätsorientiertes Vorgehen auf der anderen Seite, ist die Erfüllung der Aufgaben in der Mission bestmöglich erreichbar. Aus diesen Dimensionen gilt ein, für fast alle Nonprofit-Organisationen gültiges Spannungsfeld (vlg. Abb. 2.1), welches verlangt sowohl dem Auftrag/der Mission als auch der Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit bei der Arbeit gerecht zu werden (Bruhn, 2013, S. 11).

Abb. 2.1: Spannungsfeld zwischen Mission, Qualität und Wirtschaftlichkeit von Nonprofit-Organisationen (Bruhn, 2013, S. 11) – Die Abbildung wurde in unveränderter Form übernommen.

„In diesem Spannungsfeld wird sich allerdings nur dann eine alle Faktoren optimierende Lösung finden lassen, wenn es der einzelnen Nonprofit-Organisation gelingt. die Beschäftigung mit dem Thema Qualität aus einer isolierten Zeitpunktbetrachtung herauszulösen und zum Gegenstand eines permanenten Qualitätsmanagementprozesses zu machen“ (Bruhn, 2016, S. 11).

Um einen permanenten Qualitätsmanagementprozess gewährleisten zu können hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, erprobte Modelle heranzuziehen. Im folgenden Teil wird näher auf das Qualitätsmanagement Modell der EFQM, eingegangen.

.

3 Qualitätsmanagement Modelle – TQM und EFQM

Es gibt eine Vielzahl an Modellen die dabei helfen, Qualität zu planen, zu messen zu steuern und Wertschöpfung aus Qualität zu generieren. Letztendlich stellen Modelle eine Leitlinie zur Problemlösung, zur Qualitätsverbesserung dar (Kaminske, 2013, S. XIV). In diesem Kapitel wird kurz auf das Total Quality Management eingegangen, von welchem das EFQM abgeleitet wurde. TQM und EFQM, verfolgen das Ziel einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens und dessen Umwelten. Die Qualitätsverbesserung wird als Prozess gesehen, es wird kein vorgefertigtes Managementmodell geliefert, es werden Handlungsempfehlungen gegeben, welche als Orientierungsrahmen gesehen werden können. Mehr dazu im folgendem Kapitel.

3.1 Total Quality Management

Das Total Quality Management kurz TQM hat seinen Ursprung im in den vom Armand V. Feigenbaum entwickelten TQC (Total Quality Control) Ansatz, welches eine umfassende Qualitätsstrategie definiert und sich wesentlich an KundInnenbedürfnissen orientiert. In seiner weiterentwickelten Form werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stärker miteinbezogen und „Qualität" ist Teil der Unternehmensphilosophie. Neben dem Unternehmen, wird das Umfeld ebenfalls mit einbezogen. Der Begriff Total Quality Management ist als umfassendes Qualitätsmanagement zu übersetzen (Kaminske, 2013, S. 1).

Nach DIN EN ISO 9000 definiert sich TQM als „Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung einer Organisation unter Teilnahme aller ihrer Mitglieder"

Die Abbildung 3.1 zeigt die Grundpfeiler des TQM auf. Total, steht für die Einbeziehung aller am Unternehmenserfolg beteiligten Stakeholder. Qualität, für die Qualität von Arbeit, Prozessen und letztendlich des Unternehmens. Management, für die gesamtheitliche Wahrnehmung aller Führungsaufgaben im Unternehmen.

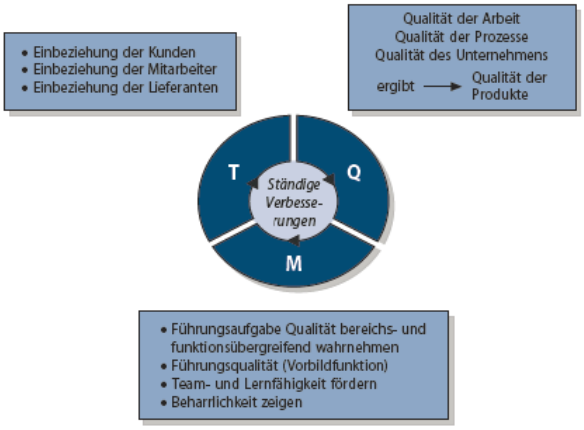

Abb. 3.1: Grundpfeiler TQM (Kaminske, 2013, S. 3) Abbildung wurde in unveränderter Form übernommen.

Das EFQM – Excellence Modell ist ein auf den europäischen Markt angepasstes TQM – Modell. Es wurde im Jahre 1987 von der gleichnamigen Stiftung gegründet und steht für European Foundation for Quality Management. (Kaminske, 2013, S. 2).

3.2 EFQM Excellence Modell

„Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessensgruppen erfüllen oder übertreffen“ (EFQM Model 2013, 2012, S. 2).

Dieser Leitsatz prägt das EFQM Modell, besonders Augenmerk liegt hier der Passage „aller ihrer Interessensgruppen“, da wirklich alle relevanten Personengruppen miteinbezogen werden sollen.

Die Grundkonzepte des EFQM Modells beruhen auf den grundlegenden Menschenrechten der „European Convention on Human Rights (1953)“ und der „European Social Charter“ (überarbeitet 1996), unter der Annahme, dass sie überall angewendet werden kann (EFQM Model 2013, 2012, S. 2).

Durch das EFQM Modell wird ein Rahmenwerk angeboten welches die jeweilige Organisation dabei unterstützt

- sich selbst zu analysieren um zentrale Stärken und mögliche Schwächen bezüglich der eigenen Vision und Mission herauszufinden.
- eine eigene Sprache und Denkweise zu entwickeln umso die Kommunikation intern und extern zu erleichtern.
- bestehende und geplante Projekte klar einzuordnen um Duplizität und Defizite zu erkennen.
- eine Grundstruktur für das Managementsystem der Organisation zu erstellen (EFQM Model 2013, 2012, S. 9).

Durch das EFQM-Modell wird ein Rahmen für eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung des jeweiligen Unternehmens zur Verfügung gestellt. Es können jegliche Führungsinstrumente mit dem Modell verbunden werden, jedoch wird überprüft wie diese aufeinander und untereinander wirken umso Erfordernisse und Aufgaben der Organisation optimal zu unterstützen (ebd.).

Um die verstärkte Qualitätsförderung auch nach außen hin präsentieren zu können und um die Bedeutung von Qualität zu untermauern wurde der European Quality Award von der European Foundation for Quality Management geschaffen – seit 2006 wird dieser EFQM Excellence Award (EEA)

genannt (Kaminske, 2013, S. 635). In Österreich wird aus ähnlichen Grund der Staatspreis für Unternehmensqualität verliehen (Quality Austria - Training, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH, 2017). Ziel der Organisationen ist es den Level der Business Excellence zu erreichen.

Das Modell EFQM wurde gegründet um nachhaltigen Unternehmenserfolg anzuerkennen, zu fördern und Wege für nachhaltigen Erfolg aufzuzeigen. Um diese Ziele gewährleisten zu können baut EFQM auf die drei folgenden Komponenten:

- die **Grundkonzepte der Excellence**, definieren grundsätzliche Erfordernisse für nachhaltige Excellence, zeigen Merkmale auf welche eine exzellente Organisation auszeichnen und geben Leitlinien für das Management vor.
- das **Kriterienmodell** ermöglicht dem Management besseres Verständnis der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.
- die **„RADAR-Logik"** ist eine strukturierte Vorgehensweise um die Leistungen einer Organisation zu hinterfragen und zu bewerten. Unter Zuhilfenahme der RADAR-Logik können auch Change- und Verbesserungsprojekte initiiert werden. (EFQM Model 2013, 2012, S. 9 f.).

Im folgenden Abschnitt werden die Komponenten des EFQM Excellence Modells näher erörtert.

3.2.1 Die Grundkonzepte der Excellence

Der große Vorteil des EFQM Modells liegt mitunter darin, dass es von jeder Organisation angewendet werden kann. Die fundamentalen Konzepte der Exzellenz skizzieren die Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensqualität in jeder Organisation und können als Grundlage für eine ausgezeichnete Organisationskultur genutzt werden. Sie dienen auch als gemeinsame Sprache für Top-Management (EFQM, 2017).

Das Grundkonzept der Excellence besteht aus acht wesentlichen Punkten, welche genau definiert sind und jeweils mehrere Unterpunkte aufweisen. Im folgendem werden die Hauptpunkte kurz beschrieben.

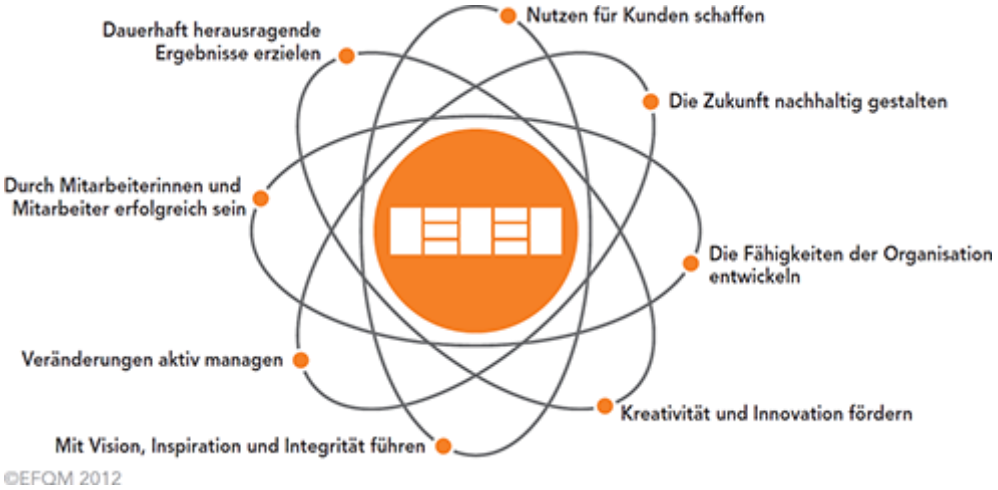

Abb. 3.2: Grundkonzepte der Excellence (Qualität, 2017) Abbildung wurde in unveränderter Form übernommen.

- **Nutzen für Kunden schaffen**: Ausgezeichnete Organisationen, kreieren einen besonderen Nutzen für Ihre Kunden, indem sie sie verstehen, ihre Wünsche vorhersehen und erfüllen und ihren Erwartungen entsprechen (EFQM, 2017).
- **Die Zukunft nachhaltig gestalten:** Ausgezeichnete Organisationen beeinflussen die Welt rum um sich herum in positiver Weise. Unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Bedienungen, verbessern sie ihre Leistung nachhaltig (EFQM, 2017).
- **Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln:** Ausgezeichnete Organisationen verbessern ihre Fähigkeiten, indem sie den Wandel innerhalb und außerhalb der Organisationsgrenzen effektiv managen. (EFQM, 2017).
- **Kreativität und Innovation fördern:** Leistungssteigerung und kontinuierliche Verbesserung wird durch das Nutzbarmachen aller Interessensgruppen gefördert (EFQM, 2017).
- **Mit Vision, Inspiration und Integrität führen:** Ausgezeichnete Organisationen haben Manager, welche die Zukunft gestalten und realisieren. Sie handeln als Vorbilder in Bezug auf geltende Werte und ethische Grundsätze (EFQM, 2017).
- **Veränderungen aktiv managen**: Ausgezeichnete Organisationen sind für ihre Fähigkeit bekannt, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren (EFQM, 2017).
- **Mit MitarbeiterInnen erfolgreich sein**: MitarbeiterInnen sind der Schlüssel zum Erfolg, weswegen ausgezeichnete Organisationen ihrer MitarbeiterInnen wertschätzen und jeden zur Ausschöpfung der Potentiale des Unternehmens motivieren können (EFQM, 2017)

- Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen: Ausgezeichnete Organisationen erzielen in ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die kurz und langfristigen Erfordernisse ihrer Interessengruppen erfüllen (EFQM, 2017).

3.2.2 Das Kriterienmodell

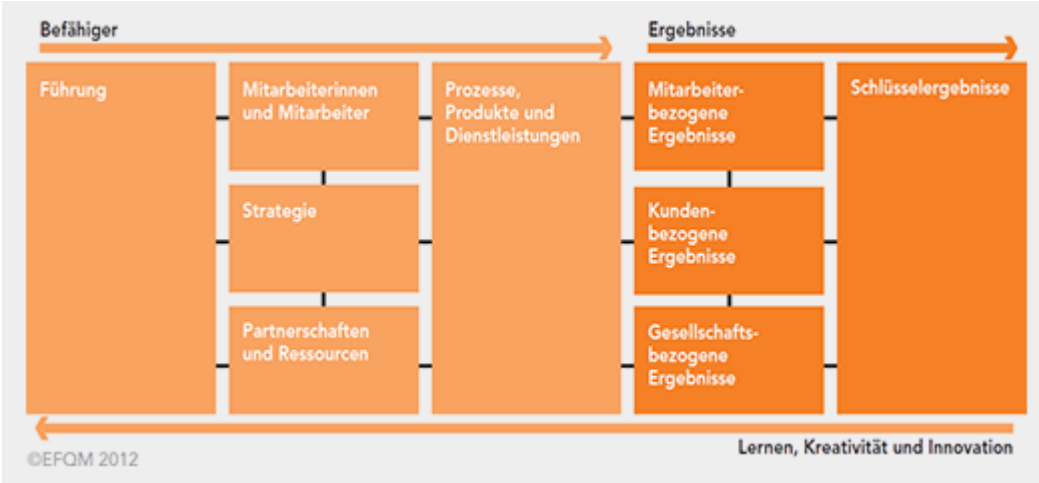

Abb. 3.3: gewichtetes Kritierenmodell EFQM (Qualität, 2017) Abbildung wurde in unveränderter Form übernommen.

Das Kriterienmodell ist eine weitere Säule des EFQM-Modells und ist essentiell für die Bewertung. Dieser Ansatz soll eine Vergleichbarkeit von Unternehmen unterschiedlicher Art gewährleisten. Es ähnelt einem Setzkasten welcher aus 32 Feldern besteht. In der ersten Ebene befinden sich 9 Hauptkriterien, welche auch in der Abbildung (3.3) ersichtlich sind.

Diese Hauptkriterien bilden die Grobstruktur, wobei sich fünf der Kriterien auf der Befähiger-Seite befinden und die restlichen vier auf der Ergebnisse-Seite. Diese Hauptkriterien besitzen wiederum weitere Teilkriterien, wodurch für SpezialistInnen bzw. AssessorInnen, eine Art EFQM Code für die Bewertung entsteht. Für jedes der Teilkriterien kommt die RADAR-Logik für die Bewertung zum Einsatz welche im nächsten Abschnitt beschrieben wird. Zusammen bilden die Teilkriterien einen Gesamtzusammenhang, welche sich durch ihren logischen Zusammenhang kennzeichnen (Moll & Kohler, 2013, S. 47-49).

Im Folgenden wird auf die einzelnen Hauptkriterien näher eingegangen und die Teilkriterien nach Moll & Kohler (2013, S.49-60) beschrieben.

Das Hauptkriterium **Führung** besteht aus 5 Teilkriterien, welche Aufgaben/ Aktivitäten exzellenter Führungskräfte beschreiben, welche in der Regel nicht delegiert werden können.

- Vision, Mission und Werte entwickeln & als Vorbild agieren
- Definieren, überprüfen und verbessern des Managementsystems
- Flexible Organisation und effektive Veränderung gewährleisten
- Zusammenarbeit mit externen Interessensgruppen
- Die Stärken der MitarbeiterInnen fördern und so eine Kultur der Excellence schaffen (ebd.)

Das Hauptkriterium **Strategie** beschreibt jene Punkte, welche eine exzellente Strategie an den Interessengruppen ausgerichtet, charakterisieren.

- Bedürfnisse und Erwartungen der Interessensgruppen und dem externen Unternehmensumfeld verstehen und berücksichtigen
- Leistungen und Fähigkeiten der Organisation verstehen
- Stärken entwickeln, überprüfen und aktualisieren
- Kommunikation der Strategie und Umsetzung durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen (ebd.)

Das Hauptkriterium **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** wird mit der Hilfe von 5 Teilkriterien, welche im Wesentlichen die klassische Personalarbeit beschreiben, beschrieben.

- Personalpläne erstellen
- MitarbeiterInnen belohnen, anerkennen und betreuen
- Wissen und Fähigkeiten entwickeln
- Selbständiges Handeln fördern und ermöglichen
- Wirkungsvolle Kommunikation in der gesamten Organisation (ebd.)

Partnerschaften und Ressourcen umfasst viele unterschiedlichen Themenkreise und ist dadurch deutlich vielfältiger als die anderen Hauptkriterien. Mit den fünf Teilkriterien wird die wechselseitige Ausrichtung zur Strategie beschrieben.

- Partner und Lieferanten managen
- Finanzen managen
- Gebäude, Sachmittel und Material managen
- Technologie managen
- Informationen und Wissen managen (ebd.)

Das letzte Hauptkriterium befasst sich mit **Prozessen, Produkten und Dienstleistungen**, womit es sich im Wesentlichen mit dem Wertschöpfungsgeschehen der Organisation auseinandersetzt.

- Produkte und Dienstleistungen entwickeln
- Produkte und Dienstleistungen effektiv bewerben und vermarkten
- Produkte und Dienstleistungen herstellen, liefern, managen
- Kundenbeziehungen vertiefen
- Prozesse entwickeln, gestalten und managen (ebd.)

Die **Hauptkriterien auf der Seite der Ergebnisse,** beschreiben wie durch die Bezeichnung vermutet werden kann, die Messung der Ergebnisse. Sie stellen die

Interessensgruppen eines Unternehmens dar. (Bezug zu KundInnen, MitarbeiterInnen und Gesellschaft) Es werden jeweils Messungen der Leistung jenen der Wahrnehmung gegenübergestellt. Die Teilkriterien verfügen über eine jeweils andere Gewichtung. Auch hier kommt die RADAR-Logik als Instrument der Bewertung zum Einsatz (ebd.). Im Folgenden werden die Kriterien der Ergebnisseite ebenfalls näher definiert.

Das Hauptkriterium **Kunden/Kundinnen bezogene Ergebnisse** gliedert sich in zwei Teilkriterien.

- Wahrnehmungen: Zeigt die Organisations- und Produktwahrnehmung der KundInnenseite auf (z.B. anhand von Befragungen, Bewertungen, Fokusgruppen, Beschwerden). Es soll ein klares Bild über die Umsetzung und der Ergebnisse, der KundInnenstrategie vorhanden sein.
- Leistungsindikatoren: Ziel der Indikatoren ist es, klar darzulegen wie die kundenbezogene Strategie als auch die unterstützenden Leitlinien und Prozesse im Unternehmen umgesetzt worden sind. Die Leistungsindikatoren sind interne Messergebnisse und werden für die Leistungsüberwachung, das Schaffen von Verständnis, sowie für die Verbesserung und das Vorhersagen von der Leistungswahrnehmung des/der KundIn, verwendet (Quality Austria, 2013, S. 40).

Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen bezogene Ergebnisse gliedern sich ebenfalls in Wahrnehmungen und Leistungsindikatoren

- Wahrnehmungen zeigen wie die Organisation von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wahrgenommen wird. Es soll ein klares Verständnis über Umsetzung und Ergebnisse der Personalstrategieumsetzung als Supportprozesse und auch den unterstützenden Leitlinien geschaffen werden.
- Die Leistungsindikatoren werden ähnlich beschrieben wie jene der KundInnen aber mit MitarbeiterInnenbezug (Quality Austria, 2013, S. 44).

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

- Wahrnehmungen: Die Messergebnisse zeigen auf wie die Gesellschaft das Unternehmen wahrnimmt (z.B.: durch Umfragen, Medienberichte, Rückmeldungen von öffentlichen Veranstaltungen). „Diese Wahrnehmungen sollen aus Sicht der Gesellschaft ein klares Verständnis der Umsetzung der Ergebnisse der Gesellschafts- und Umweltstrategie sowie der sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse geben."
- Leistungsindikatoren: Die Indikatoren dienen der internen Messung der Wahrnehmung (Quality Austria, 2013, S. 44).

Das Kriterium Schlüsselergebnisse befasst sich mit der Analyse der Organisationsleistung auf Basis der Strategiearbeit. So gehören die Teilkriterien der Erfolgsmessgrößen und Schlüsselleistungsindikatoren zu diesem Hauptkriterium (Moll & Kohler, 2013, S. 49-60).

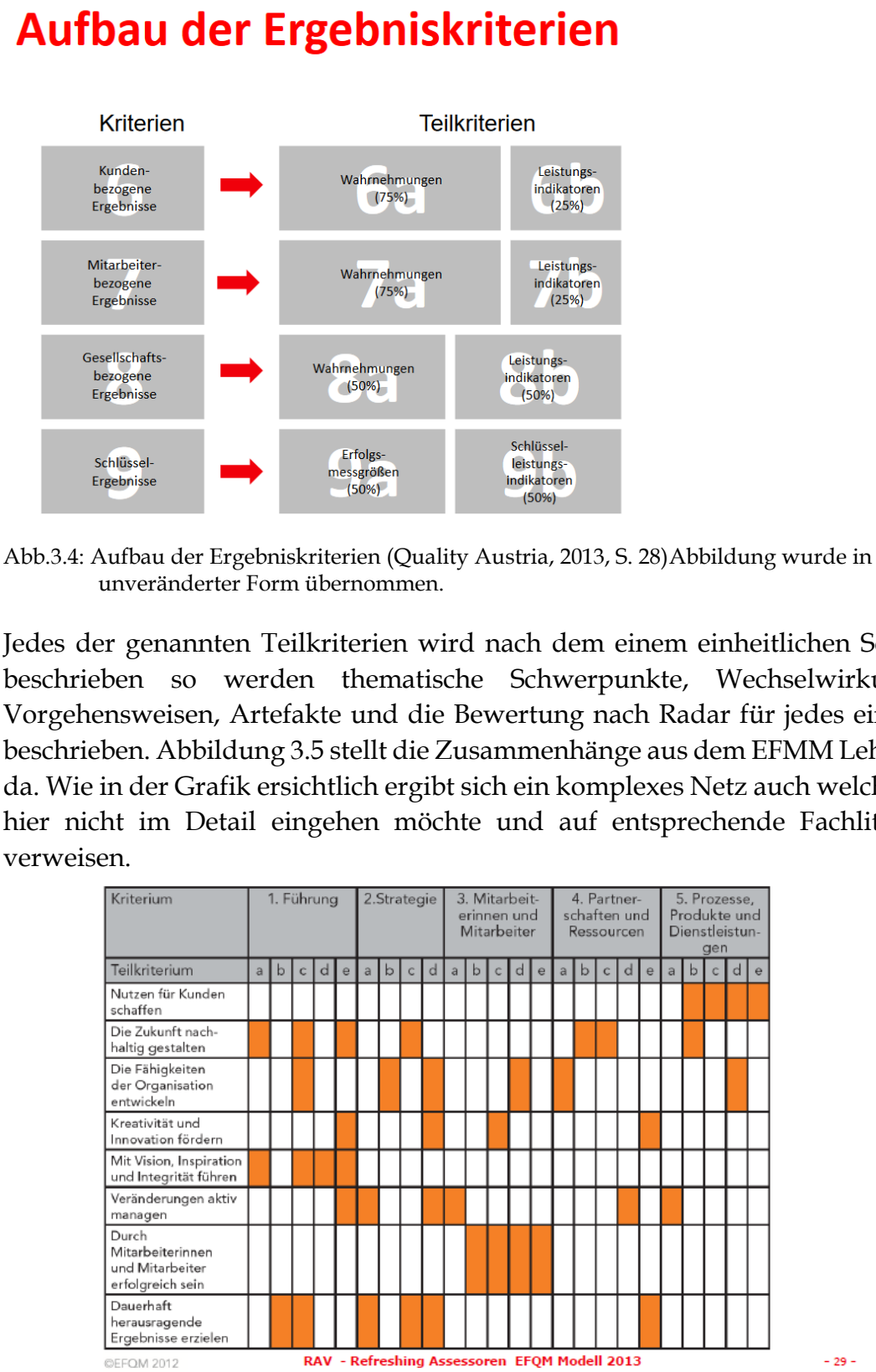

Abb.3.4: Aufbau der Ergebniskriterien (Quality Austria, 2013, S. 28)Abbildung wurde in unveränderter Form übernommen.

Jedes der genannten Teilkriterien wird nach dem einem einheitlichen Schema beschrieben so werden thematische Schwerpunkte, Wechselwirkungen, Vorgehensweisen, Artefakte und die Bewertung nach Radar für jedes einzelne beschrieben. Abbildung 3.5 stellt die Zusammenhänge aus dem EFMM Lehrbuch da. Wie in der Grafik ersichtlich ergibt sich ein komplexes Netz auch welches ich hier nicht im Detail eingehen möchte und auf entsprechende Fachliteratur verweisen.

Abb.3.5: Zusammenhang zwischen Grundkonzepten und dem Kriterienmodell (Quality Austria, 2013, S. 29)

3.2.3 Die RADAR–Bewertungslogik

Die RADAR–Bewertungslogik ist die dritte, der drei Säulen welche das EFQM-Modell ausmachen. RADAR steht für die folgenden Begriffe

- Results (Ergebnisse)
- Approach (Vorgehensweise)
- Deployment (Umsetzung)
- Assesment (Bewertung)
- Refinment (Verbesserung) (Gehling, 2016, S. 66)

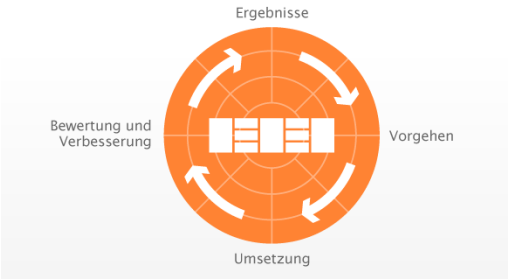

Abb.3.6: RADAR Logic (http://www.swissbex.ch/de/efqm-excellence-modell/radarlogik/) Abbildung wurde in unveränderter Form übernommen.

Die RADAR-Bewertungslogik ist ein dynamisches Bewertungswerkzeug, welches sich auf der einen Seite als leistungsfähiges Managementwerkzeug bewiesen hat, da es den Handlungsfokus genauso unterstreicht wie das Handeln des Unternehmens um die zuvor gesetzten Ziele zu erreichen. Auf der anderen Seite verdeutlicht es aber auch, den damit verbundenen KVP – Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (ebd.).

Die Grundidee liefert der Demming Kreis, welcher durch die Verben Plan –Do – Check – Act gekennzeichnet ist und sich deswegen auch PDCA Zyklus nennt. Durch die vorgenommene Anpassung kann dieser auch für die Bewertung des Reifegrads eines Unternehmens herangezogen werden (Gehling, 2016, S. 67).

Die RADAR-Bewertungslogik geht von Ergebnissen aus und setzt dazu Vorgehensweise, Umsetzung und Bewertung als folgerichtige Schritte ein. Für die Durchführung der Bewertung, steht eine Matrix zur Verfügung, diese soll dazu dienen die Ergebnisse zu quantifizieren (Kaminske, 2013, S. 642).

Es wird zwischen den Befähiger Kriterien welche sich in „Vorgehen“ „Umsetzung“ und „Bewertung & Verbesserung“ gliedern, sowie den Ergebnis Kriterien, welcher der Gliederung „Relevanz & Nutzen“ sowie „Leistung“ unterliegen, unterschieden. Jedem dieser Elemente sind wiederum zwei bis vier Unterattribute zugeteilt, diese dienen einer besseren Anwendbarkeit und

leichteren Zuordnung. Somit ergibt sich ein dreistufiger Aufbau welcher, für ein besseres Verständnis in den folgenden Abbildungen dargestellt ist (Gehling, 2016, S. 67).

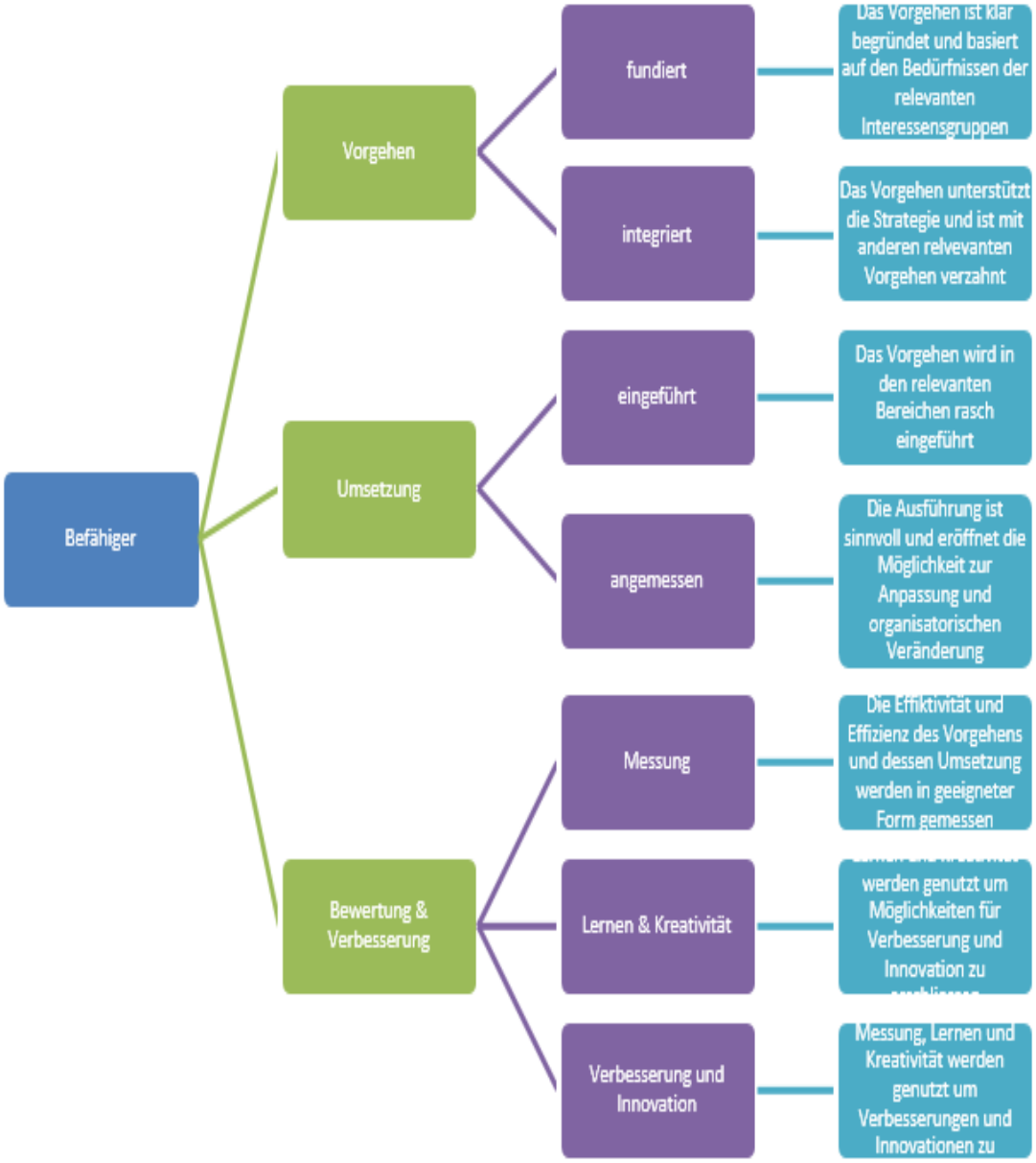

Abb.3.7: Elemente und Attribute RADAR-Logik für Befähiger (EFQM,2013) – Abbildung wurde für eine bessere Lesbarkeit nachgezeichnet

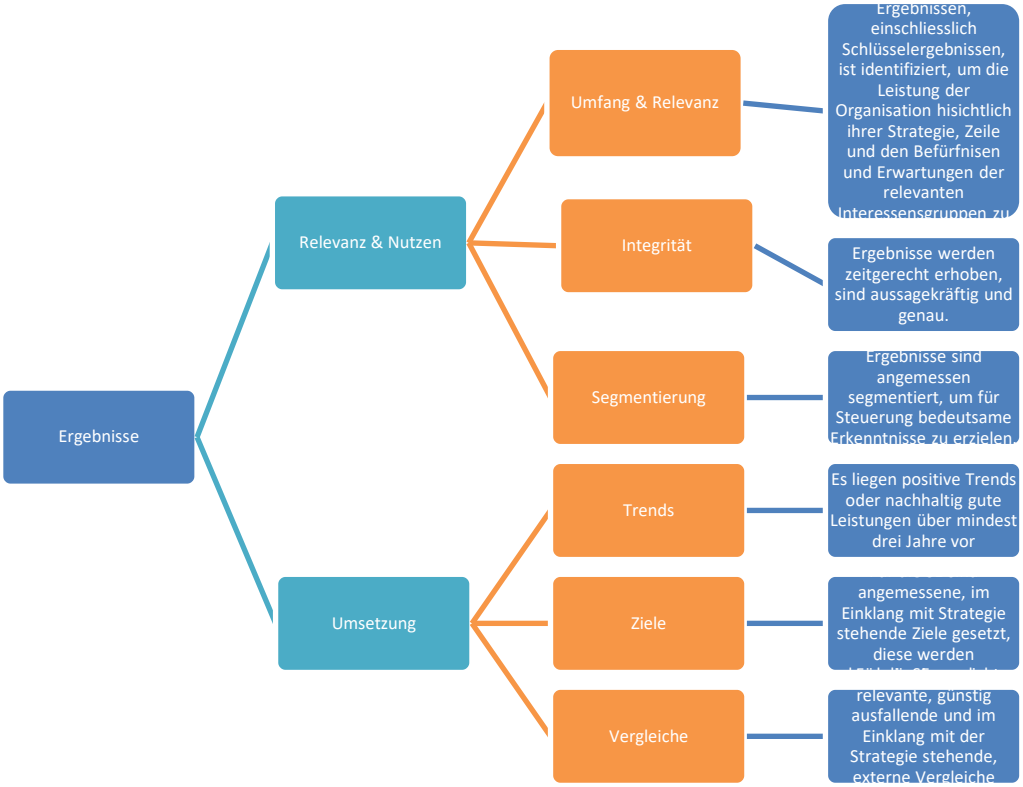

Abb.3.8: Elemente und Attribute RADAR-Logik für Ergebnisse (EFQM,2013) – Abbildung wurde für eine bessere Lesbarkeit nachgezeichnet

Diese Elemente und Attribute, werden im Rahmen einer Bewertung auf alle Kriterien des Kriterienmodells angewendet wodurch ein quanitfizierbare und vergleichbare Bewertung ermöglicht wird. Die RADAR-Logik erfordert jedoch gutes Verständnis über die einzelnen Elemente und Attribute. Weiteres sind auch Kenntnisse des Kriterienmodells und der Grundkonzepte zwingend erforderlich.

Als Abschluss dieses Kapitels zeigt die nachfolgende Grafik (Abb.3.8) eine beispielhafte Anwendung der RADAR-Bewertungslogik.

RADAR für Befähiger - Anwendungsbeispiel

Vorgehen	Erklärung	Keine Nachweise	Einzelne Nachweise	Nachweise	Klare Nachweise	Durchgängig vorbildlich
fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und basiert auf den Bedürfnissen der relevanten Interessengruppen und auf Prozessen.			X		
Integriert	Das Vorgehen unterstützt die Strategie und ist mit anderen relevanten Vorgehen verzahnt.			X		
Umsetzung	**Erklärung**	**Keine Nachweise**	**Einzelne Nachweise**	**Nachweise**	**Klare Nachweise**	**Durchgängig vorbildlich**
eingeführt	Das Vorgehen wird in den relevanten Bereichen rasch eingeführt.				X	
angemessen	Die Ausführung ist sinnvoll und eröffnet die Möglichkeit zur Anpassung und organisatorischer Veränderung.				X	
Bewertung & Verbesserung	**Erklärung**	**Keine Nachweise**	**Einzelne Nachweise**	**Nachweise**	**Klare Nachweise**	**Durchgängig vorbildlich**
Messung	Die Effektivität und Effizienz des Vorgehens und dessen Umsetzung werden in geeigneter Weise gemessen.				X	
Lernen & Kreativität	Lernen und Kreativität werden genutzt, um Möglichkeiten für Verbesserung und Innovation zu erschliessen.				X	
Verbesserung & Innovation	Die Ergebnisse aus Messung, Lernen und Kreativität werden genutzt, um Verbesserungen und Innovationen zu bewerten, zu priorisieren und einzuführen.				X	
Massstab		**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
Gesamtwertung				X		

Abb.3.9: RADAR für Befähiger – Anwendungsbeispiel (Quality Austria, 2013, S. 64)Abbildung wurde in unveränderter Form übernommen.

