

Möglichkeiten der Messbarkeit der Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung

Am Beispiel der öffentlichen Arbeitslosenkasse

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Hans A. Knüsel**
aus Luzern (LU)
Münsterplatz 3
CH-3011 Bern

Bern, 19. November 2019

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Lehrgangs „Management und Politik öffentlicher Institutionen“ (CeMaP) der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung liegt ausschliesslich beim Autor.

Vorwort

Die Arbeitslosenkassen sind – einzigartig in der öffentlichen Verwaltung – einer Konkurrenzsituation ausgesetzt. Die Entwicklungen im Umfeld und innerhalb der Arbeitslosenversicherung nehmen an Geschwindigkeit zu und machen Anpassungen nötig. Insbesondere der Kostendruck verbunden mit der Anforderung, Dienstleistungen auf sehr hohem Qualitätsniveau anzubieten, stellen spannende Herausforderungen dar.

Das CAS CeMaP erlaubt, den Stand der Forschung an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Politik zu erfahren, sich mit andern auszutauschen und daraus für den Arbeitsalltag mehrfachen Nutzen zu ziehen.

Die vorliegende Zertifikatsarbeit bietet einen Überblick, was Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung heute bedeutet und macht eine konkrete Empfehlung für Messkriterien zur Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse. Sie gab mir Gelegenheit, mich ausserhalb des Tagesgeschäfts vertieft mit der Steuerung der Arbeitslosenkasse auseinanderzusetzen.

Zur Erhöhung der Lesefreundlichkeit sind Vertiefungen, Herleitungen und Ergänzungen in den Beilagen dokumentiert. Mit derselben Absicht wird in der ganzen Arbeit die männliche Form verwendet. Sie steht stellvertretend für alle Geschlechter und genauso für Unternehmen, die mit der Arbeitslosenkasse Kontakt haben.

Ein besonderer Dank geht an meinen ehemaligen Vorgesetzten, der mir diese Weiterbildung ermöglichte, an meine Diskussionspartner für den offenen und anregenden Austausch sowie an meine Familie, die mich immer unterstützte.

Bern, im November 2019

Hans A. Knüsel

Zusammenfassung

Die Zertifikatsarbeit zeigt Möglichkeiten und Grenzen der Messbarkeit der Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung auf. Sie werden am Beispiel der öffentlichen Arbeitslosenkasse erörtert. Für die Arbeitslosenkasse ist die Kundenorientierung besonders wichtig, weil sie als einzige Organisationseinheit der öffentlichen Verwaltung eine Konkurrenzsituation kennt. Die Arbeit soll zum Entscheid beitragen, welche Messkriterien sinnvollerweise in eine Balanced Scorecard der Arbeitslosenkasse aufgenommen werden können.

Der Kundenbegriff wurde erst Ende des 20. Jahrhunderts im Zuge der Einführung privatwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente in der Verwaltung (New Public Management) breit eingeführt. Er signalisiert und macht bewusst, dass die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen ernst genommen werden. Kundenorientierung bedeutet, sich nach den Bedürfnissen der Kunden zu richten und diese zu befriedigen.

Die Kundenorientierung der Arbeitslosenkassen unterliegt verschiedensten Einflüssen. In der Methodik des Systems Engineering gehen die Einflüsse von Umsystemen aus, wobei sich auch die Subsysteme beeinflussen. Die Arbeitslosenkasse kann die Einflüsse nur bedingt steuern. Starke Einflüsse sind die Professionalität der Mitarbeitenden der Arbeitslosenkasse, die wirtschaftliche Lage, die persönliche Prägung der Kunden, das direkte persönliche Umfeld des Kunden, die technologischen Möglichkeiten, die zu beachtenden Vorgaben und die gesellschaftlichen Auffassungen.

Die Wahrnehmung der Kundenorientierung ist eine andere Dimension. Sie ist eine individuelle und subjektive Empfindung. Die öffentliche Verwaltung spürt, dass die Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden immer vielfältiger werden und sich teilweise gar widersprechen. Hinzu kommt ein steter Wandel. Der Art und Weise, wie die Arbeitslosenkasse gegenüber Kunden auftritt und sie abholt, kommt deshalb gewichtige Bedeutung zu.

Eine objektive Einschätzung der Kundenorientierung zu erhalten ist aus obigen Gründen unrealistisch. Trotzdem können Messkriterien bezeichnet und zur Steuerung benutzt werden. Ihre Auswahl muss allerdings regelmässig überprüft und angepasst werden.

Anerkannte und weit verbreitet eingesetzte Messkriterien existieren für die Kundenorientierung nicht. Die grosse Vielfalt ist ein sichtbares Zeichen, dass die Bedürfnisse ernst genommen und in helvetisch föderalistischer Manier unterschiedlich interpretiert und gewichtet werden.