3.3 Weitere Werkzeuge/Methoden des EFQM

Ein Modell wie das EFQM dient als Rahmenwerk und Orientierungsrahmen für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in einer Organisation. Für die tatsächliche Durchführung kommen entsprechende Werkzeuge wie bspw. die Balanced Scorecard zum Einsatz. Im Folgenden Kapitel werden die wesentlichsten Werkzeuge erörtert, welche Einsatz im AMS finden, diese werden jedoch allgemein beschrieben und nicht im Detail, da hier teilweise sensible Daten verarbeitet werden, welche dem Autor einerseits nicht zur Verfügung stehen und andererseits sensible Daten beinhalten welche nicht veröffentlicht werden sollten.

3.3.1 Selbstbewertung nach EFQM

Das EFQM-Modell bietet einen ganzheitlichen Rahmen für die Bewertung und Weiterentwicklung einer Organisation. Durch die Selbstbewertung können Fragen nach den genauen Problemen beantwortet werden und Kenntnis über das relevante Umfeld sowie die interne Situation geschaffen werden (Kaminske, 2013, S. 466).

Für die Durchführung einer Selbstbewertung ist als erster Schritt die volle Unterstützung der obersten Managementebene von Bedeutung, ist Bereitschaft der aktiven Beteiligung vorhanden kann mit der Planung begonnen werden. Im Optimalfall werden Teams mit Mitgliedern aller betrieblichen Funktionen und

Führungsebenen gebildet, um diese im Anschluss entsprechend Schulen zu können. Das Bewertungsschema wird vom EFQM Kriterienmodell und der RADAR Logik vorgegeben (Kaminske, 2013, S. 641).

Bei der Bewertung selbst werden Stärken und Schwächen identifiziert um anschließend Verbesserungsmaßnahmen erarbeiten zu können. Wichtig ist hierbei, dass sich die Verbesserungsmaßnahmen auf das Kerngeschäft des Unternehmens beziehen. Mithilfe der Balanced Scorecard können strategische Ziele entwickelt und im Anschluss ein Aktionsplan erarbeitet werden, welcher die beschlossenen Ziele zum Inhalt hat. Um die Maßnahmen und deren Wirksamkeit überprüfen zu können gibt es eine Fortschrittskontrolle, welche in regelmäßigen Abständen wiederholt wird, ebenso ist die Selbstbewertung kein einmaliges Unterfangen, sondern soll immer wieder wiederholt werden (ebd.).

Für die Bewertung stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung, welche kombiniert und je nach Ressourcenverfügbarkeit und Zweckmäßigkeit eingesetzt werden können. Mögliche Methoden können bspw. sein:

- Mitarbeitergespräche
- Fragebögen
- Workshops
- Simulation der Bewerbung (ebd.) (bspw. für den Staatspreis für Unternehmensqualität).

Die Bewertung ist wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben nach der, dem PDCA Zyklus ähnlichen, RADAR-Logik aufgebaut.

3.3.2 QM-Assessments

QM-Assessments messen den Reifegrad der Qualität. Gute Leistungsqualität entsteht nicht von selbst, das gilt auch in Nonprofit Organisationen wie dem AMS, sie entsteht durch das Planen, Implementieren und Kontrollieren im Rahmen eines konsequenten Qualitätsmanagements. Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit Qualität messbar zu machen (Bruhn, 2013, S. 65).

Durch ein Assessment wird der Reifegrad der Prozessumsetzung in einem Unternehmen durch einen Gutachter überprüft. Diese Gutachter können sowohl intern (eigene Mitarbeiter) als auch extern (ISO, Staatspreis …) gestellt werden. Während es bei internen Assessments oder Selbstbewertungen meist um die Optimierung von Prozessen geht, steht bei externen Assessments darum, die Bescheinigung eines gewissen Reifegrads von einer unbeeinflussten Institution zu erhalten (Faerber, 2010, S. 169). Für ein Qualitätsaudit gibt es in der Praxis verschiedene Zielrichtungen. So wird ein Qualitätsaudit als Systemaudit bezeichnet, wenn die der Zweck und die Wirksamkeit des gesamten Qualitätsmanagementsystems oder seiner Teile bewertet werden. Sollen durch

das Audit nur bestimmte Verfahren oder Prozesse überprüft werden so wird von einem Verfahrens- oder Prozessaudit gesprochen (Zollondz, 2001, S. 30).

Die Vorgehensweise des Gutachters bei einem Assessment kann in drei Schritten beschrieben werden: Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung. Die Vorbereitungsphase dient dazu die Ziele der Bewertung abzustecken und dafür, einen Überblick über das Unternehmen zu bekommen. Zu dieser Phase gehört auch ein sogenannter „Readiness Review" in welcher im Vorfeld abgeklärt wird, ob das Unternehmen den Anforderungen des Assessments entspricht. Bei der Durchführung werden Informationen über das Unternehmen gesammelt und bewertet. Für die Bewertung können Belege, Dokumente aber auch Interviews, welche mit MitarbeiterInnen geführt wurden, herangezogen werden. In der Nachbereitung wird das Ergebnis aufbereitet und dem Unternehmen präsentiert, meist werden auch Hinweise für mögliche Verbesserungsmaßnahmen gegeben (Faerber, 2010, S. 170).

Für das zu bewertende Unternehmen, bedeutet dies vor allem Arbeit in der Vorbereitungs- und Durchführungsphase. So müssen die Belege entsprechend der Vorgaben des Assessments zusammengetragen und beschrieben werden um des AssessorInnen die Arbeit zu erleichtern. Diese müssen bei entsprechender Vorbereitung die vorhandenen Informationen nur mehr bewerten und nicht noch zusätzlich zusammensuchen. (Faerber, 2010, S. 170).

Im Kontext des EFQM bedeutet dies auch, dass für die Vorbereitung des Assessments im Vorfeld eine Selbstbewertung durchzuführen ist, weiteres müssen drei Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden und ein grober Action-Plan erstellt werden (Quality Austria, 2016).

3.3.3 Balanced Scorecard (BSC)

Die Balanced Scorecard ist ein von Kaplan/Norton entwickeltes Konzept, welches dabei helfen kann Kennzahlen zu entwickeln und ist auch zu der Umsetzung von Strategien geeignet.

Die Balanced Scorecard hilft bei der Übersetzung von zentralen Unternehmenszielen in den einzelnen Teilbereichen des Unternehmens, somit hat sie zwei zentrale Richtungen

1. Sie wirkt vertikal, soll heißen die BSC übersetzt die Ziele des dem Top-Management zu anderen Hierarchieebenen
2. Sie wirkt horizontal also sie übersetzt Finanzziele in die Sprache der einzelnen Funktionsbereiche (Kaminske, 2013, S. 477).

Bei der BSC geht es um Kennzahlen/Steuerungsgrößen des Unternehmens welche nach dem Prinzip der Ausgewogenheit (balanced) ausgewählt werden.

Die Scorecard soll übersichtlich bleiben und als Arbeitsinstrument dienen, welches effektiv und übersichtlich ist, umso bei operativen wie strategischen Entscheidungen zu unterstützen, indem Aufschluss über das aktuelle Maß der Zielerreichung gewonnen werden kann (ebd).

Bei der BSC handelt es sich um ein generisches Modell, welches eine beliebige Anzahl an Perspektiven und dazugehörige Ziele und Maßnahmen erlaubt. So können beispielsweise Umweltfaktoren genauso wie branchenspezifische Faktoren berücksichtigt werden. Die Soll-Werte der Kennzahlen werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Die Identifikation von Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen strategischen Zielen, Messwerten und Maßnahmen stellt die wesentlichste Stärke der BSC dar. Kaplan und Norton haben in Ihrem ursprünglichen Konzept vier Perspektiven definiert:

- **Finanzperspektive**: Die gewählten Kennzahlen stellen die Erreichung der finanziellen Ziele dar (bspw.: Kosten/Einheit, Umsatz/VertriebsmitarbeiterIn).
- **Kundenperspektive**: Kennzahl für die Erreichung der KundInnenziele (bspw.: KundInnenzufriedenheit, Reaktionszeit auf KundInnenanfragen)
- **Prozessperspektive**: Kennzahl für die Erreichung von Prozesszielen (bspw.: Zuverlässigkeit, Durchlaufzeit).
- **Lern- und Entwicklungsperspektive:** Kennzahlen für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele (Bspw.: MitarbeiterInnenfluktation, Arbeitszufriedenheit) (Lutz, Riedl, & Stelzer, 2014, S. 354).

Wichtig bei der Definition der Perspektiven und der Anwendung der BSC, ist es die Kausalzusammenhänge zu verstehen. Als Beispiel führt Kamiske hier die Kausalzusammenhänge der Lieferbereitschaft an. Hat man bspw. einmal festgestellt, dass die Kundentreue ein Faktor für den Umsatz ist, hinterfragt man woraus sich die Kundentreue ergibt. Stellt man hier fest, dass diese von der zuverlässigen und pünktlichen Lieferung kommt, wird man darauf achten diesen beizubehalten und gegebenenfalls zu optimieren. In den internen Prozessen wird die pünktliche Lieferung durch den Lieferbereitschaftsgrad gemessen. Für die Optimierung müssen Auftragsdaten ausgewertet werden umso einen Überblick über tägliche oder wöchentliche Schwankungen der Nachfrage und Lieferbereitschaft zu erhalten. Nur wenn die Auftragsdaten entsprechend gepflegt und ausgewertet werden, können Lagerbestände entsprechend geplant und Lieferengpässe vermieden werden. Wird das Lager unnötig stark befüllt, umso den Lieferbereitschaftsgrad zu erhöhen, können die Kosten überproportional steigen und die Rendite bleibt aus.

Die Arbeit mit der Berücksichtigung von Kausalzusammenhängen hat den weiteren Vorteil, dass sich alle Beteiligten intensiver mit ihrem Geschäft

auseinandersetzen und somit auch nicht ganz offensichtliche Zusammenhänge erkannt werden können (Kaminske, 2013, S. 481).

3.3.4 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Der KVP dient der beständigen und kontinuierlichen Verbesserung einer Ablauforganisation. Die Verbesserungsmaßnahmen müssen an die vorgegebenen Unternehmensziele angepasst sein und erfolgen auf Basis der bereits vorhandenen Prozesse der Organisation (Becker, Kugler, & Rosemann, 2012, S. 299).

Der KVP orientiert sich an bestehenden Aufgabeninhalten und Prozessen und sieht keine Neudefinition dieser vor, stattdessen sollen Aufgaben und Prozesse permanent und schrittweise verbessert werden. Der Fokus auf einzelne Prozessabschnitte erlaubt es auch Schnittstellen besonders miteinzubeziehen. Es sollen alle organisatorischen Ziele und Effizienzkriterien berücksichtigt werden, dennoch soll das Unternehmen nur einem kontrollierten Wandel unterzogen werden. Grundsätzlich spricht man beim KVP auch von einer „bottom-up" Vorgehensweise, in welcher die Prozesse von unten aufgerollt werden, wohingegen der „Top-down" Ansatz die Prozesse ausgehend von der Prozesslandkarte und den Geschäftsprozessen modelliert werden, weswegen hier oft die strategische Ausrichtung fehlt, welche nur mithilfe eines dauerhaft angelegten Prozessmanagements erreicht werden kann (ebd.).

Der KVP gliedert sich in vier Aktivitäten PLAN – DO – CHECK – ACT, diese Abfolge wird als PDCA-Zyklus bezeichnet, wie bereits bei der RADAR Bewertungslogik erwähnt (Kaminske, 2013, S. 39). Die Ziele der Prozessperformance werden formuliert und Sub-Ziele daraus generiert. Die Detailierung erfolgt solange bis operative und messbare Ziele vorliegen. Die Messung der Ziele erfolgt über entsprechende Indikatoren (Kennzahlen), für jedes Ziel ist festzulegen, was wer wann wo und warum erreichen soll. Für jeden einzelnen Prozess sind Soll-Vorgaben festzulegen, welche sich am magischen Dreieck „Zeit-Kosten-Qualität" orientieren sollen (Becker, Kugler, & Rosemann, 2012, S. 303-304).

„Neben diesen ergebnisorientierten Zielen bzw. Indikatoren kann die Bewertung durch das KPM auch indirekt vorgehen und Befähigerkriterien heranziehen, wie sie beispielsweise im EFQM vorgesehen sind. Dabei wird untersucht, wie im Unternehmen Prozesse durch die zuständigen Führungskräfte entwickelt, gesteuert und kontrolliert und welche Instrumente zu ihrer kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden. Durch die Erreichung von Befähigerzielen soll die Voraussetzung zur Verbesserung der eigentlichen Prozessleistung, d. h. zur Erreichung der ergebnisorientierten Ziele geschaffen werden. Gegenstand der

Bewertung ist damit weniger der Prozess selbst, sondern eher der Prozessverantwortliche und die Art seiner Rollenausübung." (Becker, Kugler, & Rosemann, 2012, S. 305).

3.3.5 CMS-Befragung

CMS-Befragung steht für Client Monitoring System und ist ein im AMS speziell eingeführtes Werkzeug welches unter anderem der Erhebung und dem Monitoring der Kunden/Kundinnenzufriedenheit dient.

3.3.6 Benchlearning / Benchmarking

Unter **Benchmarking** wird der systematische Vergleich von Vorgehensweisen bezeichnet. Für den Vergleich werden vor allem Organisationen herangezogen, welche ähnliche Aufgabenbereiche haben und somit relevant für die jeweilige Organisation sind. Durch den Vergleich wird es ermöglicht Maßnahmen zu erkennen und zu ergreifen welche die Leistung verbessern (Moll & Kohler, 2014, S. 217).

Benchlearning ist die Verarbeitung der Ergebnisse des Benchmarkings, hier werden Leistungsschwächen identifiziert und so versucht von den Besten zu lernen (Freytag & Hollensen, 2001).

4 Das AMS und der Weg zu Excellence

Im ersten Abschnitt des Kapitels werden kurz die Aufgabenbereiche so wie die Organisationsform des AMS beschrieben. Darauffolgend wird die Einführung des Qualitätsmanagements im AMS kurz erörtert, um das Verständnis für die in der Empirie durchgeführte Befragung zu schärfen und den Stellenwert von Dienstleistungsqualität und dessen Management im AMS zu versinnbildlichen. Im letzten Abschnitt des Kapitels, wird das Qualitätsmanagement im AMS kurz beschrieben.

4.1 Die Organisation des AMS Österreich

Das AMS Österreich besteht aus den drei Ebenen der Bundesorganisation, den neun Landesorganisationen sowie 104 regionalen Geschäftsstellen. Der Bundesorganisation sind der Verwaltungsrat, der Vorstand sowie die Bundesgeschäftsstelle zugeordnet. Zu den Landesorganisationen zählen das Landesdirektorium, der/die LandesgeschäftsführerIn, sowie die Landesgeschäftsstellen. Die regionalen Geschäftsstellen sind Regionen zugeordnet und verfügen je Region über einen Regionalbeirat und einem/einer RGS LeiterIn. Insgesamt zählt das AMS 5.766 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Die untenstehende Grafik entstammt einer externen Tagung der Qualitätsmanager und zeigt in Zahlen und Daten die Aufgaben und Herausforderungen des AMS (2016)

Abb. 4.1: Zahlen, Daten, Fakten (Pöschl, 2017), Abbildung wurde in unveränderter Form

Die zentralen Dienstleistungen des AMS sind

- **Existenzsicherung** (Arbeitslosengeld (ALG), Notstandshilfe (NH), Bedarfsorientierte Mindestsicherung (BMS), …)
- **Beratung** (Individuell auf KundInnenbedürfnisse/-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)

Durch die brisante Situation am Arbeitsmarkt und der steigenden Migration steht das AMS vor großen Herausforderungen, welche nur mit funktionierenden Prozessen und etablierten QM zu meistern sind. Immer mehr Arbeitslose mit deutlicher Arbeitsmarktferne drängen auf den Markt wodurch sich Fragen bezüglich der Arbeitsmarktunterbringung von Personen mit weniger guten Jobchancen wie z.B. Ältere, gesundheitlich Beeinträchtigte oder AsylwerberInnen am Arbeitsmarkt ergeben. Des Weiteren ergeben sich stets neue Aufgabenbereiche und KundInnengruppen (Mindestsicherung, Invaliditätspension (SRÄG), Kompetenzchecks und Wertekurse für Asylberechtigte) auf welche es einzugehen gilt (Pöschl, 2017).

4.2 Das AMS am Weg zur Excellence

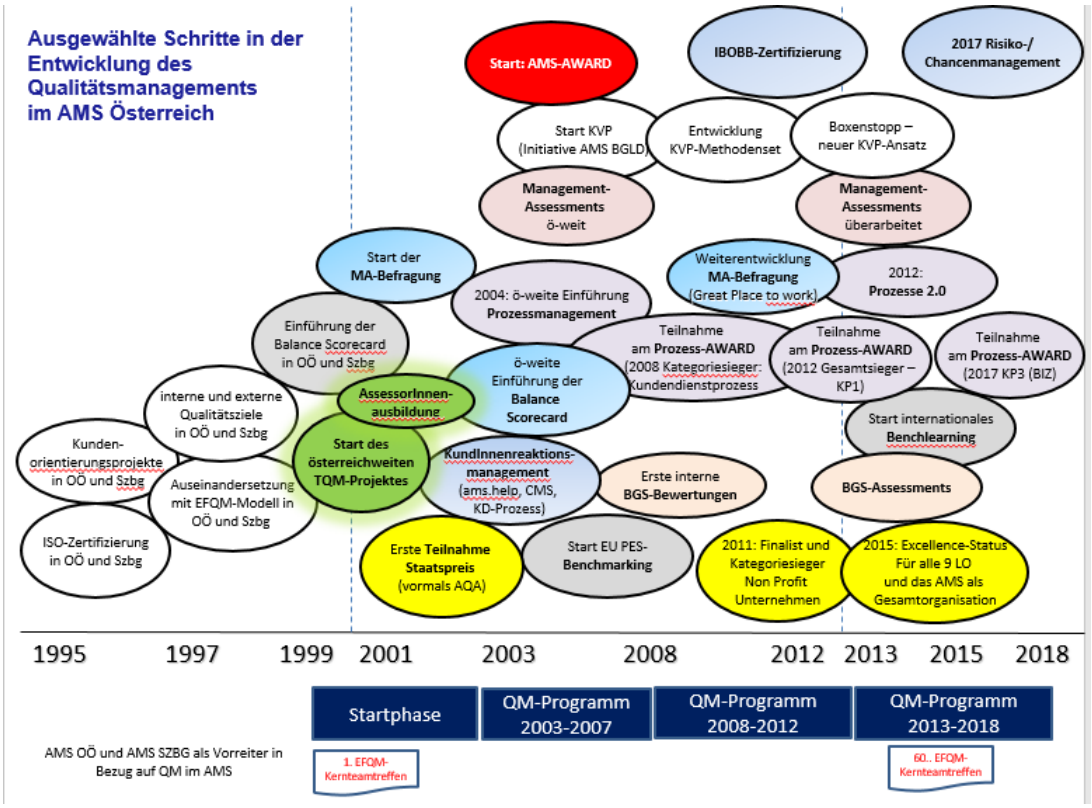

Abb. 4.2: Ausgewählte Schritte in der Entwicklung des Qualitätsmanagements im AMS Österreich, Abbildung wurde in unveränderter Form

Die obenstehende Grafik veranschaulicht ausgewählte Meilensteine der Qualitätsmanagement Einführung. Begonnen hat der Weg mit ISO Zertifizierungen bei einzelnen Landesgeschäftsstellen, 1999 begann die Einführung von EFQM, 2001 war die erste Teilnahme beim Staatspreis für

Unternehmensqualität und 2011 war der Excellence Status letztendlich erreicht. Im Jahr 2015 stand ein erneuter Antritt zum österreichischen Qualitätspreis an, in welchen erstmals auch alle Landesorganisationen separat bewertet wurden. Hier wurde der Excellence-Status für alle 9 Landesorganisationen und das AMS als Gesamtorganisation vergeben. Diesen gilt es in Zukunft zu behalten bzw. zu verbessern.