Grundsätzlich muss rechtsstaatliches Handeln in der Schweiz immer eine Rechtsgrundlage haben, diskriminierungsfrei sein, dem öffentlichen Interesse dienen, den Verhältnissen angepasst sein und darf keinen rückwirkenden Einfluss entfalten (Emery, 2016, S. 174). Diese Grundsätze sind in Messkriterien abbildbar.

Eine weitere normative Grundlage für Messkriterien der Arbeitslosenkasse sind die Kundenbedürfnisse. Der Kunde der Arbeitslosenkasse ist in einer schwierigen Situation. Seine wichtigsten Bedürfnisse sind die Höhe der Auszahlung und die Auszahlungsgeschwindigkeit. Daneben will der Kunde eine hohe Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse, auf seine Fragen einfach verständliche Antworten und korrekte Berechnungen der ausbezahlten Beträge.

Die empirische Erhebung auf der Basis des Prinzips der Balanced Scorecard zeigt, dass Messkriterien der Perspektive Finanzen von den Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet und als zwingend erachtet werden. Ebenso verhält es sich für Messkriterien der Perspektive Personal. Es erscheint ein Konsens, dass die Perspektive Personal sehr wichtig ist. In der Perspektive Kunden werden Messkriterien, die einfach aus dem Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen extrahierbar sind, regelmässig ausgewertet und als hilfreich oder zwingend betrachtet. Dies gilt auch für die Anzahl der Reklamationen und Veränderungen der Werte in einer Kundenumfrage. In der Perspektive Prozesse werden Messkriterien zu rechtlichen Dokumenten regelmässig ausgewertet und als hilfreich oder zwingend betrachtet. Unstrukturierte Rückmeldungen der Kunden, zum Beispiel zum Verhalten der Mitarbeitenden, werden als hilfreich erachtet. Die Mehrheit der Arbeitslosenkassen wertet sie jedoch nicht aus.

Weil Zeit, Aufmerksamkeitsspanne und Erinnerungsvermögen knappe und vor allem endliche Güter von Menschen sind, ist es sinnvoll, so wenig Messkriterien wie möglich zu betrachten und gleichzeitig so viele wie nötig.

Als handhabbare Messkriterien zur Kundenorientierung von Arbeitslosenkassen kristallisierten sich sieben heraus:

1. Regelmässige Kundenumfrage mittels Fragebogen
2. Entwicklung der Fehlerquote und der Trägerhaftungen
3. Entwicklung der Zahlungsgeschwindigkeit bis zur Erstauszahlung
4. Entwicklung der Anzahl nicht angenommener Telefonanrufe und der Reaktionszeit auf eine Mail
5. Entwicklung der Anzahl Kundendossiers pro Vollzeitstelle
6. Entwicklung der Fluktuation, der Zeitguthaben und der Absenzen
7. Entwicklung des Quotienten „Verwaltungskosten pro Leistungspunkt“

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit, konkrete Fragestellung und Abgrenzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen	3
2 Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung	3
2.1 Zum Begriff Kunde.....	3
2.1.1 Entwicklung.....	3
2.1.2 Definition.....	4
2.1.3 Anwendbarkeit des Begriffs Kunde im Kontext der Arbeitslosenkasse	6
2.2 Zum Begriff Orientierung	6
2.3 Zum Begriff Kundenorientierung	7
2.3.1 Bedeutung und Definition	7
2.3.2 Grenzen der Kundenorientierung	8
2.4 Wichtigste Bedürfnisse der Kunden der Arbeitslosenkasse	9
2.5 Einflüsse auf die Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse	9
2.5.1 Einführende Bemerkungen	10
2.5.2 Grundsätzliche Gedanken zur Wahrnehmung der Kundenorientierung.....	11
2.5.3 Starke Einflüsse auf die Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse.....	12
3 Ermittlung von konkreten Messkriterien der Kundenorientierung	15
3.1 Ansätze aus der Literatur	15
3.2 Empirische Erhebung zu bestehenden Messkriterien in den öffentlichen Arbeitslosenkassen.....	17
3.2.1 Messkriterien zur Perspektive Finanzen.....	18
3.2.2 Messkriterien zur Perspektive Personal.....	18
3.2.3 Messkriterien zur Perspektive Kunden.....	19