„Hohe Unternehmensqualität bedeutet ein umfassendes, langfristig orientiertes Erfüllen der Anforderungen aller Interessengruppen in ausgewogener Form." (Quality Austria, 2016, S. 4)

Um nachhaltig qualitätsbewusst und zielgruppen-orientiert agieren zu können gibt das AMS Qualitätsmanagementrahmenmodell drei Stoßrichtungen vor. Diese dienen zur Orientierung und können als Mission des QMs gesehen werden.

- AMS entwickelt sich hin zu einer „Lernenden Organisation"
- AMS bemüht sich „Prozess-Excellence" herzustellen
- Das AMS orientiert sich dabei an diversen Normen (EFQM-Modell, ÖNorm A9009, ISO 15504:2005, IBOBB) und verwendet verschiedene Instrumente und Tools (BSC, ams.help, CMS, …)

Aus diesen Stoßrichtungen ergeben sich die folgenden Punkte für die Umsetzung

- Hohes Commitment des Managements zu QM
- Grundannahmen des EFQM-Modells sind Basis der Qualitätspolitik des AMS
- Erfolgreich führen (Qualitätsmanagement als Instrument der Führungsunterstützung, Führungskräfte sind für Qualität verantwortlich (siehe dazu auch das QM-HB)
- KVP als integrierter Bestandteil des QM-Systems
- Laufende Selbst-/Fremdbewertungen (Management-Assessments als zentrales Instrument der Bewertung und Steuerung)
- Integration der Systeme und Steuerungsinstrumente des AMS (laufende Weiterentwicklung)
- Ausgeprägte MitarbeiterInnenorientierung (Vorgehen / Instrumente)
- Hohe KundInnenorientierung (KundInnedienstprozess, prozessübergreifende Steuerung, KundInnenreaktionsmanagement) →KundInnenzufriedenheit hat eine überproportionale Gewichtung)
- Prozessmanagement (mit Verknüpfung zu Richtlinien) → Schwerpunkt auf Schnittstellenmanagement und systematische Prozessoptimierung (Präsentation: AMS auf dem Weg zur Excellence (Pöschl, 2017))

4.3 Qualitätsmanagement im AMS

Im Folgenden Kapitel wird das Qualitätsmanagement und dessen Umsetzung kurz beschrieben. Das AMS sieht sich - seinem eigenen Leitbild entsprechend - als "das führende kundInnenorientierte Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich". Das bedeutet, dass diese "Marktführerschaft" durch eine entsprechende Qualität der Dienstleistungen kontinuierlich zu sichern und laufend zu verbessern ist. In diesem Sinn verpflichtet sich das AMS auch zu einem umfassenden und systematischen Qualitätsmanagement. Der Geltungsbereich des QM-Systems umfasst somit die gesamte Organisation (alle Hierarchieebenen und alle Prozesse) (Pöschl, 2017).

Wie bereits erwähnt gilt das EFQM-Modell als Orientierungsrahmen des Qualitätsmanagements im AMS, über dieses hinausgehend können auf Bundesland- und Prozessebene zusätzliche Systemnormen vereinbart werden.

Führung und Verpflichtung - Qualitätspolitik und übergeordnete Zielsetzungen

Das Commitment des Managements zum EFQM-Modell und zum Total Quality Management-Ansatz findet im gemeinsamen Qualitätsprogramm seinen Ausdruck. Die Qualitätspolitik des AMS richtet sich konsequent an den Grundkonzepten des Excellence Modells aus. Diese werden in der täglichen Arbeit als richtungsweisend und handlungsanleitend angesehen. In Assessments (intern/extern) werden sie systematisch überprüft. Als Querschnittsmaterien sind ausgeprägte KundInnen- bzw. Serviceorientierung, Antidiskriminierung, Gleichstellungsorientierung, Aufgabenerfüllung, kontinuierliche und stabile Partnerschaften, sparsamer Umgang mit Ressourcen und MitarbeiterInnenorientierung definiert. Eckpfeiler der Qualitätspolitik sind im Qualitätsprogramm (dzt. gültige Fassung 2013-2018) festgelegt (Pöschl, 2017, S. QM-Handbuch).

Das Qualitätsmanagementsystem des AMS Österreich

Qualitätsmanagement ist Teil der Unternehmensstrategie des AMS. Qualität ist als Querschnittsmaterie ist im AMS durchgängig verankert. Das AMS orientiert sich dabei am TQM-Reifegradmodell und verfolgt die damit verbundenen Zielsetzungen. Unternehmensqualität definiert sich aus der Sicht der Interessensgruppen. Deshalb setzt das AMS gezielt Schwerpunkte auf die Optimierung von Umfeld-, Potential- und Prozessqualität und betrachtet systematisch die gewonnenen Ergebnisse, um daraus Lernschleifen abzuleiten.

Qualitätsmanagement umfasst:

- **Qualitätspolitik** - diese wird im „Längerfristigen Plan“ und konkreter im Qualitätsprogramm des AMS festgelegt und rollierend weiterentwickelt. Die Orientierung richtet sich nach den Grundannahmen des EFQM-Modells.
- **Qualitätsplanung** - erfolgt zentral im Jahresprogramm “Qualität managen“. Die Umsetzung wird systematisch überprüft und bewertet (MitarbeiterInnengespräch mit dem/der QualitätsmanagerIn des AMS und gemeinsam im EFQM-Kernteam).
- **Qualitätslenkung** - erfolgt durch die ProzesskoordinatorInnen (Bundesgeschäftsstelle-Ebene), ProzesseignerInnen (Landesgeschäftsstelle-Ebene) und durch Führungskräfte auf regionaler Geschäftsstellenebene unterstützt durch den/die QualitätsmanagerIn, die QualitätskoordinatorInnen (QK) bzw. die Qualitätsbeauftragten (QB).
- **Qualitätsverbesserung** - ist prozessimmanent und wird auf allen Ebenen der Organisation vorangetrieben. Das Qualitätsmanagement stellt dafür entsprechende Methoden zur Verfügung und unterstützt bei der Durchführung von KVP. Durch regelmäßige Schulungen wird entsprechendes Know How sichergestellt.
- **Qualitätssicherung** - obliegt im Rahmen der Prozesssteuerung auf allen Ebenen der Organisation und erfolgt u.a. durch Fachliches Monitoring, Fachkontrolle oder auch im Zuge der Revision.

Die flächendeckende Verankerung des Regelkreisdenkens, welches sich am Demming Kreis bzw. dem RADAR Zyklus orientiert, ist ein weiterer strategischer Ansatz, der das Erreichen der übergeordneten Zielsetzung - „Das AMS wird von den Interessenspartnern als exzellente Organisation wahrgenommen“ - sicherstellen soll. Regelkreise auf allen Ebenen der Organisation systematisch zu schließen und dadurch durchgängig Qualität sicherzustellen, wird vom Qualitätsmanagement konsequent verfolgt und vorangetrieben (ebd.)

Selbst und Fremdbewertung (Assessments)

Zwecks Überprüfung des Umsetzungstandes setzt das AMS auflaufende Selbst- und Fremdbewertung.

- Um ein Feedback bzgl. des Reifegrades der Organisation zu erhalten, setzt das AMS auf **regelmäßige Fremdbewertungen** analog zum EFQM-Modell (seit 2003 beteiligt sich das AMS regelmäßig am Staatspreis Unternehmensqualität). In einem 4-Jahres-Zyklus werden in allen Landesorganisationen sog. Management-Assessments (MASS) durchgeführt. Eckpfeiler dabei sind eine umgehende Datenanalyse und die Durchführung von Site Visits - mit dem Ziel ein umfassendes Stärken-/Schwächen-Profil zu erarbeiten. Eine Managementvereinbarung des Vorstandes mit der jeweiligen Landesorganisation schließt den

Assessment-Prozess ab. Zielsetzung der MASS ist es auch ausgewiesene Stärken zu identifizieren und diese überregional zu kommunizieren.

- In einem **4-Jahres-Zyklus** erfolgen auf BGS-Ebene Assessments. Im Rahmen eines Workshops werden dabei Vorhaben/Projekte definiert, die in einem Maßnahmenplan festgehalten werden. Die Analysephase im Vorfeld besteht aus dem Einholen von Feedbacks aller Schnittstellenpartner, einer Selbstbewertung („Boxenstopp") und einem Quick-Assessment (interne/externe AssessorInnen geben nach Interviews Empfehlungen ab).
- Alle Geschäftsstellen führen regelmäßig auch ein **Gender Mainstreaming-Assessment** durch. Im Rahmen der Management-Assessments erfolgt dazu auch ein entsprechendes Umsetzungscontrolling.
- Das AMS beteiligt sich auch am internationalen **Benchlearning-Projekt** der EU Kommission. Der Feedbackbericht aus den Benchlearning-Assessment fließt dabei in das Qualitätsprogramm des AMS ein. Ziel dabei ist es gute Vorgehensweisen zu identifizieren und diese anderen Public Employment Services (PES) zur Verfügung zu stellen bzw. im Zuge von Good Practice Transfers von anderen zu lernen.
- Durch eine regelmäßige Teilnahme am **Prozess-Award** (organisiert von der Gesellschaft für Prozessmanagement) überprüft das AMS den Stand der Umsetzung des Prozessmanagements (capability level) und verfolgt damit die Zielsetzung „Prozess-Excellence" sicherzustellen (ebd.).

„Qualität, Chancen und Risiken managen" - der Prozess

„Qualität, Chancen- und Risiken managen" ist als Hauptprozess (in der Prozesslandkarte des AMS definiert und setzt sich aus den zwei Sub-Prozessen "Qualität managen" und "Chancen und Risiken managen" zusammen (ebd.).

Teilprozesse des "Qualität managen" sind:

- „Qualitätsmanagement einführen (kommunizieren und etablieren)"
- „Qualitätspolitik festlegen"
- „Qualität planen"
- „Qualität umsetzen und anpassen"
- „Qualität bewerten"

Rollen, Aufgaben und Strukturen im Qualitätsmanagementsystem

Das oberste Management hat entsprechende des QMs verschiedene Rollen auf unterschiedlichen Ebenen vergeben, so soll sichergestellt werden, das QM auf allen Ebenen wirksam ist.

Auf Bundesebene, der obersten Hierarchieebene gibt des **Qualitätsmanagers** welcher im Namen des Vorstandes den gesamtem QM-Prozess steuert. Um diese Aufgabe wahrnehmen zu können wird eine einschlägige Ausbildung auf Hochschulniveau im Bereich Qualitätsmanagement, Prozessmanagement,

Organisationsentwicklung/-psychologie oder eine anerkannte Ausbildung zum/zur EFQM AssessorIn verlangt. Darüberhinausgehende Weiterbildungen in den Bereichen Prozess- und Chancen-/Risikomanagement sind laufend vorgesehen (Pöschl, 2017, S. QM-Handbuch).

Die Rolle des Qualitätsmanagers umfasst die folgenden Aufgaben

- Das oberste Management bei der Festlegung der QM-Politik unterstützen
- Qualitätspolitik im AMS und nach innen und außen kommunizieren
- QM-Programme erarbeiten und deren Umsetzung lenken
- Integration der Systeme vorantreiben
- Funktionsweise von QM-Modellen und/oder Systemnormen erläutern
- Kontinuierliche Verbesserung (KVP)sicherstellen
- Qualität messen und bewerten
- QM-Schulungen durchführen
- Informationsfluss BGS-intern und überregional sicherstellen
- Überregional kooperieren (EFQM-Kernteam)
- (Self-)Assessments (intern/extern) vorbereiten, durchführen und nachbereiten; Feedback-Prozesse analysieren, verdichten und aufbereiten
- Chancen- und Risikomanagement begleiten
- KundInnendienst- und Chancen-/Risikomanagementprozess koordinieren
- QM-Instrumente (z.B. Prozess-Reviews, KVP-Tage, Boxenstopp, …) anleiten
- QM-Techniken (Methoden) einführen/umsetzen/weiterentwickeln
- Prozesse methodisch unterstützen
- ST/VP-Profile erarbeiten und Vorschläge für Projekte/Maßnahmen unterbreiten
- Benchmarking bzw. Benchlearning und/oder Good Practice anleiten und begleiten

Analog dazu nehmen in den Landesorganisationen die QualitätskoordinatorInnen (QK) ähnliche Aufgaben wahr. Sie steuern im Namen der Landesgeschäftsführung den QM-Prozess auf Länderebene. Den Umfang der zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Präzisierung der Aufgaben der QK definieren die LandesgeschäftsführerInnen. Als fachliche Anforderung für die Rolle des/der QualitätskoordinatorIn ist die Ausbildung zum/zur EFQM-AssessorIn (Refreshing alle 3 Jahre) erforderlich. Darüberhinausgehende Weiterbildung wird u.a. gemeinsam im EFQM-Kernteam beschlossen. Dadurch soll ein einheitlicher Wissensstand sichergestellt werden (ebd.).

Rollenbeschreibung für QualitätskoordinatorInnen im AMS:

- Qualität auf Länderebene messen und bewerten
- QM-Schulungen auf Länderebene durchführen
- Informationsfluss LGS-intern und hin zu den RGS sicherstellen

- Überregional und regional kooperieren (EFQM-Kernteam, TQM-Steuerkreise oder analoge Strukturen)
- Chancen- und Risikomanagement auf Landesebene begleiten
- QM-Techniken (Methoden) anwenden
- Teilnahme am KundInnendienstteam des AMS (1x/Jahr) – sofern diese Aufgabe auf Länderebene nicht anders geregelt ist
- QM-Instrumente (z.B. Prozess-Reviews, KVP-Tage, Boxenstopp, …) anleiten
- Prozesse im Bundesland methodisch unterstützen
- QM-Verbesserungen auf Länderebene sicherstellen – ST/VP-Profile erarbeiten und Vorschläge für Projekte/Maßnahmen unterbreiten
- Good Practice-Transfer und Ideenmanagement anleiten und begleiten (ebd.)

Weiteres sind diverse Strukturen für die Steuerung des QM-Prozesses vorgesehen. So gibt es ein EFQM Kernteam in welchen alle QK der Landesorganisationen, der/die QualitätsmanagerIn sowie VertreterInnen des Vorstandes vertreten sind. Innerhalb des Teams, findet ein regelmäßiger Austausch statt, unter der Zielsetzung bundesländerübergreifenden Erfahrungsaustausch sicherzustellen. Weiteres wird auch die koordinierende Rolle bei übergreifenden Prozessen übernommen. So gibt es bspw. einmal jährliche eine Plattform für einen prozessübergreifenden/überregionalen Austausch zum KundInnendienstprozess des AMS (ebd.).

Auf regionaler bzw. Abteilungsebene können von der jeweiligen Führung Qualitätsbeauftragte (QB) nominiert werden. Die erforderlichen Ressourcen sind dabei festzulegen. Für Qualitätsbeauftragte ist eine interne Ausbildung vorgesehen. Dies Rolle sieht vor, dass den KollegInnen bei der Erfassung von Ideen im dafür vorgesehenen System geholfen wird oder das Vorhaben des kontinuierlichen Prozesses unterstützt werden. Weiteres kann bei Recherchen nach Good Practices mitgewirkt werden. Wichtiger Bestandteil dieser Rolle ist auch die Wissensweitergabe zu Qualitätsmanagement relevanten Themen und vor allem als Ansprechperson zu fungieren (ebd.).

Good Practice Transfer und kontinuierliche Verbesserung

Um besonders vorbildliche Projekte oder Maßnahmen entsprechend zu würdigen und im Unternehmen publik zu machen gibt es den AMS Award, welcher in regelmäßigen Abständen verliehen wird.

Die fortlaufende Verbesserung und das Einleiten von Korrekturmaßnahmen ist durch spezifische Maßnahmen im Rahmen des KVP-Prozesses sichergestellt. Den LandesgeschäftsführerInnen obliegt es, entsprechende Strukturen bzgl. kontinuierlicher Verbesserung, laufender Prozessoptimierung, bzgl. Vorgehen bei Nichtkonformität und hinsichtlich des zeitgerechten Einleitens von

Korrekturmaßnahmen auf Landesebene zu implementieren (z.B. Einsatz von Qualitätszirkel, KVP-Teams, Steuerkreise) bzw. andere Vorgehensweisen (z.B. im Sinne der Vorgaben der ISO 9001:2015) festzulegen (z.B.Audits) (Pöschl, 2017, S. QM-Handbuch).

Übergreifende Themen und prozess- oder länderübergreifende Verbesserungsansätze werden systematisch nach oben transportiert. Das EFQM-Kernteam und/oder die Fachtagungen der (Kern-)Prozesse bieten dafür die geeignete Plattform, diese Erkenntnisse eingehend zu diskutieren und Maßnahmen abzuleiten. Für Verbesserungsmaßnahmen, die auf Landesebene gesetzt werden können, sind die ProzesseignerInnen verantwortlich.

5 Vorgangsweise und Methoden

Bei der vorliegenden Masterarbeit handelt es sich um eine empirische Arbeit. Es werden Erfahrungen über die Realität gesammelt und systematisiert um sie anschließend auf dem Gegenstandsbereich anzuwenden. Das Vorgehen wird so dokumentiert, dass es intersubjektiv nachvollziehbar ist und theoretisch wiederholt werden kann (Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 2). Weiters ist die Arbeit zumindest teilweise im Bereich der explanativen Forschung anzusiedeln, da Zusammenhänge von Wenn-dann-Beziehungen aufgedeckt werden (ebd. S.6).

Die anfängliche Literaturrecherche dient vor allem dazu, den theoretischen Input für das wesentliche Verständnis zum Qualitätsmanagement und den Tätigkeiten des AMS, zu liefern. Der Hauptbestandteil dieser Thesis besteht jedoch in der Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des AMS. Die aus der Umfrage gewonnen Daten gelten als Grundlage für die Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellungen:

- **Welche Auswirkungen hat das Qualitätsmanagement auf die Servicequalität des AMS?**
- **GAP-Analyse: „Welchen Verständnisunterschied gibt es zwischen Operativer- und Managementebene?**
- **Welche Maßnahmen können getroffen werden um diese, eventuell vorhandene, Verständnislücke zu schließen?**

Letztendlich soll eine Handlungsempfehlung abgeleitet werden um die dritte Forschungsfrage beantworten zu können.

5.1 Warum ein anonymer Onlinefragebogen?

Qualität an sich und die damit verbundenen Aufgaben des Qualitätsmanagements, tragen wie in Kapitel 2 beschrieben, einen wesentlichen Bestandteil zum Unternehmenserfolg bei, doch gehört es hauptsächlich zu den Führungsaufgaben. Die operative Ebene, die MitarbeiterInnen jenseits des Managements sind zwar mitverantwortlich für die Qualität und tragen einen erheblichen Faktor dazu bei, haben aber meist wenig Mitspracherecht, wenn es um die Planung und den Einsatz diverser Werkzeuge geht und werden auch sonst eher wenig gefragt, wie denn qualitative Arbeit gewährleitstet werden kann. Aus diesen Gedanken heraus, ist es das Ziel dieser Arbeit wie Dienstleistungsqualität und deren Aspekte verstanden bzw. auch umgesetzt werden. Das AMS hat sich aufgrund der langjährigen Erfahrung mit Qualitätsmanagement und auch der guten Zusammenarbeit mit der FH Burgenland als optimaler Partner für die Forschungsarbeit erwiesen.

Aus diesem Gegenstandsbereich heraus ergeben sich gewisse Anforderungen an die Forschungsmethodik. So soll die Methode die Möglichkeit bieten eine größere Anzahl an Personen zu befragen und die Möglichkeit bieten, dass jeder

für sich seine Meinung kundtun kann. Es sollen vergleichbare Ergebnisse gewonnen werden, wodurch vorausgesetzt wird, dass alle ProbandInnen an einer gleichen oder ähnlichen Befragungssituation teilnehmen. Betrachtet man die einzelnen Anforderungen, ergibt sich der Fragebogen als einzig passendes Instrument. Hinzu kommt, dass die Befragung anonym stattfinden soll, wodurch sich der Einsatz eines anonymen Onlinefragebogens ergibt.

Weitere Vorteile der Onlinebefragung sind die kurzen Antwortzeiten als auch die Tatsache, dass kein Interviewer Einfluss auf die Befragung haben kann.

Als nachteilig zu sehen ist jedoch, dass die Befragungssituation an sich nicht kontrollierbar ist, ebenso kann der Befragte durch andere Personen beeinflusst werden. Bei dieser Methode gibt es keine Möglichkeiten des Nachfragens, wenn eine Frage falsch verstanden wird, wodurch die Gefahr der Fehlinterpretation der Fragen ebenfalls gegeben ist, ebenso wird die Repräsentativität in Frage gestellt, da es meist eine hohe Abbruchquote gibt (Atteslander, 2010, S. 157). Gusy, B. & Marcus K. (2012) geben als weiteren Nachteil die mögliche Mehrfachteilnahme, welche ebenfalls die Aussage beeinträchtigen kann, an.

5.2 Der Onlinefragebogen

Im Folgenden wird der Onlinefragebogen samt Spezifikationen, Vorgehen bei der Auswertung und Problemstellungen beschrieben.

5.2.1 Auswahl der zu Befragenden (Grundgesamtheit und Sample)

Aufgrund der Fragestellungen und der Beschränkung des Forschungsbereichs auf das Arbeitsmarktservice Österreich, ergibt sich die **Grundgesamtheit** aller AMS MitarbeiterInnen, da über diese Aussagen getroffen werden sollen. Durch die Spezifikation der GAP-Analyse und der gewählten Vorgehensweise bei der Fragebogenerstellung, fallen jedoch alle Führungskräfte aus der Grundgesamtheit.

Die Auswahl der Stichprobe sowie die Verteilung erfolgte durch den amtierenden Qualitätsmanager des AMS, mittels Mailverteiler. Nach der Definition von Brosius et al S.68 erfolgte die Auswahl der Fragebogenempfänger willkürlich, mit Quotierung. So wurde der Link zu der Onlinebefragung aufgrund von AMS internen Vorgaben, nur an jene verteilt, welche zurzeit der Umfrage auch tatsächlich am Arbeitsplatz anwesend sind (also nicht im Urlaub) und nicht mit erhöhter Arbeitslast durch Urlaubsvertretung und ähnliches belastet sind. Insgesamt wurde die Befragung an 170 Personen verteilt.

5.2.2 Fragengestaltung

Bei der Gestaltung der Fragen sind die Grundaussagen des „Qualitätsmanagement Handbuch des AMS Österreich, Managementvereinbarung zu Qualitäts- und Prozessmanagement, Chancen und Risikomanagement und zum KundInnendienstprozess, Vers. 1, gültig ab 1.4 2017“ herangezogen worden. In diesem sind Qualitätsrichtlinien welche gemeinsam mit den Führungskräften vereinbart wurden, festgehalten. Des Weiteren sind die Ergebnisse des Revisionsberichts Nr. 18-2016, im Speziellen das Kapitel über Qualitätsverständnis, miteingeflossen. Aus diesen Unterlagen wurden die Kernaussagen der Führungskräfte entnommen, um sie im Fragebogen zusammengefasst auflisten zu können, die TeilnehmerInnen wurden darum gebeten ihren Grad der Zustimmung anzugeben. Um das Qualitätsverständnis tiefergehend abzufragen wurden offen Fragen gestellt, in welchen die MitarbeiterInnen ihre Meinung kundtun können.

Der Fragebogen besteht aus 8 offenen Fragen, hier sollen die Befragten offen Ihre Meinung zum Thema kundtun (Brosius, Haas, & Koschel, 2016). Zwei der offenen Fragen sind Ergänzungsfragen zu einer geschlossenen Frage, bspw.: „Hier ist Platz für weitere Kommentare zu internen und/oder externen Assessments!“ Diese Fragen sollen einen Blick über den Tellerrand des Managements ermöglichen.

Offene Fragen führen zu Antworten mit mehr Text, wodurch sie vor der Auswertung durch eine Kategorisierung, quantifiziert werden müssen (ebd.). Die Kategorisierung erfolgt außerhalb des Online Tools „EFS Reporting“, mit zu Hilfenahme einer Excel Arbeitsmappe. Aufgrund der meist hohen Abbruchquote bei vielen offenen Fragen, sind diese jedoch keine Pflichtfragen.

Der überwiegende Teil besteht jedoch aus geschlossenen Fragen. Diese werden in Form von Aussagen, zu welchen jeweils der Grad der Zustimmung angegeben werden muss. Hierfür steht eine Skala von 1-4 zur Verfügung, wobei 1 für „stimme voll zu“ und 4 für „stimme gar nicht zu“ steht.

Bei der Fragenformulierung wurde den Empfehlungen von Krossnik & Presser (S.263-313) gefolgt:

- einfache und gebräuchliche Wörter verwenden
- keine mehrdeutigen Wörter verwenden
- kurze Satzkonstruktionen
- möglichst konkrete Aussagen oder Fragen formulieren
- vollständige und nicht widersprüchliche Antwortoptionen
- keine Suggestivfragen

- pro Frage nicht mehr als einen Sachverhalt abfragen

Der Fragebogen wurde mit Hilfe der Online Plattform unipark.de erstellt und mittels Link als anonyme Umfrage verteilt. Der komplette Fragebogen samt Ergebnisse befindet sich im Anhang.

5.2.3 Auswertung

Für die Auswertung werden nur abgeschlossene Fragebögen herangezogen, Abbrüche werden somit aussortiert. Als technische Unterstützung kam das von Unipark bereitgestellte Tool „EFS-Reporting“ zum Einsatz. Die aus der Umfrage gewonnen Daten sind größtenteils quantitativer Natur und werden mit Verfahren der deskriptiven Statistik ausgewertet, konkret kommen Häufigkeitsverteilungen und Mittelwertberechnungen zum Einsatz. Für die graphische Darstellung und Veranschaulichung der Daten kommen div. Diagramme zum Einsatz. Die Antworten der offenen Fragen, werden kategorisiert. Dabei wird auf die Regeln der Codierung für offene Fragen nach Lang geachtet:

- Möglichst wenig Kategorien
- Kategorien eindeutig und verständlich gestalten
- Eine möglichst hohe Trennschärfe, keine inhaltlichen Überschneidungen
- Erfassen des Sinns, nicht der Wörter
- Kategorien nur für relevante (der Fragestellung entsprechend) Antworten
- Kategorien sollen dem Untersuchungsziel angepasst werden
- Kategorien sollen auf derselben logischen Ebene gebildet werden

Für eine anschauliche Darstellung der Worthäufigkeiten, kam eine Wordcloud, zu Deutsch Schlagwortwolke zum Einsatz und dient der Informationsvisualisierung. Dabei wird eine Liste aus Schlagwörtern generiert, welche entsprechend ihrer Häufigkeit im Text, proportional – flächig dargestellt werden.

6 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dokumentiert, dargestellt und ausgewertet.

6.1 Zu den Befragten

Die Befragung fand zwischen 1. und 9. August statt. Der Link zu der Befragung wurde per Mail wie in Kapitel 5.2.1 beschrieben, an 170 Personen verteilt, davon haben 160 Personen die Befragung abgeschlossen. woraus sich eine Teilnahmequote von rund 94 % ergibt. Diese Quote weist jedoch Schwächen auf, da nicht bekannt ist, ob und wie oft der Fragebogen innerhalb des AMS weitergeleitet wurde, oder ob unter Umständen eine Person mehr als einmal an der Befragung teilgenommen hat. Verglichen mit der Grundgesamtheit von 4650 Personen (rund 5200 AMS-MitarbeiterInnen, davon sind ca. 550 Führungskräfte) ergibt sich eine Stichprobengröße von rund 3%.

Der Fragebogen wurde nur innerhalb des AMS an die definierte Zielgruppe, alle AMS-MitarbeiterInnen ausgenommen Führungskräfte, weswegen kein Screening stattgefunden hat, ob die TeilnehmerInnen der Zielgruppe zugehörig sind, so wurden im Zuge der Befragung nur die notwendigsten demographischen Merkmale: Geschlecht, Alter und die Zugehörigkeitsdauer zum AMS erhoben, welche im Folgenden grafisch dargestellt werden. Für die Auswertung wurden nur abgeschlossene Fragebögen herangezogen.

Wie alt sind Sie?

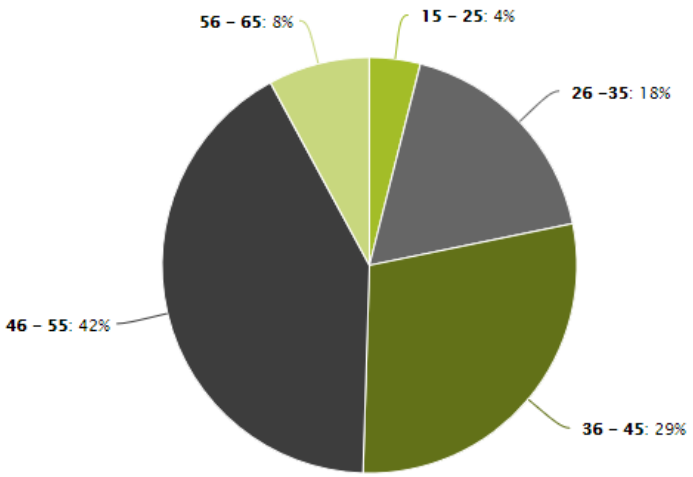

Abb.6.1: Alter der Befragten

Wie in der Grafik zu sehen ist, ist die größte Altersgruppe, jene der 46-55 -Jährigen, dicht gefolgt von der Klasse 31 -45 Jahre darunter. Junge Leute 15-25 Jahre sind im Sampel der Befragung nur mit 4% vertreten.

Wie lange sind Sie bereits im AMS beschäftigt?

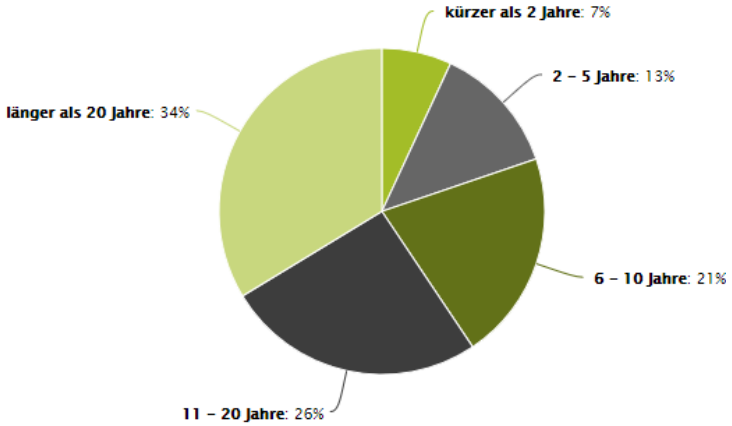

Abb.6.2: Zugehörigkeitsdauer AMS

Die Darstellung zeigt die Zugehörigkeitsdauer zum AMS. Mehr als ein Drittel der Befragten (34 %) ist bereits über 20 Jahre im Unternehmen beschäftig. 26% der Teilnehmer sind zwischen 11 und 20 Jahren zugehörig, 21 % sind seit mind. 6 Jahren AMS- MitarbeiterInnen. Die restlichen der Befragten sind weniger als 6 Jahre zugehörig.

Ich bin …

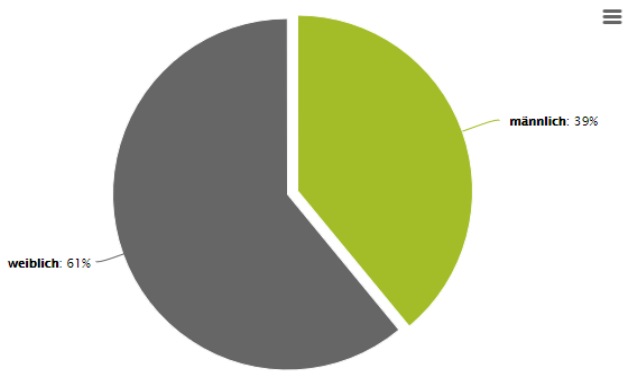

Abb.6.3: Geschlechterverteilung

Die Verteilung des Geschlechts (39% männlich, 61% weiblich) entspricht auch in etwa der Geschlechterverteilung im gesamten AMS.

6.2 Qualität im AMS – Ergebnisse der Befragung

Das Ziel der Online-Befragung war es, das Qualitätsverständnis, explizit was Qualität im AMS ausmacht und wie Methoden des QMs und dessen Sinnhaftigkeit innerhalb der Organisation wahrgenommen werden, herauszufinden. Letztendlich soll daraus eine eventuelle GAP zu Deutsch Lücke identifiziert werden. Die folgenden Fragen und deren Auswertung bilden die Ergebnisse ab.

Qualität innerhalb des AMS äußert sich durch …

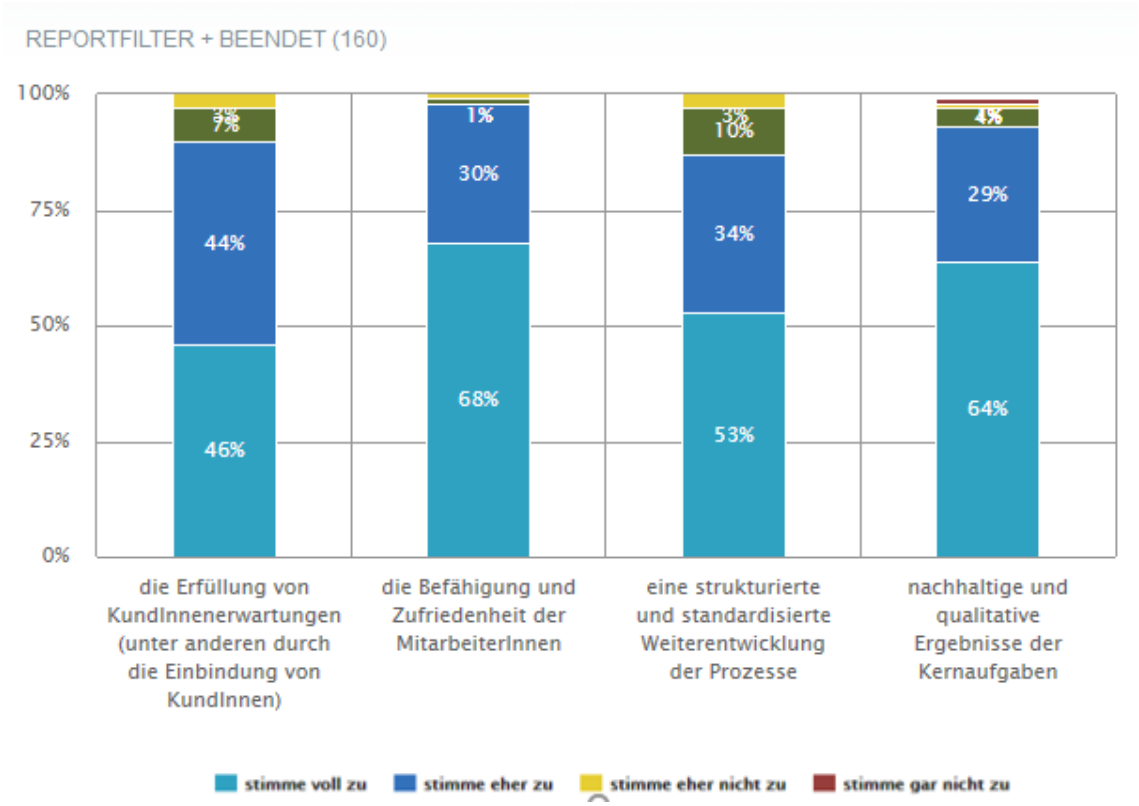

Abb.6.4: Qualität innerhalb des AMS

Wie bereits in Kapitel 5.2.2 Fragengestaltung beschrieben wurden die Antwortoptionen aus Aussagen des Managements abgeleitet, umso die Verständnis–Gap zwischen Management und operativer Ebene eruieren zu können.