3.2.4	Messkriterien zur Perspektive Prozesse	21
3.2.5	Abschlussfragen	22
3.3	Empfehlungen zu Messkriterien zur Kundenorientierung	22
3.3.1	Einleitende Gedanken	22
3.3.2	Messkriterien für die Arbeitslosenkasse	23
3.3.3	Abhängigkeiten der Messkriterien	26
3.3.4	Weiterführende Forschungsfragen	26
4	Anhänge	IX
4.1	Anhang 1: Strukturierte Diskussion starker Einflüsse auf die Kundenorientierung ..	IX
4.2	Anhang 2: Mengen-, Kosten- und Wirkungscontrolling des Kantons Zürich	XVIII
4.3	Anhang 3: Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeit, allgemeine Bedürfnisse	XIX
4.3.1	Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeit	XIX
4.3.2	Allgemeine Bedürfnisse	XIX
4.4	Anhang 4: Vollständige Liste öffentlicher Arbeitslosenkassen in der Schweiz	XX
4.5	Anhang 5: Empirische Erhebung	XXI
4.5.1	Fragen in deutscher Sprache	XXII
4.5.2	Fragen in französischer Sprache	XXIX
4.5.3	Auswertung der Erhebung	XXXVI
5	Quellenverzeichnisse	LII
5.1	Verzeichnis verwendeter Literatur	LII
5.2	Verzeichnis genutzter Onlinequellen	LV
5.3	Verzeichnis verwendeter Rechtsquellen	LVI
5.4	Verzeichnis weiterführender Literatur	LVII
6	Selbstständigkeitserklärung	LVIII
7	Über den Autor	LIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Starke Einflüsse auf die Wahrnehmung der Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse (eigene Darstellung)	12
Abbildung 2:	Aufbau des Auswertungsdiagramms der empirischen Erhebung (eigene Darstellung)	17
Abbildung 3:	Skizze der Abhängigkeiten der Messkriterien (eigene Darstellung)	26
Abbildung 4:	Modell zum Mengen-, Kosten- und Wirkungscontrolling der Leistungen (Bürgi, 2019, S. 19)	XVIII

Abbildung 5:	Einschätzung zu kumulierten Leistungspunkten (eigene Darstellung).	XXXVI
Abbildung 6:	Einschätzung zu kumulierten Verwaltungskosten der ganzen ALK (eigene Darstellung).	XXXVI
Abbildung 7:	Einschätzung zum Quotienten CHF pro Leistungspunkt (eigene Darstellung).	XXXVII
Abbildung 8:	Einschätzung zur Anzahl Mitarbeitende (eigene Darstellung).	XXXVIII
Abbildung 9:	Einschätzung zur Anzahl Vollzeitstellen (eigene Darstellung).	XXXVIII
Abbildung 10:	Einschätzung zu den Zeitguthaben (eigene Darstellung).	XXXIX
Abbildung 11:	Einschätzung zu den Krankheitsabsenzen (eigene Darstellung).	XXXIX
Abbildung 12:	Einschätzung zu den Unfallabsenzen (eigene Darstellung).	XXXIX
Abbildung 13:	Einschätzung zur Stimmung unter den Mitarbeitenden (eigene Darstellung).	XL
Abbildung 14:	Einschätzung zur vergangenen Zeitdauer seit der letzten offiziellen Kommunikation an die Mitarbeitenden (eigene Darstellung).	XL
Abbildung 15:	Einschätzung zur Anzahl der von Mitarbeitenden offerierten Pausenverpflegungen (eigene Darstellung).	XLI
Abbildung 16:	Einschätzung zur Anzahl offener Kundendossiers (eigene Darstellung).	XLII
Abbildung 17:	Einschätzung zur Anzahl Arbeitsloser im Kanton (eigene Darstellung).	XLII
Abbildung 18:	Einschätzung zur Höhe des eigenen Marktanteils (eigene Darstellung).	XLIII
Abbildung 19:	Einschätzung zur Anzahl Kundenkontakte am Schalter (eigene Darstellung).	XLIII
Abbildung 20:	Einschätzung zur Anzahl Kundenkontakte am Telefon (eigene Darstellung).	XLIII
Abbildung 21:	Einschätzung zur Anzahl Mails an die zentrale Mailadresse der ALK (eigene Darstellung).	XLIII
Abbildung 22:	Einschätzung zur Anzahl Klicks auf der Webseite der ALK (eigene Darstellung).	XLIV
Abbildung 23:	Einschätzung zur Anzahl Reklamationen (eigene Darstellung).	XLIV
Abbildung 24:	Einschätzung zu Abrechnungen pro Leistungsart (eigene Darstellung).	XLIV
Abbildung 25:	Einschätzung zur Veränderung der Werte aus einer Kundenumfrage (eigene Darstellung).	XLIV
Abbildung 26:	Einschätzung zur Anzahl Überweisungen zum Entscheid (eigene Darstellung).	XLV
Abbildung 27:	Einschätzung zur Anzahl erlassener Verfügungen (eigene Darstellung).	XLV
Abbildung 28:	Einschätzung zur Anzahl Einsprachen und Beschwerden (eigene Darstellung).	XLVI
Abbildung 29:	Einschätzung zu Entscheiden auf Einsprachen und Beschwerden (eigene Darstellung).	XLVI
Abbildung 30:	Einschätzung zur Anzahl und Höhe der Rückforderungen (eigene Darstellung).	XLVI
Abbildung 31:	Einschätzung zur Anzahl und Höhe verbuchter Trägerhaftungen (eigene Darstellung).	XLVI

Abbildung 32: Einschätzung zur Fehlerquote im Revisionsbericht (eigene Darstellung).	XLVII
Abbildung 33: Einschätzung zur Zahlungsgeschwindigkeit bis zur Erstzahlung (eigene Darstellung).	XLVII
Abbildung 34: Einschätzung zur Zahlungsgeschwindigkeit der Folgezahlung (eigene Darstellung).	XLVII
Abbildung 35: Einschätzung zu Meldungen zur Freundlichkeit des Personals (eigene Darstellung).	XLVIII
Abbildung 36: Einschätzung zur Anzahl nicht angenommener Telefonanrufe auf zentrale Telefonnummern der ALK (eigene Darstellung).	XLVIII
Abbildung 37: Einschätzung zu Rückmeldungen zu Öffnungszeiten (eigene Darstellung).	XLIX
Abbildung 38: Einschätzung zu Rückmeldungen zu den Standort(en) der ALK (eigene Darstellung).	XLIX
Abbildung 39: Einschätzung zu Rückmeldungen zu den Räumlichkeiten der ALK (eigene Darstellung).	XLIX

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Steuerbarkeit der Wahrnehmung der Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse durch die Arbeitslosenkasse (eigene Darstellung).....	13
Tabelle 2: Set möglicher Messkriterien für die Arbeitslosenkasse (eigene Darstellung, angelehnt an PIMS).	16
Tabelle 3: Kundenumfrage SECO (Robert & Rösli, 2017, S. 14-23).	16
Tabelle 4: Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeit (Emery, 2016, S. 174).	XIX
Tabelle 5: Ziel einer Prozessoptimierung abgeleitet aus den Kundenbedürfnissen (Angerer et. al, 2016, S. 152).	XIX

Abkürzungsverzeichnis

AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
ALK	Arbeitslosenkasse
ALV	Arbeitslosenversicherung
ASAL	Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen
ATSG	Bundesgesetz über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts
AVIG	Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung
CRM	Customer Relationship Management
EESSI	Electronic Exchange of Social Security Information
IV	Invalidenversicherung
NPM	New Public Management
RAV	Öffentliche regionale Arbeitsvermittlung

SHG	Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe
UVG	Bundesgesetz über die Unfallversicherung
VAK	Verband der öffentlichen Arbeitslosenkassen der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Strukturierte Diskussion starker Einflüsse auf die Kundenorientierung	IX
Anhang 2	Mengen-, Kosten- und Wirkungscontrolling.....	XVIII
Anhang 3	Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeit, allgemeine Bedürfnisse	XIX
Anhang 4	Vollständige Liste öffentlicher Arbeitslosenkassen in der Schweiz	XX
Anhang 5	Empirische Erhebung	XXI

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzent-schädigung (AVIG) regelt die Ausgestaltung der Arbeitslosenversicherung in der Schweiz. Die Arbeitslosenversicherung bietet von Arbeitslosigkeit bedrohten oder betroffenen Perso-nen zweifache Unterstützung: Geldzahlungen und Hilfe bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Für die erste Aufgabe sind die Arbeitslosenkassen (ALK) zuständig, für die zweite die regionalen öffentlichen Arbeitsvermittlungen (RAV).¹

Die Anzahl Arbeitsplätze einer Arbeitslosenkasse hängt direkt von der Anzahl Kunden ab.² Wie in der Privatwirtschaft wird sie von der Marktgrösse³ und vom Marktanteil beeinflusst.

Unter den Arbeitslosenkassen herrscht ein vom Gesetzgeber gewollter, offener Wettbewerb.⁴ Die Kunden bekommen bei jeder Arbeitslosenkasse gleich viel Entschädigung; Marketing dürfen die Arbeitslosenkassen nicht betreiben. Deshalb entscheidet die Kundenorientierung darüber, welche Arbeitslosenkasse die Kundschaft⁵ wählt. Diese Situation ist in der öffentli-chen Verwaltung einzigartig.

Neben dem Wettbewerb unter den Arbeitslosenkassen gebietet auch die Entwicklung der An-forderungen an die Dienstleistungen der [öffentlichen] Verwaltungen immer stärker eine hohe Kundenorientierung.

Der Anspruch an die Verwaltung als dem Individuum dienende Organisation ist eine starke Veränderung gegenüber dem früheren Anspruch des Gewährleistungsstaates (Thom & Ritz,

¹ Art. 1a, Art. 7, Art. 76 Abs. 1 Bst. a und Bst. c, Art. 81 und Art. 85b Abs. 1 AVIG.