Betrachtet man die Zustimmungsraten, woran sich Qualität im AMS äußert, ist kaum eine Lücke wahrzunehmen. Im Detail gaben bei „die Erfüllung von KundInnenerwartungen“ 48% an voll zu zu zustimmen, 43% stimmten zu, lediglich 6% stimmten eher weniger zu und 2% waren gar nicht dieser Meinung, weiss nicht gaben nur 1% der Befragten an.

„Die Befähigung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen“, welche im AMS durch zahlreiche Maßnahmen wie eine einheitliche Grundschulung aller

MitarbeiterInnen, wird vertieft in einer weiteren Frage behandelt. Dieser Aussage stimmten 70% voll zu, 27% stimmten zu. Die restlichen 3 Skalen wurden von den Befragten zu je 1% ausgewählt.

Am wenigsten Zustimmung hat die Aussage „Qualität äußert sich durch eine strukturierte und standardisierte Weiterentwicklung der Prozesse“ erhalten, hier stimmten 10% „eher nicht zu“ und 2% „gar nicht zu“, dennoch ist auch hier mit 88 % eine überwiegende eine Zustimmung gegeben.

Nachhaltige und qualitative Ergebnisse der Kernaufgaben war für 93% (62% - 1, 31% - 2) der Befragten ein Aspekt der Qualitätsäußerung. Die restlichen 6 % teilten sich wie folgt auf: 4% - 3, je 1% - 4, bzw. „weiss nicht“.

Betrachtet man in jenen Kontext die 1. Frage „**Was verstehen Sie unter Dienstleistungsqualität, wenn Sie an das AMS denken?** „bestätigt sich dieses

Abb.6.5: Was verstehen Sie unter Dienstleistungsqualität?

Bild. Die Erfüllung der KundInnenerwartungen, wurde durch kompetente Beratung, passgenaue Vermittlung, bestmögliche Unterstützung, KundInnenorientierung oder Transparenz im Vermittlungsprozess beschrieben. Die Wordcloud gibt einen Überblick der genannten Schlagworte.

Da sich im Grunde nur eine Überkategorie ergeben hat, jene der Erfüllung der KundInnenerwartungen, entfällt hier die Auswertung im Detail. Die gesamte Befragung befindet sich jedoch am beigefügten elektronischen Datenträger.

Sind Sie der Meinung, dass folgende Instrumente/Vorgehensweisen des AMS dabei helfen, die Zukunft nachhaltig zu gestalten?

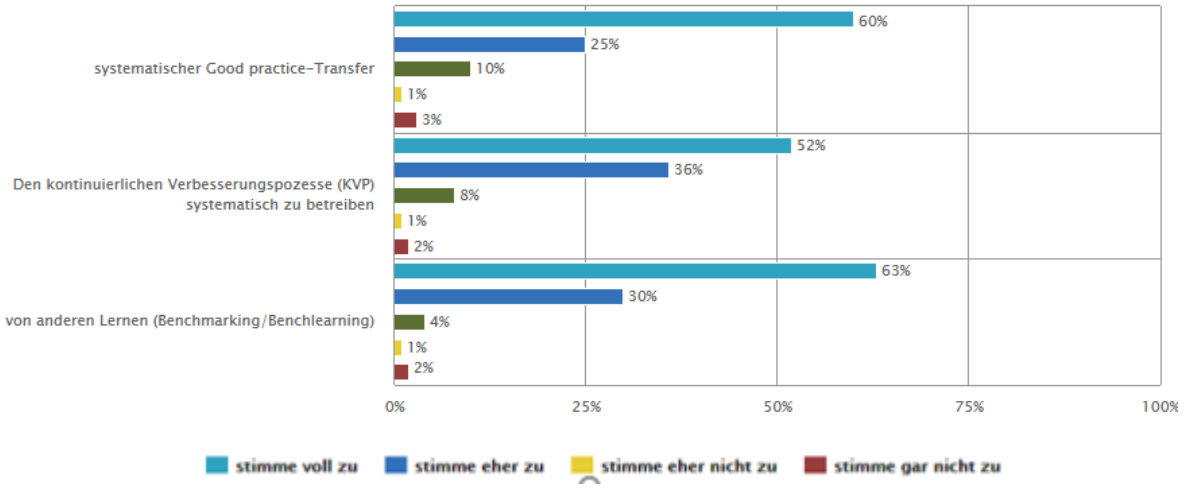

Abb.6.6: Instrumente um Zukunft nachhaltig zu gestalten

Von anderen Lernen gehört zu einen der Grundgedanken des EFQM, ebenso dient der kontinuierliche Verbesserungsprozess, wie der Name schon sagt einer ständigen Weiterentwicklung. Von dem besten Lernen und auf das eigene Unternehmen anwenden können sind Ziele des EFQM und sollen dem AMS dabei helfen, die Zukunft nachhaltig zu gestalten.

Auch hier liegt überwiegende Zustimmung vor. Den systematischen Good Practice-Transfer stimmen 85% der Befragten zu bzw. voll zu. Lediglich 10 % lehnen diesen eher ab und nur 1 % gänzlich.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der systematischen Verbesserung des KVPs ab. 88 % stimmen hier zu bzw. voll zu. Und nur 9 % sind eher dagegen.

Von anderen Lernen, trifft auf den geringsten Widerstand, hier sind nur 4 % dagegen, 2 % der Befragten enthalten sich Ihrer Stimme und der Rest stimmt zu.

Sind Sie der Meinung, dass folgende Instrumente/Vorgehensweisen des AMS dabei helfen den Nutzen und die Servicequalität für Ihre KundInnen zu verbessern bzw. sicherzustellen

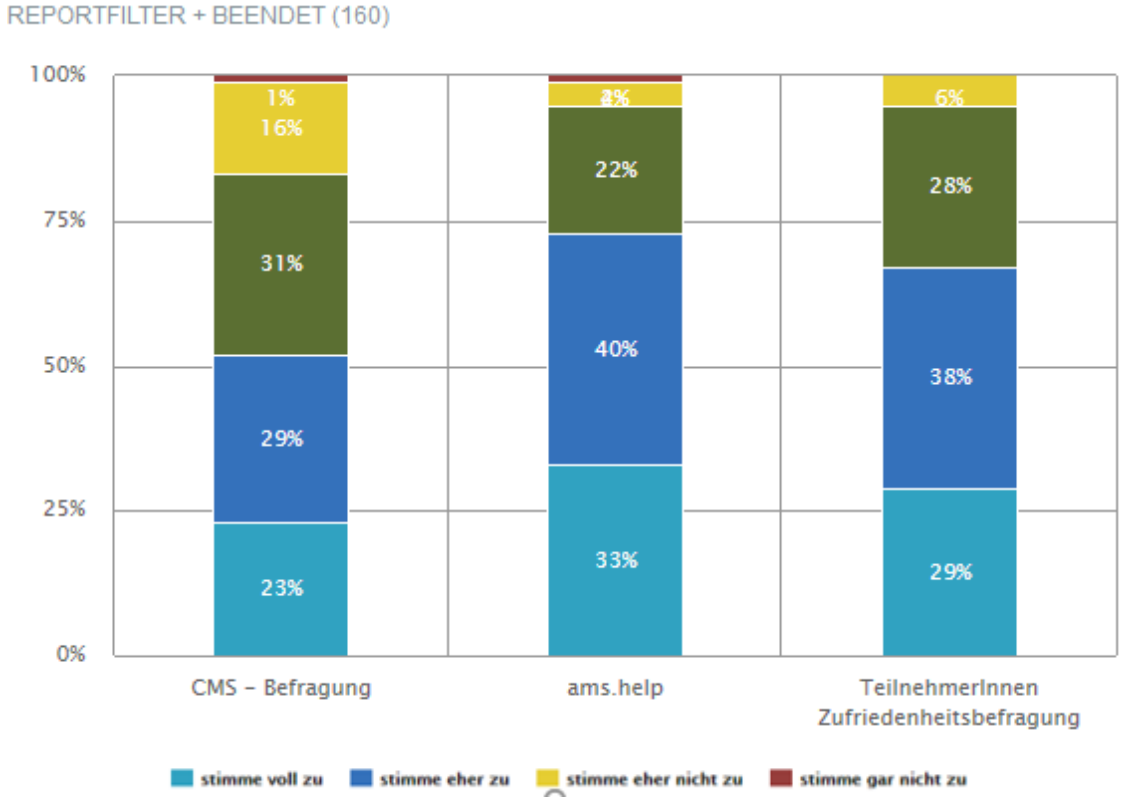

Abb.6.7: Instrumente-Verbesserung Servicequalität

KundInnenzufriedenheit ist eine der wichtigsten Qualitätsfaktoren in der Dienstleistungsbrance, um diese zu messen und dementsprechend verbessern zu können muss die Meinung der Kunden eingefangen werden.

Aus der Befragung geht hervor, dass die CMS Befragung auf vergleichsweise wenig Zustimmung stoßt, so stimmen hier 23% voll zu und 29 % der Befragten stimmen zu. Im Gegenzug sind 31% eher dagegen und 16% gänzlich. Woran diese eher abneigende Haltung liegt, kann hier jedoch nicht geklärt werden, da es kein Bestandteil der Arbeit ist, wird jedoch in die Conclusio miteinfliessen.

ams.help ist ein Beschwerdemanagementsystem, in welchen die KundInnen die Möglichkeit haben Stellung zu der in Anspruch genommenen Dienstleistung zu nehmen und so ihr subjektives Erleben beschreiben können. Bei der Bearbeitung dieser Beschwerdefälle seiht der Prozess vor, grundsätzlich von jedem Beteiligten die Meinung einzuholen.

Dem Nutzen des Beschwerdemanagements ams.help wird mit 73 % Zustimmung schon mehr vertraut. Dies könnte daran liegen, dass die NutzerInnen hier die Möglichkeit haben, eine konkrete Dienstleistung und Person zu „bewerten“ und daran, dass der Prozess alle Beteiligten miteinbezieht.

Sind Sie der Meinung, dass folgende Instrumente/Vorgehensweisen des AMS dabei helfen, die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu steigern?

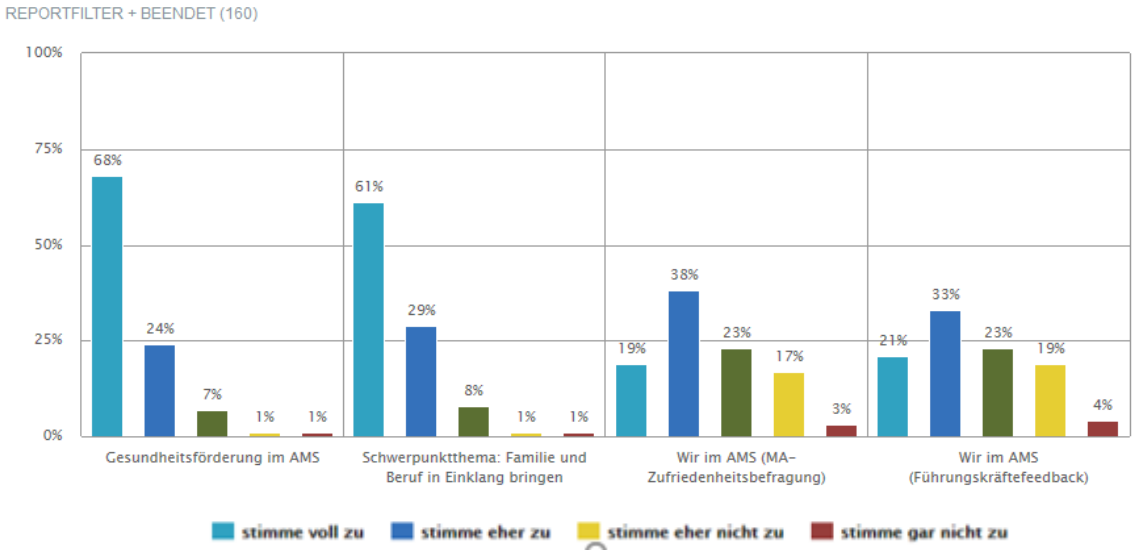

Abb.6.8: Instrumente Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit

MitarbeiterInnen sind die qualitätsaustragenden Personen, Sie stehen im KundInnenkontakt und werden am meisten mit der Qualität der Dienstleistungen in Verbindung gebracht. Aus diesem Grund gibt es im AMS einige Maßnahmen um die MitarbeiterInnenzufriedenheit gewährleisten zu können. Die wesentlichsten wurden in hier abgefragt.

Kaum überraschend zeigt sich, dass die Gesundheitsförderung im AMS in diesem Kontext eine hohe Zustimmungsrate (93%) bei den MitarbeiterInnen erzielt.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich beim Schwerpunktthema: Familie und Beruf in Einklang bringen. Mit 90% Zustimmung wird diese eindeutig als positiv erlebt.

Wie bereits in der Frage „**Hier ist Platz für Aspekte die Ihnen fehlen**" hervorgegangen ist, fühlen sich einige der MitarbeiterInnen mit Ihrer Meinung nicht ganz wahrgenommen. So stimmen bei der Frage ob die MA-Zufriedenheitsbefragung ein Instrument zur Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit sei, 41% dagegen. Beim Führungskräftefeedback waren es 42%.

Um hier weitere Meinungen einzufangen, lautete die nächste Frage „**Nur zufriedene Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter...Welche Rahmenbedingungen Ihrer Arbeit sind unterstützend oder könnten Sie dabei unterstützen?**

Diese Frage wurde für die Befragung leider falsch formuliert, durch die Formululierung „sind unterstützend oder könnten Sie dabei unterstützen“ konnte bei den Antworten leider nicht differenziert werden, welche Maßnahmen bereits gesetzt werden oder welche noch gesetzt werden könnten.

Dennoch wird durch die Fragestellung ein guter Überblick gegeben, welche Rahmenbedienungen den MitarbeiterInnen des AMS wichtig sind.

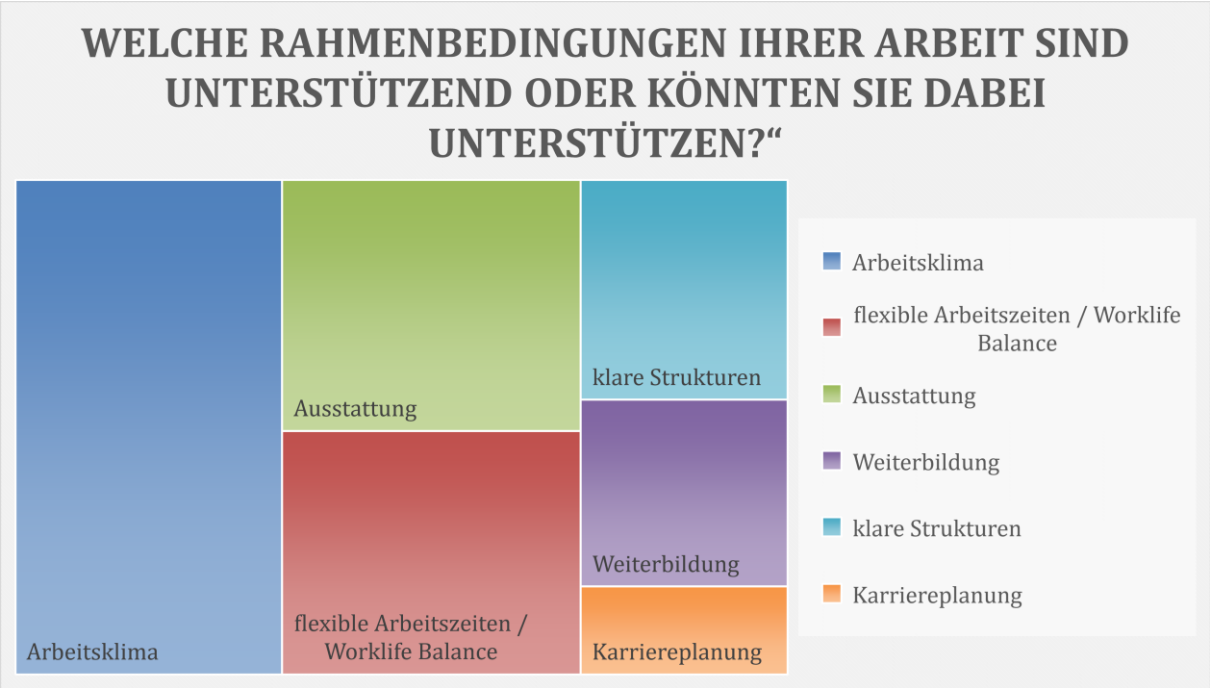

Abb.6.9: Unterstützende Rahmenbedienung für qualitative Arbeit

Insgesamt wurden 118 Antworten gegeben, aus diesen wurden 6 Kategorien gebildet. Die größe des Kasten zeigt die relative Häufigkeit der Nennung jener Kategorie. So wurde Arbeitsklima mit 42 Nennung am häufigsten genannt. Ausstattung, darunter fallen speziell schnelle Computer, die räumliche Ausstatung und klimatisierte Räume, diese Kategorie erhielt 33 Nennungen. Flexible Arbeitszeiten und Worklife Balance wurde 32 mal gennant. Klare Strukturen, Prozesse sowie ein klar definiertes Aufgabengebiet, erhielt 20 Nennungen. Weiterbildungsmöglichkeiten wurden 17 der Befragten als unterstütztend erachtet und Karriereplanung bzw. Aufstiegschancen von 8 der befragten Personen.

Die Aussagen der nächsten Frage, spiegeln das wider, was das Management mit Unternehmensqualität verbindet, dementsprechend sollten die Befragten ihre Zustimmung geben. Auch diese Frage diente dazu eine eventuell vorhandene GAP zu identifizieren.