² Die dem Arbeitslosenversicherungsfonds anrechenbaren Verwaltungskosten der Arbeitslosenkasse werden in Abhängigkeit zur erbrachten Leistung vergütet (Art. 92 Abs. 6 AVIG). Die Verwaltungskosten umfassen sämtli-che Ausgaben der Arbeitslosenkasse, die sie als Arbeitgeber hat. Der Rest sind weitgehend Fixkosten. Über alle Arbeitslosenkassen der Schweiz gemessen, bestehen die Verwaltungskosten zu rund 84% aus Personalkosten (SECO, 2019). Sie sind also der grösste Kostenblock.

Je mehr Kunden eine Arbeitslosenkasse hat, desto mehr Leistung darf sie erbringen. Mit mehr Leistung können die Fixkosten besser finanziert werden, ohne dass bei Schwankungen der Kunden der Personalbestand verändert werden muss. Deshalb wirkt die Anzahl Kunden direkt auf die Anzahl Arbeitsplätze.

³ Haupttreiber ist die Wirtschaftskonjunktur. Weitere starke Einflüsse sind der technologische Fortschritt und der Gesetzgeber. Letzterer bestimmt, welche Personen Anrecht auf welche Leistungen aus der Arbeitslosenversiche- rung haben.

⁴ Jeder Kanton ist verpflichtet, eine öffentliche Arbeitslosenkasse zu führen (Art. 77 Abs. 1 AVIG). Er kann dies für sich allein oder gemeinsam mit einem andern Kanton machen. Im Anhang 4 auf Seite XX ist eine Liste der existierenden öffentlichen Arbeitslosenkassen. Daneben dürfen auch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisatio- nen von gesamtschweizerischer, regionaler oder kantonaler Bedeutung einzeln oder gemeinsam private Kassen errichten (Art. 78 Abs. 1 AVIG). Sie sind dann der sogenannte Träger der Arbeitslosenkasse.

⁵ Die Kundschaft besteht aus natürlichen und juristischen Personen. Deren Bedürfnisse sind unterschiedlich. Gemeinsam ist ihnen, dass in beiden Fällen Menschen Dienstleistungen erbringen und Menschen diese entge- gennehmen. Die Dienstleistungserbringung ist demnach auf menschliche Bedürfnisse fokussiert, die eine der beteiligten Personen hat.

2017, S. 7 und S. 9-10)⁶. Damit hängt die Reputation der Exekutiv-Politiker und der Verwaltung – wie auch die Legitimität der Verwaltung – direkt von der Wahrnehmung des Einzelnen und jener der Anspruchsgruppen ab. Die steigende Polarisierung des politischen Diskurses erhöht die Ansprüche zusätzlich (Hinterleitner & Sager, 2019, S. 133-150).

Der Begriff Kundenorientierung wird häufig verwendet. Trotzdem wird über seine Bedeutung kein breiter Diskurs geführt. Ein exaktes, allgemein angewendetes Verständnis, was damit gemeint ist, existiert nicht (Wüest Häfliger, 2015).

Für Vorgesetzte und Mitarbeitende erscheint die Messbarkeit der Kundenorientierung ein geeignetes (Selbst-)Führungs-Instrument zu sein. Dieses ist bislang für eine Arbeitslosenkasse nur rudimentär und nicht standardisiert vorhanden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit, konkrete Fragestellung und Abgrenzung

Die Zertifikatsarbeit soll ein Beitrag zur Modellierung eines Geschäftsmodells sein.⁷ Sie soll aufzeigen, wie die Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse gemessen werden kann und welchen Einflüssen sie unterliegt.

Folgende Forschungsfragen stehen im Zentrum:

1. Welchen Einflüssen unterliegt die Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse?
2. Wo sind der Kundenorientierung aus Sicht der Arbeitslosenkasse Grenzen gesetzt?
3. Mit welchen Messkriterien kann die Kundenorientierung gemessen werden?

Die Arbeit soll zum Entscheid beitragen, welche Messkriterien sinnvollerweise in eine Balanced Scorecard der Arbeitslosenkasse aufgenommen werden können.

Die Arbeit ist auf die Führung einer öffentlichen Arbeitslosenkasse fokussiert.⁸ Geschäftliche Ansprüche von andern Organisationseinheiten des Amtes oder des Kantons an die Arbeitslosenkasse wie auch Ansprüche von der Arbeitslosenkasse an andere Organisationseinheiten des Amtes oder des Kantons stehen ausserhalb der Untersuchung.⁹ Dies gilt auch für Ansichten zur Kundenorientierung ausserhalb des kontinental-europäischen Kulturkreises¹⁰ und für die Kunden im Sinne von Mitarbeitenden der Arbeitslosenkasse.

⁶ Vgl. auch Koch und Vogel (Koch & Vogel, 2012, S. 9-14)

⁷ Der Zweck des Geschäftsmodells besteht in der Reduktion der Komplexität, „um die objektive Welt abzubilden“ (Doleski, 2014, S. 10).

⁸ In Abgrenzung zur Führung einer privaten Arbeitslosenkasse.

⁹ Solche Ansprüche sind beispielsweise der Pflichtkonsum von Dienstleistungen, die Bezahlung von Umlagen oder politische Ansichten.

¹⁰ Der Kulturkreis spielt eine wesentliche Rolle bei der Beurteilung, was gesellschaftlich akzeptiert, gefordert und damit kundenfreundlich ist. Schon der angelsächsische Kulturkreis unterscheidet sich in diversen grundlegenden Punkten vom kontinental-europäischen, was sich unter anderem in der Rechtsform manifestiert (Kontinentaleuropa: römisches Recht; Grossbritannien und Irland: englisches Recht). Noch grösser sind die Unterschiede zu den nord- und süd-amerikanischen, den australischen Kulturkreisen und jenen in Afrika und Asien.

1.3 Methodisches Vorgehen

Parallel zur theoretischen Aufarbeitung der Begriffe „Kunde“ und „Orientierung“ mittels Literaturanalyse werden am konkreten Fall der öffentlichen Arbeitslosenkasse Kanton Bern in einer empirischen Untersuchung unter Leitenden aller öffentlichen Arbeitslosenkassen der Schweiz mögliche Messkriterien der Kundenorientierung erarbeitet.

In der Literaturanalyse wird untersucht:

- Wie wird der Kundenbegriff in der Literatur aufgegriffen?
- Welche Ansätze und Ansichten existieren zur Messung der Kundenorientierung in der Arbeitslosenversicherung?
- Welche Einflüsse wirken auf diese Messkriterien?
- Welche Schlussfolgerungen punkto Aussagekraft für die Führung lassen sich ziehen?

Die empirische Befragung fasst Erfahrungen und Ideen zusammen:

- Welche Messkriterien zur Messung der Kundenorientierung wurden bisher ausgewertet?
- Wie nützlich waren die Informationen?
- Welche weiteren Ansätze zur Messung der Kundenorientierung wurden diskutiert, jedoch nicht angewendet?

Als Essenz aus den gewonnenen Erkenntnissen werden Empfehlungen für Messkriterien formuliert.

2 Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung

Der Begriff Kundenorientierung bedarf einer genaueren Betrachtung: Wie entwickelte er sich? Was bedeutet er? Kann er auch in der Arbeitslosenkasse genutzt werden? Um diese Fragen zu erörtern, wird er aufgespalten in „Kunde“ und in „Orientierung“ und dann wieder zusammengefügt.

2.1 Zum Begriff Kunde

2.1.1 Entwicklung

Der Begriff Kunde stammt vom althochdeutschen „kundo“ ab (Köbler, 1995, S. 239). Er bedeutet „Bekannter, Einheimischer“ und seit dem 16. Jahrhundert speziell „der in einem Geschäft (regelmässig) Kaufende“ (Dudenredaktion, 2014, S. 495).

Mit dieser Bedeutung darf davon ausgegangen werden, dass es Kunden gibt, seit es Menschen gibt. Dies ist nicht erstaunlich, da der Tausch respektive der Kauf von Ware oder Dienstleistung gegen Ware oder Dienstleistung es seit jeher Gemeinschaften ermöglichte zu überleben.

Die Entwicklung des Kundenbegriffs geht damit einher mit der Entwicklung der Betriebswirtschaft. Diese ist als universitäre Disziplin gegenüber den Naturwissenschaften relativ jung.

Sie ist allerdings bereits bei den alten Ägyptern dokumentiert (Klein-Benkers & Reiß, 1993, S. 1417-1418; Herrmann, 2019, S. 45).

Als Synonyme für Kunde werden auch Ausdrücke wie Klient oder Mandant (zum Beispiel im juristischen Umfeld und teilweise im Sozialversicherungswesen), Patient (zum Beispiel im medizinischen Umfeld) und Konsument, Abnehmer (zum Beispiel im Marketing-Umfeld) verwendet (Dudenredaktion, 2019, S. 576). Im Umfeld der öffentlichen Verwaltung ist auch die Bezeichnung Bürger üblich.

Mit dem Entstehen von New Public Management (NPM)¹¹ Ende des 20. Jahrhunderts (Schedler & Proeller, 2011, S. 40) fand der Begriff Kunde im Zuge der Einführung privatwirtschaftlicher Konzepte auch in der öffentlichen Verwaltung breite Verwendung. „Behörden sollten sich zu Dienstleistungsunternehmen entwickeln und die Bürger wie Kunden behandeln, (...)“ (Redlich und Röber, 2012, S. 170).