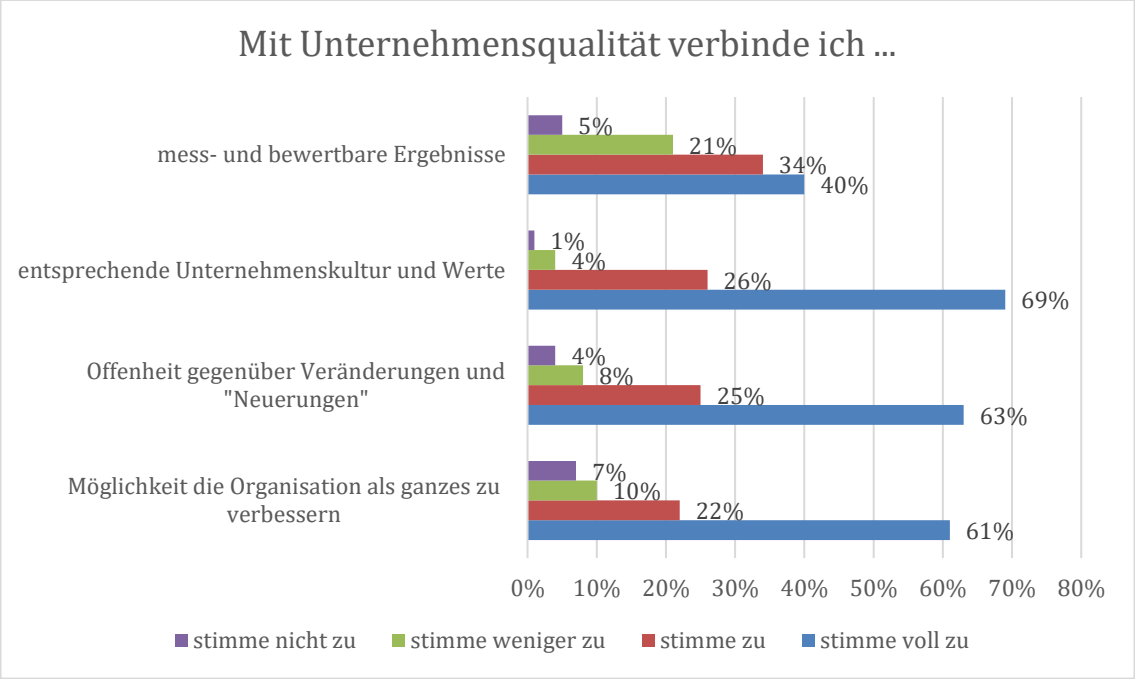

Abb.6.10: Mit Unternehmensqualität verbinde ich

Mit Unternehmensqualität verbinde ich …

Mit dieser Frage wurden die aus Managenemt-Sicht wesentlichsten Chancen des QMs aufgelistet. Es wird dargestellt inwieweit hier eine Übereinstimmung mit den MitarbeiterInnen der operativen Ebene besteht.

So sind mess- bewertbarbare Ergebnisse ein wesentliches Kriterium um den Erfolg von Qualitätsmanagement zu sehen und vergleichbar zu machen. Wichtig ist hier jedoch, dass aussagekräftige Werte erhoben werden und ein Gesamtbild geschaffen wird. Weiteres auch, dass durch die Quantifizierung von Qualität, letztendlich die Qualität nicht verloren geht und Ressourcen optimal eingesetzt werden.

74 % der Befragten stimmten der Aussage „Mit Unternehmensqualität verbinde ich mess und bewertbare Ergebnisse“ voll zu bzw. zu. Lediglich 5% konnten sich gar nicht mit dieser Aussage identifizieren.

Eine sehr hohe Übereinstimmung erhielt die Aussage betreffend der entsprechenden Unternehmenskultur und Werte. Hier gab es eine nahezu komplette Zustimmung mit 95 %. Ähnliche Ergebnisse ergaben sich auch bei den anderen Fragen, wie im Diagram ersichtlich.

Aus Ihrer Sicht – ermöglichen es folgende Aspekte, Aussagen über Qualität zu treffen?

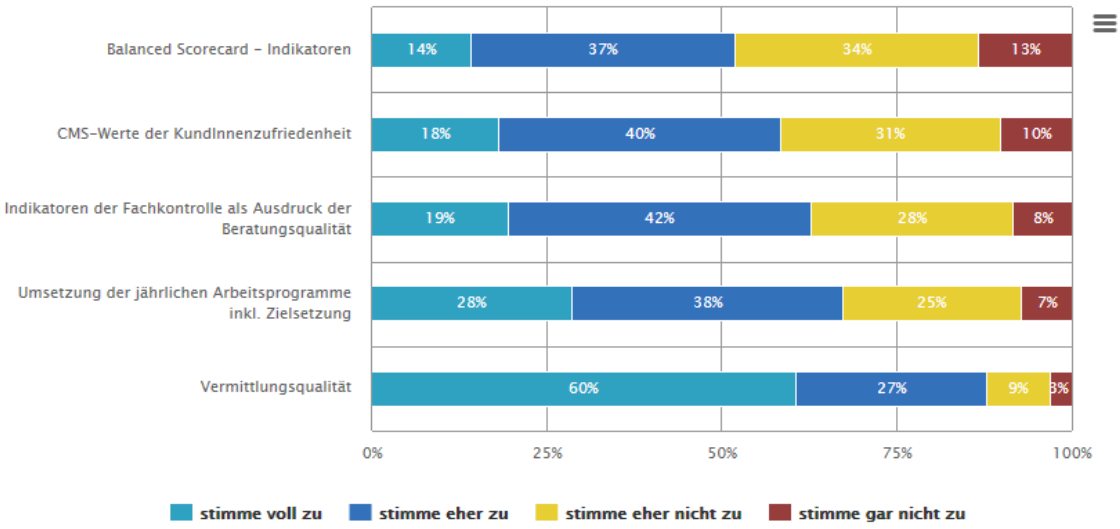

Abb.6.11: Aus Ihrer Sicht- ermöglichen es folgende Aspekte, Aussagen über Qualität zu treffen

Bei dieser Frage ging es darum herauszufinden, wie die Einstellung bezüglich der Aspekte für die Messbarkeit von Qualität und deren Aussagekraft ist. Dem internen Revisionsbericht zufolge (Pöschl, 2017), ist die Messbarkeit bzw. Bewertbarkeit ein wesentliches Qualitätskriterium so die befragten QualitätskoordinatorInnen. Hier ist eine größere Lücke wahrnehmbar

Die Balanced Scorecard – Indikatoren, haben die geringste Zustimmung erhalten, lediglich 14% der Befragten, gaben hier ein volle Zustimmung bezüglich der Aussagekraft von Qualität. 37% gaben ihre Zustimmung womit rund die Hälfte der Befragten die Sinnhaftigkeit von diesem Aspekt der Qualitätsmessung erkannten. 34 % jedoch lehnten die BSC eher ab, bzw. stimmten 13% gar nicht zu. 2% hatten hierzu keine Meinung bzw. kreuzten „weiß nicht“ an.

Die Aussagekraft der CMS-Werte der Kundenzufriedenheit, welche anhand von regelmäßgien KundInnenbefragungen gemessen wird, stimmten schon 58% der Befragten zu, und nur 41% lehnten diesen eher ab, bzw.ganz ab. 1% enthielt sich seiner Stimme. Ist im Vergleich zu den anderen Fragen, jedoch ebenfalls als eine eher ablehnende Haltung zu sehen.

Ein weiterer Aspekt welcher von der Managementebene genannt wurde, waren die „Indikatoren der Fachkontrolle als Ausdruck der Beratungsqualität. Auch hier stimmte der Großteil der Befragten zu bzw. eher zu (19% stimmte voll zu, 42% stimmte zu). Nur 8% stimmten der Aussagekraft gar nicht zu. (28% stimmte nicht zu, 3% weiß nicht).

Die Umsetzung der jährlichen Arbeitsprogramme und inkl. Zielsetzung, erhielt 66% Zustimmung und lediglich 32% Ablehnung.

Mit Abstand die höchste Zustimmung bezüglich der Aussagekraft zu Qualität, erhielt die Vermittlungsqualität. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass diese eine direkte Aussage über einen der Kernprozesse trifft. Hier stimmten 60% voll zu, 27% zu und nur 9% eher nicht zu und 3 % gar nicht zu. 2 % gaben nichts an.

In weiterer Folge wurden die Teilnehmer gefragt, welche Aspekte Ihnen fehlen. Hier gab es 57 Antworten. Aus diesen ergab sich die folgende Liste mit den entsprechenden Häufigkeiten

Hier ist Platz für Aspekte die Ihnen fehlen

Aspekt	**Häufigkeit der Nennung**
Qualitative Befragung von KundInnen	6
Prozessqualität	1
MitarbeiterInnenzufriedenheit	10
Vermittlungsquote	4
Nachhaltigkeit	7
Management Assesment (Bewertung des Managemets)	1
Zu viel Wert auf Messbarkeit/Werte	16
Problemlösungskompetenz, Wahrnehmung in Öffentlichkeit, gute Mitarbeiter fallen aus Messbarkeit	3

Abb.6.12: weitere Aspekte

Aus den Antworten lässt sich ableiten, dass Messbarkeit von Qualität durchaus als nützlich und hilfreich wahrgenommen wird und in vielen Teilbereichen auch durchaus motivierend wirkt, da sie viel positives aufzeigen. Teilweise herrscht jedoch die Meinung, dass den darausgezogen Werten zu viel Wert beigemessen wird, da Sie oft nicht die relevanten Meinungen/Daten aufzeigen und sie nur der „Schönfärbei“ dienen. 10 der Befragten würden eine umfassende Messung MitarbeiterInnenzufriedenheit und entsprechende Handlungen für sinnvoll halten. Diese sind zwar bereits vorhanden aber entsprechen teilweise nicht ganz den Erwartungen.

Die letzte Frage welche ich präsentieren möchte beschäftigt sich mit der Teilnahme an externen Assessments, also an einer Unternehmensbewertung durch externe Institutionen, wie in Kapitel 3.3.5 QM-Assessments beschrieben. Das AMS nimmt regelmäßig an solchen Audits wie dem Staatspreis teil, diese Assessments sind elementare Bestandteile des EFQM Modells, da Sie Potential für die Weiterentwicklung und Verbesserung aufzeigen.

Das AMS hat im Jahr 2015 zum wiederholten Mal am Staatspreis Unternehmensqualität teilgenommen. Wie empfinden Sie die Teilnahme an solchen Assessments?

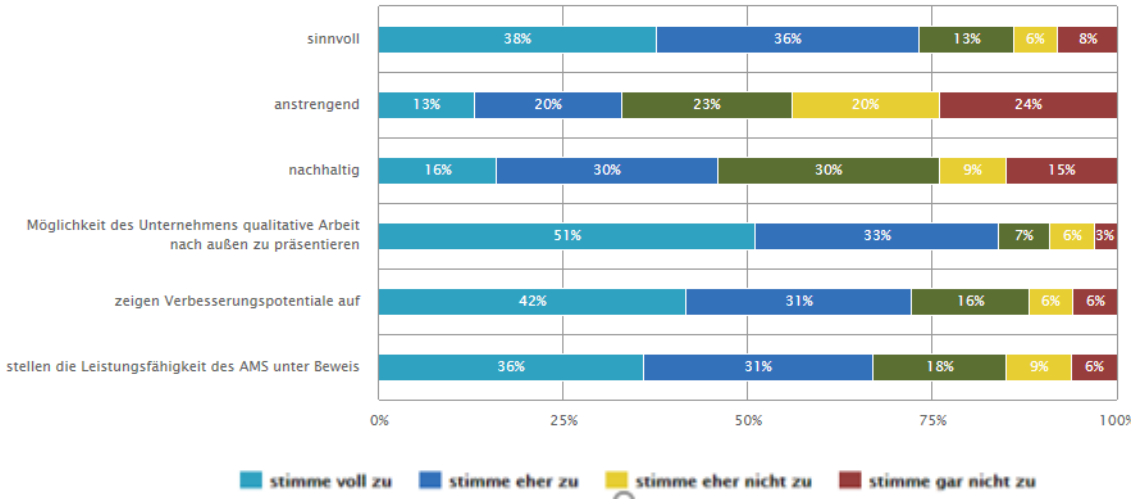

Abb.6.13: Teilnahme an Assessments

Die Teilnahme an regelmäßigen Assessments, wird wie in weiterer Folge auch aus der offenen Frage hervorgeht, mit gemischten Gefühlen gesehen. So halten 38 % der Befragten solche Audits für sehr sinnvoll und 36 % für sinnvoll, wodurch sich eine Zustimmung von 74% ergibt – das arithmetische Mittel, wobei 1 stimme voll zu und 4 stimme gar nicht zu ist, liegt hier bei 2,09.

Da eine solche Teilnahme oft mit viel Aufwand in der Vor- und Nachbereitung verbunden ist, wurde gefragt ob die Teilnahme als anstrengend empfunden wird. Bei einem arithmetischen Mittel von 3,23 und 33 % Zustimmung, scheint sich diese für die operative Ebene in Maßen zu halten.

Prestige, als die Möglichkeit des Unternehmens die qualitative Arbeit nach außen zu präsentieren, erhielt die größte Zustimmung mit 84%, wovon 51% sogar voll zustimmte.

Zeigen Verbesserungspotential auf, wird ebenfalls als stark positiv empfunden, bei einem arithmetischen Mittel von 2,03, stimmen lediglich 6% gar nicht zu und 16% stimmen nicht zu.

Stellen die Leistungsfähigkeit unter Beweis erhielt 36% volle Zustimmung und 31 % Zustimmung – hier ergab sich ein gutes Mittel von 2,19

Da Assessments intern genauso wie extern, wie bereits erwähnt das Kernstück exzellenter Organisationen ist, wurde anschließend noch eine ergänzende offene Frage gestellt.

Hier ist Platz für weitere Kommentare zu internen und/oder externen Assessments

Hier wurden 44 Antworten geliefert, welche Assessments auch kritisch hinterfragen. Im Folgenden werden diese in zusammengefasster Form präsentiert.

Im Allgemeinen wird die Sinnhaftigkeit von Assessments verstanden, es wird jedoch die Meinung vertreten, dass es zu viele von diesen gibt. Wodurch sich zu kurze Intervalle ergeben und die Möglichkeiten für die Umsetzung von Verbesserungen fehlen. In diesem Kontext wird auch erwähnt, dass eine Teilnahme nur dann sinnvoll ist, wenn es ernst genommen wird und mit „offenen Karten" gespielt wird- dies ist laut Aussage einiger Befragten oft nicht der Fall, hier wird oft dazu tendiert manche Dinge schön zu reden. Erwähnt wird auch, dass für die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen dann oft die Ressourcen fehlen. Kritisiert wird auch, dass es durch das Aufgabengebiet und die damit verbundene Hoheitsverwaltung schwer ist, das AMS mit anderen Unternehmen zu vergleichen.

Dennoch wird erkannt, dass blinde Flecken aufgedeckt werden, welche die Organisation von sich aus nicht erkannt hätte und dass ein Unternehmen nur durch kritische Reflexion weiterkommen kann. Es wird als Möglichkeit gesehen, suboptimale Prozesse zu identifizieren und darauf aufbauend zu optimieren. Der Wirkungsgrad nach außen hin, macht viele MitarbeiterInnen stolz, wodurch die Arbeitsmotivation steigt. Des Weiteren werden durch Assessments nicht nur Schwächen, sondern auch Stärken aufgezeigt, was ebenfalls motivierend wirkt.

7 Conclusio

Ziel dieser Arbeit ist es, den möglichen Unterschied (GAP) im Qualitätsverständnis zwischen operativer Ebene und Management zu identifizieren. Aus dieser Zielsetzung heraus galt es, Antworten auf die folgenden Forschungsfragen zu finden.

- Welche Auswirkungen hat das Qualitätsmanagement auf die Servicequalität des AMS?
- GAP-Analyse: „Welchen Verständnisunterschied gibt es zwischen Operativer- und Managementebene?
- Welche Maßnahmen können getroffen werden um diese, eventuell vorhandene, Verständnislücke zu schließen?

Diese wurden mithilfe der vorliegenden Befragung und der erarbeiteten Literatur wie im folgenden Kapitel erörtert, beantwortet.

Welche Auswirkungen hat das Qualitätsmanagement auf die Servicequalität des AMS?

Die erste Frage wurde in den Kapiteln 4.2 und 4.3 mit Hilfe des Qualitätshandbuchs des AMS erarbeitet. So sind die Maßnahmen welche zur Erreichung des Excellence Status gesetzt wurden, beschrieben worden sowie die Aufgaben und Rollen des Qualitätsmanagements. Für eine gezieltere Beantwortung der Forschungsfrage, wurde diese auch dem amtierenden Qualitätsmanager Hr. Mag. Gerhard Pöschl, MAS. MSc. gestellt.

Für ihn hat die KundInnen/Serviceorientierung einen hohen Stellenwert und im Vergleich zur AMS-Scorecard (der Balanced Scorecard des AMS) einen sehr hohen Stellenwert, was eine bewusste Entscheidung des Managements war, dass nicht alle KundInnenerwartungen erfüllt werden können, ist ihm durchaus bewusst, dennoch hat jeder Kunde Anspruch auf bestmögliche Servicequalität, welches das Credo in der Positionierung gegenüber der Kunden ist. Dies findet auch Ausdruck im KundInnendienstprozess des AMS, welcher prozessübergreifend gesteuert wird und im QM eine entscheidende Rolle spielt. So werden Geschäftsstellen/Prozess welche unterdurchschnittlichen Ergebnisse erzielt haben, dazu angehalten mit den KundInnen vermehrt in Kontakt zu treten und ihre Prozesse/Abläufe systematisch zu verbessern. Customer Journeys sind ein methodischer Ansatz dazu, mit welchen sich die Kärntner Geschäftsstelle vom letzten Platz auf die Spitze der AMS Awards kämpfen konnte.

Die Customer Journey hat zwei Ansatzpunkte:

1. Prozessanalyse (Wo können Erwartungshalten der KundInnen nicht erfüllt werden?

2. Analyse sämtlicher KundInnenkontaktpunkte (Wo hat BeraterInnenverhalten einen negativen/positiven Einfluss?).

Die BeraterInnen der Geschäftsstelle haben dann eine Selbstbewertung durchgeführt und einen Werterahmen für die Regionale Geschäftsstelle erarbeitet ... mit großem Erfolg.

Weiteres ist es wichtig den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess an die Gegebenheiten der einzelnen Bundesländer anzupassen und das eine Vereinheitlichung zur Stagnation führen würde, da das AMS von den Ideen und dem Engagement der MitarbeiterInnen lebt (Pöschl, 2017, S. E-Mail).

Es lässt sich klar feststellen, dass der Servicequalität ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben wird und für diese auch eine Menge an Maßnahmen getroffen werden um diese kontinuierlich zu verbessern. Um jedoch wirklich konkrete Auswirkungen des QMs auf die Servicequalität festzumachen, müsste eine separate Erhebung in anderem Umfang stattfinden. Hierfür müssten erstmals messbare Kriterien der Servicequalität festgelegt werden und diese im Laufe der Zeit beobachtet und mit Auswirkungsfaktoren des QMs verbunden werden. Das oben genannte Beispiel der Kärntner Geschäftsstelle, zeigt aber ganz gut, dass die QM-Maßnahmen zu Erfolgen führen.

GAP-Analyse: „Welchen Verständnisunterschied gibt es zwischen Operativer- und Managementebene?