Lehmann zeigt auf, „dass sich die zunehmende Pluralisierung gesellschaftlicher und individueller Wertesysteme auch in einer deutlichen Wandlung in der Haltung der Verbraucher manifestiert“ (Lehmann, 1995, S. 16). Er beschreibt Kunden als Menschen, die etwas vor dem Hintergrund von Wertesystemen verbrauchen, und misst der Werte-Komponente eine grosse Bedeutung zu.

2.1.2 Definition

Die Dudenredaktion definiert 2018 Kunde als „männliche Person, die [regelmäßig] in einem Geschäft kauft oder bei einer Firma einen Auftrag erteilt.“ (Dudenredaktion, 2018, S. 604). Die Bedeutung änderte sich seit dem 16. Jahrhundert also nicht grundlegend. Sie wurde nur leicht angepasst.

„Kunde bzw. Kundin einer Verwaltungseinheit ist, wer von ihr individuell Leistungen abnimmt oder wer durch eigene Aktivität die Wirkung einer Leistung verbessert“ (Schedler & Proeller, 2011, S. 74). Dieselben Autoren bezeichnen Kunden auch als „Leistungsabnehmer“ (Schedler & Proeller, 2011, S. 73).

Im Umfeld der Sozialversicherungen – vor allem der Sozialarbeit – wird auch „Klient“ verwendet. Die Unterscheidung von Klient zu Kunde liegt in der unterschiedlichen Abhängigkeit; also im Machtgefälle. Während Kunden souverän sind, sind Klienten abhängig (Stark, 2006, S. 3-6; Nüssle, S. 831-849). Kunden sind auch souverän, weil sie die Wahlfreiheit haben, wer ihnen eine Dienstleistung erbringt (Mairhofer, 2014, S. 82). Auch wenn diese Ansicht teilweise zu einem spitzfindigen Diskurs führte, erachten Redlich und Röber (Redlich & Röber, 2012, S. 170-171) den Begriff Kunde als angebracht.

¹¹ Im Kanton Bern wird dafür der Ausdruck „Neue Verwaltungsführung“ (NEF) benutzt. In andern Kantonen ist auch die Bezeichnung „Wirkungsorientierte Verwaltung“ (WOV) geläufig.

Der Gesetzgeber benutzt im Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung (AVIG) und in der zugehörigen Verordnung AVIV den Begriff „versicherte Person“ und einzig in Art. 56 AVIV den Begriff „Bezüger“. Keiner dieser Begriffe wird genauer definiert. Es lässt sich hingegen ableiten, dass es sich um Personen handelt, die Prämien für die Arbeitslosenversicherung bezahlt haben.

Gündling (Gündling, 2018, S. 10) bezeichnet Kunden als eine „Quelle unternehmerischen Erfolgs (...), wenn hinter dem Kunden der Mensch gesehen und sein Verhalten verstanden wird.“

Auch der Ausdruck „Fan“ findet Verwendung, wenn sich eine Person mit dem Unternehmen auf Social Media verbindet. Sie engagiert sich dann unterschiedlich intensiv (Jung et al., 2016, S. 348).

Die von NPM erhofften Effekte traten nur teilweise ein (Regierungsrat Kanton Bern, 2011). Das in der Schweiz tief verankerte Milizprinzip kommt an seine Grenzen: „Die Mehrheit der befragten Mitglieder des Grossen Rats [des Kantons Aargau] [Ergänzung durch den Verfasser] stellt die Miliztauglichkeit des WOV-Systems in Frage“ (Haering & Kaufmann, 2010, S. 150). Trotzdem ist der Begriff Kunde gerade im Zusammenhang mit NPM gängig.

Interessanterweise definieren Thom und Ritz bereits 2017 den Begriff Kunde nicht mehr explizit (Thom & Ritz, 2017), was auf eine breite und akzeptierte Verwendung des Begriffs Kunde in der öffentlichen Verwaltung hindeutet.

Gerade der Umstand, dass heute keine allgemein gültige Definition des Begriffs Kunde existiert (Flick et al., 2015, S. 183) und dieser Begriff trotzdem breite Verwendung findet, ist ein Indiz, dass die Perspektive auf eine Person darüber entscheidet, welche Bezeichnung für diese Person benutzt wird. Letztlich scheint die Bezeichnung für eine Person weniger entscheidend zu sein als die Bedeutung der Person für den Erbringer der Dienstleistung. Dafür spricht auch, dass in der Privatwirtschaft wie in der öffentlichen Verwaltung nicht jeder Wunsch erfüllt werden kann (Schedler & Proeller, 2011, S. 72).