Um die Frage zu beantworten möchte ich erstmals kurz zusammenfassen, wie Qualität vom Management des AMS definiert wird. Wie bereits in Kapitel 5 beschrieben, galt dies auch als Grundlage für die empirische Forschung. Die Daten wurden mithilfe von Interviews mit den Qualitätskoordinatoren, den AbteilungsleiterInnen, den LeiterInnen der regionalen Geschäftsstellen, sowie den regionalen Qualitätsbeauftragten erhoben. Ihnen wurde im Zuge einer Revision die Frage gestellt, was unter Sie Qualität bzw. Qualitätsmanagement verstehen.

QM wird als Querschnittsmaterie mit Koordinierungs- und Supportfunktion und als eine Frage der Offenheit für „Anderes und Neues“ gesehen. In jedem Fall soll durch QM die Organisation als Ganzes verbessert werden. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Messbarkeit und Bewertbarkeit. Auf Ebene der AbteilungsleiterInnen wird QM als nützliches und wichtiges Managementinstrument gesehen, die abstrakte und modellhafte Sprache wird jedoch mit Skepsis gesehen, da hier nicht immer deutlich wird, welchen Beitrag QM für die unmittelbare Zielerreichung leisten soll. Auf der operativen Ebene der regionalen Geschäftsstellen wird Qualität hauptsächlich an den Messinstrumenten festgemacht. Eine hohe Service- und Dienstleistungsorientierung ist jedoch über alle Führungsebenen hinweg, erkennbar. Weiteres konnte festgestellt werden, dass im Qualitätsbewusstsein

eine gewisse Abstufung besteht, welche aufgrund der verschiedenen Blickwinkel und Aufgabenbereiche jedoch nachvollziehbar ist. Qualität wird jedenfalls als Größe verstanden welche sich im KundInnennutzen wiederspiegelt (Pöschl, 2017, S. Rev. 18-2016).

Bei der, im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Online-Befragung, gab es keine Differenzierung zwischen den verschiedenen Führungsbereichen, da auch keine Differenzierung der operativen Ebene stattfinden sollte sondern lediglich der Verständnisunterschied zwischen operativer Ebene und Management.

Bei der Hauptfrage, galt die Hypothese, dass eine GAP im Verständnisunterschied zwischen Management und operativer Ebene vorhanden ist. Diese Hypothese wurde jedoch, mit Ausnahme von einem Punkt, widerlegt. So ging aus der Befragung klar hervor, dass sich sämtliche Mitglieder der Organisation aller Hierarchieebenen der Notwendigkeit zur Orientierung an den Anspruchsgruppen und somit zur Qualitätsorientierung bewusst sind. Es wurde eine Servicekultur geschaffen, welche sich auf das Verhalten gegenüber Kunden bezieht.

Die MitarbeiterInnen denken serviceorientiert, qualitätsbewusst und sind daran interessiert sich stets weiter zu entwickeln. Allen Fragen des Online-Fragebogens, wurde zumindest von jedem 2. Der Befragten zugestimmt, wobei die Mehrheit der Fragen sogar eine Zustimmungsrate von mindestens 70 % hatte. Es wird die Chance erkannt, dass mit QM eine Möglichkeit geschaffen wird, das Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Ebenso herrscht überwiegend Konsens darüber, dass für Unternehmensqualität entsprechende Werte und die Offenheit gegenüber Veränderungen notwendig ist. Der Vergleich der Meinungen wie sich Qualität im AMS äußert, lies ebenso kaum eine Verständnislücke erkennen. Welche sich nach allgemeiner Meinung an der Erfüllung von KundInnenerwartungen, der Befähigung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sowie an strukturierten Prozessen und nachhaltigen Handeln erkennen lässt.

Ein Punkt, welcher eine Lücke im Verständnisunterschied erkennen lässt, lies sich bei genauerer und kritischerer Auseinandersetzung mit den Ergebnissen identifizieren. So lassen sich bezüglich der regelmäßigen Quantifizierung von Qualität in Form von Revisionen, Assessments, Selbstbewertungen usw. Unterschiede im Verständnis zur Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit vom Qualität messen erkennen. So gab es bei der Frage „Mit Unternehmensqualität verbinde ich mess- und bewertbare Ergebnisse“ zwar eine hohe Zustimmungsrate von 74 % im Vergleich zu den anderen Aussagen dieser Frage,

war dies aber ein relativ kleiner Wert. Ebenso konnte Zweifel bezüglich der „Aspekte welche Aussagen über Qualität treffen“ erkannt werden, wie in der Auswertung erörtert wurde (Abb.6.6). Bei der Frage wie Assessments wie der Staatspreis von MitarbeiterInnen wahrgenommen werden, wurden die positiven Aspekte zwar durchwegs erkannt aber auch hier ließ sich, speziell in der offenen Frage, Zweifel erkennen.

Im bereits zitierten Revisionsbericht (Pöschl, 2017) gab es ebenfalls Kritikpunkte bezüglich der Frequenz der Qualitätsmessungen. So ging aus diesen hervor, dass die ergebnisorientierten Arbeitsprogramme (bspw. BSC-Indikatoren) der Regionalen Geschäftsstellen kritisch betrachtet werden sollten und hier mehr Augenmerk auf die Befähigerkriterien laut EFQM-Modell (Prozesse, Führung, Partnerschaften) gelegt werden sollte. Des Weiteren geht hervor, dass eine Vielzahl an internen Assessments/Audits durchgeführt wird, sowie regelmäßige Evaluierungen gemäß der RADAR Logik, auch hier wird jedoch angemerkt, dass eine kritische Menge erreicht wurde und somit nur ein Teil der insgesamt erhobenen Verbesserungspotentiale zeitnah umgesetzt werden konnte.

Für die weitere Untermauerung von diesem Punkt, möchte ich eine Aussage der Befragung auf die Frage „Hier ist Platz für weitere Kommentare zu internen und/oder externen Assessments!“ zitieren.

„… Generell sind die Überprüfungszyklen im Vergleich zu dem, was dann umgesetzt werden kann, in einem zu engen zeitlichen Korsett, dies vor dem Hintergrund, dass es eine Reihe anderer Überprüfungszyklen wie Revision, interne und externe Audits, Fachkontrolle, Controlling der Fachbereiche, Arbeitsaufträge bei Abweichungen u.a.m. gibt. Der Vorteil daraus ist andererseits, dass man immer wieder auf ähnliche Sachverhalte gestoßen wird, es also über mehrere Instrumentarien zu einer Verdichtung der Bilder kommt. Außerdem sind die Möglichkeiten der Länder mittlerweile deutlich eingeschränkt, da es eine Reihe zentraler Projekte gibt, die ihrerseits bei Verzögerungen weitere Vorgehensweisen der Länder blockieren bzw. als Argument der Blockade herangezogen werden können. Aus unserer Erfahrung heraus, ist es wichtig, die VPs (Verbesserungspotentiale) *sickern zu lassen und immer wieder mit verschiedenen AnsprechpartnerInnen anzudiskutieren -> irgendwann macht es "klick".“*

Dieser Kommentar spiegelt die Meinung einiger Befragten gut wieder und zeigt die wesentlichsten Faktoren auf, welchen die MitarbeiterInnen mit Skepsis gegenübertreten.

- Die Assessment-Zyklen finden in zu kurzen Intervallen statt (unter Assessment fallen interne wie auch externen Audits)
- Dadurch fehlen oft zeitliche und personelle Ressourcen für die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen
- Dennoch kommen wichtige Aspekte wiederholt ans Tageslicht, wodurch ihnen in weiterer Folge mehr Wichtigkeit zugeschrieben wird

Zusammenfassend wird der Sinn und Zweck von Assessments durchaus erkannt und geschätzt, da sie wesentlicher Bestandteil des EFQM Qualitätsmanagement sind und die Qualität der erbrachten Dienstleistungen in Zahlen ausdrücken wodurch Stärken sowie Schwächen aufgewiesen werden können.

Welche Maßnahmen können getroffen werden um diese, eventuell vorhandene, Verständnislücke zu schließen?

Mithilfe der durchgeführten Befragung konnte keine wesentliche Verständnislücke identifiziert werden, aufgrund dessen wurde auch kein Maßnahmenkatalog erstellt. Betreffend der engen zeitlicher Intervalle von Assessments und dergleichen wurde ein Lösungsvorschlag erarbeitet.

So könnte die Wiederholungsrate und Menge an Assessments kritisch hinterfragt werden umso die Frequenz der Assessments zu reduzieren. Auf diesem Weg könnten mehr Ressourcen für die Umsetzung von Verbesserungspotentialen erbracht werden um die Qualität der Dienstleistungen nachhaltig zu sichern.

8 Zusammenfassung

Die Bedeutung von Dienstleistungsqualität nimmt einen immer höheren Stellenwert bei Führungsverantwortlichen ein. Das Qualitätsmanagement Modell des EFQM, bietet hierfür einen entsprechenden Rahmen und folgt dem Total Quality Management Ansatz. EFQM ist ein Managementansatz welcher sich den steigenden Qualitätsanforderungen der Kunden stellt und dabei relevante Umwelten, sowie MitarbeiterInnen berücksichtigt. Das Arbeitsmarktservice Österreich, ist der führender Arbeitsmarktdienstleister und hat sich, wie viele andere Unternehmen auch, am EFQM Modell orientiert um effektives Qualitätsmanagement einzuführen. Mittlerweile wurde das AMS durch den Austrian Quality Award zu einem exzellenten Unternehmen gekürt. Der Weg zu diesem Level ist jedoch schwer und erfordert dasselbe Dienstleistungs- und Qualitätsbewusstsein über alle Hierarchien im Unternehmen hinweg. So konnte davon ausgegangen werden, dass es einen Unterschied im Qualitätsbewusstsein zwischen operativer Ebene und Management gibt.

Aus dieser Problemstellung heraus wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

- Welche Auswirkungen hat das Qualitätsmanagement auf die Servicequalität des AMS?
- GAP-Analyse: „Welchen Verständnisunterschied gibt es zwischen Operativer- und Managementebene?
- Welche Maßnahmen können getroffen werden um diese, eventuell vorhandene, Verständnislücke zu schließen?

Um eine Antwort auf die Fragen zu finden, wurde im ersten Schritt eine entsprechende Literaturarbeit geleistet und Gespräche mit dem Qualitätsmanager des AMS, geführt, welcher eine Vielzahl an Dokumentationen bereitstellte. Im weiteren Schritt wurden die Grundlagen beschrieben und die drei Säulen des EFQM näher definiert. Eine allgemeine Beschreibung der vom AMS eingesetzten Werkzeuge und Methoden komplettiert den allgemeinen Theorieteil. Um das Verständnis über das Qualitätsmanagement zu schärfen wurde ein weiteres Kapitel dafür gewidmet, das AMS und den Weg zur Excellence darzustellen.

Die erste Forschungsfrage wurde mithilfe des Qualitätsmanagers des AMS beantwortet in welchen der hohe Stellenwert von Dienstleistungsqualität und die Durchgängigkeit der eingesetzten Instrumente hervorgehoben wurde. Für die Beantwortung der zweiten Frage, wurden die bereitgestellten Dokumente durchforstet und eine Online-Befragung durchgeführt. Als Basis der Befragung dienten Aussagen des Managements, welche das vorherrschende Qualitätsbewusstsein wiederspiegeln, diese Aussagen wurden der operativen

Ebene in Form eines Online-Fragebogens vorgelegt. Die MitarbeiterInnen der operativen Ebene, wurden hier aufgefordert den Grad ihrer Zustimmung auf einer vierstufigen Skala anzugeben. Des Weiteren hatten die Befragten, die Möglichkeit ihre Meinung in offenen Fragen zu Qualität mitzuteilen.

Entgegen der Erwartungen konnte keine wesentliche Verständnislücke ausgeforscht werden, lediglich der Zyklus der regelmäßigen Assessments könnte großzügiger ausfallen – so die Kurzfassung des Ergebnisses.

Aus diesem Grund, gab es keine Notwendigkeit eines Maßnahmenkataloges für das Schließen der Verständnislücke, womit die Arbeit zu dem Schluss gekommen ist, dass das Qualitätsbewusstsein im AMS über alle Hierarchien hinweg vorhanden und von der obersten bis hin zur untersten Ebene, eine hohe Übereinstimmung aufweist.

9 Literaturverzeichnis

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

B., G., & K., M. (2012). *Online Befragung, Eine Alternative zur paper-pencil Befragungen in der Gesundheitsberichterstattung bei Studierenden.* Berlin: Frei Universität Berlin, FB Erziehungswissenschaft und Psychologie. Von https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwj04eWo3b3VAhUGZlAKHa6IB2cQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.diss.fu-berlin.de%2Fdocs%2Fservlets%2FMCRFileNodeServlet%2FFUDOCS_derivate_000000004171%2FOnline-Befragungen-01-P12.pdf&usg=AF abgerufen

Becker, J., Kugler, M., & Rosemann, M. (2012). *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* . Berlin: Springer .

Brosius, H.-B., Haas, A., & Koschel, F. (2016). *Methoden der empirischen Sozialforschung Eine Einführung.* Wiesbaden: Springer.

Bruhn, M. (2013). *Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen, Grundlagen - Planung - Umsetzung - Kontrolle.* Basel: Springer Gabler.

Bruhn, M. (2016). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden.* Basel: Springer Gabler.

Döring, J., & Bortz, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschafter.* Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

EFQM. (27. 07 2017). *EFQM Leading Excellence.* Von http://www.efqm.org abgerufen

EFQM Model 2013. (2012). *EFQM Excellence Modell*. Brüssel: EFQM Puplications.

Faerber, M. (2010). *Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: Ein Konzept zur Implementierung.* Wiesbade: Gabler Verlag.

Freytag, P. V., & Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine, 13*(1), 22-34.

Gehling, S. (2016). *Auf Basis des integrierten Managements zur Exzellenz: Das EFQM-Exzellenz-Modell und seine Anwendung.* (C. Abegglen, Hrsg.) St. Gallen: Business Books & Tolls St. Gallen.

Gräf, L. (2010). *Online Befragung, Eine praktische Einführung für Anfänger* (Bd. 3). Berlin: LIT Verlag.

Kaminske, G. F. (2013). *Handbuch QM Methoden, Die richtige Methode auswählen und einsetzen.* München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Karl W. Wagner, R. K. (2013). *PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement; Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001.* München: Carl Hanser Verlag München.

Krosnik, J. A., & Presser, S. (2010). Question and Questionary Design. In P. V. Marden, & J. D. (Hrsg.), *Handbook of Survey Research.* Bingley: Emerald.

Lang, S. (kein Datum). *Empirische Forschngsmethoden, Skript zur Lehrveranstaltung.* Dürkheim.

Lutz, H., Riedl, R., & Stelzer, D. (2014). *Infomationsmanagement: Grundlagen, Aufgaben, Methoden.* Berlin/Boston: De Gruyter.

Moll, A., & Kohler, G. (2013). *Excellence-Handbuch, Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells.* Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

Moll, A., & Kohler, G. (Hrsg.). (2014). *Excellence-Leitfaden: Praktische Umsetzung des EFQM Excellence Modells.* Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

Pöschl, G. (2017). Hintergrundinformationen zum AMS in internen Schulungsunterlagen und E-Mail Austausch.

Qualität, D. G. (10. 04 2017). *EFQM - Leading Excellence*. Von http://www.efqm.de/ abgerufen

Quality Austria - Training, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH. (25. 07 2017). *qualityaustria Erfolg mit Qualität*. Von http://www.qualityaustria.com abgerufen

Quality Austria. (2013). *Refreshing für Assesoren/Validatoren - Schwerpunkte Unternehmensqualität EFQM Excellence Modell 2013.* Wien: Quality Austria.

Quality Austria. (2016). *Unternehmensqualität Die Position der Quality Austria.* Quality Austria.

Riek, A. (2011). *Qualitätsprüfung komplexer Dienstleistungen : Ein ergebnisorientierter und kennzahlenbasierter Ansatz.* Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Röth-Weg, P., & Kneuper, R. R. (2011). Was ist eigentlich Prozessqualität. *Heiß, H.-U.* (S. 467-468). Schlinghoff, H. Schneider, J. (Hrsg.).

Zollondz, H.-D. (Hrsg.). (2001). *Lexikon des Qualitätsmanagement, Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements.* Wien München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Zollondz, H.-D. (2011). *Grundlagen Qualitätsmanagement, Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte.* München: Oldenbourg Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Spannungsfeld zwischen Mission, Qualität und Wirtschaftlichkeit von Nonprofit-Organisatione 6

Abb. 3.1: Grundpfeiler TQM (Kaminske, 2013, S. 3) 7

Abb. 3.2: Grundkonzepte der Excellence (Qualität, 2017). 10

Abb. 3.3: gewichtetes Kritierenmodell EFQM (Qualität, 2017) 11

Abb.3.4: Aufbau der Ergebniskriterien (Quality Austria, 2013, S. 28) 14

Abb. 3.5: Zusammenhang zwischen Grundkonzepten und dem Kriterienmodell (Quality Austria, 2013, S. 29) 15

Abb.3.6: RADAR Logic (http://www.swissbex.ch/de/efqm-excellence-modell/radarlogik/) 15

Abb.3.7: Elemente und Attribute RADAR-Logik für Befähiger (EFQM,2013) ... 17

Abb.3.8: Elemente und Attribute RADAR-Logik für Ergebnisse (EFQM,2013) . 18

Abb. 3.9: RADAR für Befähiger – Anwendungsbeispiel (Quality Austria, 2013, S. 64) 19

Abb. 4.1: Zahlen, Daten, Fakten (Pöschl, 2017) 25

Abb. 4.2: Ausgewählte Schritte in der Entwicklung des Qualitätsmanagements im AMS Österreich, ... 26

Abb.6.1: Alter der Befragten 38

Abb.6.2: Zugehörigkeitsdauer AMS 39

Abb.6.3: Geschlechterverteilung 39

Abb.6.4: Qualität innerhalb des AMS 40

Abb.6.5: Was verstehen Sie unter Dienstleistungsqualität? 41

Abb.6.6: Instrumente um Zukunft nachhaltig zu gestalten 42

Abb.6.7: Instrumente-Verbesserung Servicequalität 43

Abb.6.8: Instrumente Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit 44

Abb.6.9: Unterstützende Rahmenbedienung für qualitative Arbeit 45

Abb.6.10: Mit Unternehmensqualität verbinde ich 46

Abb.6.11: Aus Ihrer Sicht- ermöglichen es folgende Aspekte, Aussagen über Qualität zu treffen 47

Abb.6.12: weitere Aspekte 48

Abb.6.13: Teilnahme an Assessments 49

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.

Ich erkläre außerdem, dass die vorliegende Arbeit bei keiner anderen Institution (Fachhochschule, Universität, Pädagogische Hochschule oder vergleichbare Bildungseinrichtung) zur Erlangung eines akademischen Grades eingereicht wurde.

Ort, Datum	Unterschrift