Ob die Bezeichnungen je konvergieren und sich eine durchsetzt, darf bezweifelt werden. Mit der Benutzung unterschiedlicher Bezeichnungen wird einerseits die Präzision in der Ausdrucksweise erhöht und eine bewusste Abgrenzung gemacht (zum Beispiel zu andern Berufsgattungen). Andererseits will sich ein Mensch in aller Regel auch so ausdrücken, dass ihn seine Umgebung auf Anhieb und ohne weiteres versteht. Beides sind menschliche Bedürfnisse. Sie stellen jedoch einen dem Menschen immanenten, unlösbaren Zielkonflikt dar.

Bei allen Unterschieden der Definitionen und Beschreibungen ist ihnen doch gemeinsam, dass es sich immer um Personen handelt, die ein Bedürfnis haben. Sehr kurz gefasst kann postuliert werden: Kunde ist, wer etwas will und eine Wahl hat, von wem er es will.

2.1.3 Anwendbarkeit des Begriffs Kunde im Kontext der Arbeitslosenkasse

Nach Obigem ist zu ergründen, ob in der Arbeitslosenkasse von Kunden gesprochen werden kann.

Kaiser und Steiner (Kaiser und Steiner, 2012, S. 187) schreiben dem Bürger explizit auch die Rolle als Kunde der Verwaltung zu. Ebenso machen es Redlich und Röber (Redlich & Röber, S. 167).

Schedler und Proeller (Schedler & Proeller, 2011, S. 71) halten fest:

Die Übertragung des Kundenbegriffs auf den öffentlichen Bereich ist eine *Metapher* für die geforderte Öffnung der Verwaltung gegenüber den Anliegen der Bürgerinnen und Bürger. Sie führt immer wieder zu Missverständnissen (...). Die Schwierigkeit der Übertragung des Kundenbegriffs auf die öffentliche Verwaltung wird vor allem deutlich, wenn man sich die Beispiele aus dem *hoheitlichen* [Hervorhebung durch den Verfasser] Bereich der Verwaltung vor Augen führt.

Die Arbeitslosenkasse ist nicht Teil des hoheitlichen Bereichs der Verwaltung. Jeder Kanton muss zwar eine Arbeitslosenkasse führen, doch dürfen auch andere Träger eine solche führen.⁴ Ein weiteres Indiz ist der existierende Wettbewerb, der unter den Arbeitslosenkassen herrscht.¹² Dieser ermöglicht Personen, die Geldleistungen der Arbeitslosenversicherung beziehen wollen, die freie Wahl der Arbeitslosenkasse. Beide Punkte sprechen für die Verwendung des Kundenbegriffs in den Arbeitslosenkassen.¹³

2.2 Zum Begriff Orientierung

Orientierung ist die „Fähigkeit, sich zu orientieren“ und die „geistige Einstellung, Ausrichtung“ (Dudenredaktion, 2018, S. 274).

Sich orientieren bedeutet „sich nach jmdm., etwas richten“ und sich „einen Überblick (über etwas) verschaffen“ (Dudenredaktion, 2018, S. 273).

¹² Es gibt 2019 in der Schweiz 25 kantonale und 8 private Arbeitslosenkassen. Während die kantonalen Arbeitslosenkassen nur in ihrem Kantonsgebiet tätig sind, sind die privaten in ihrer Tätigkeit nicht an die Kantons Grenzen gebunden. Sie können das geografische Gebiet selber definieren, solange es innerhalb der Landesgrenzen liegt.

¹³ Exkurs: Die regionale Arbeitsvermittlung (RAV) vollzieht dasselbe Gesetz (AVIG) wie die Arbeitslosenkasse. Beide arbeiten sehr eng zusammen. Im Idealfall entsteht daraus eine Dienstleistung aus einer Hand. Personen, die von der Arbeitslosenversicherung eine Begleitung und Unterstützung bei der Stellensuche möchten, müssen diese zwingend bei der regionalen Arbeitsvermittlung beziehen. Hier besteht keine Wahlmöglichkeit. Streng genommen kann in der regionalen Arbeitsvermittlung deshalb der Kundenbegriff nicht angewendet werden. Der Begriff „versicherte Person“ grenzt allerdings Personen aus, die keine Prämien bezahlt haben, und sich dennoch mit einem Bedürfnis an die regionale Arbeitsvermittlung wenden. Wegen der engen Zusammenarbeit der regionalen Arbeitsvermittlung mit der Arbeitslosenkasse ist es sinnvoll, dass alle Vollzugsstellen der Arbeitslosenversicherung dieselben Bezeichnungen benutzen. In der Praxis und dem allgemeinen Trend folgend wird deshalb auch in der regionalen Arbeitsvermittlung der Kundenbegriff breit verwendet.

2.3 Zum Begriff Kundenorientierung

2.3.1 Bedeutung und Definition

Die Zusammensetzung von Kunde und Orientierung zu Kundenorientierung kann bedeuten, dass

- a) sich das Unternehmen am Kunden orientiert.
- b) das Unternehmen dem Kunden Orientierung gibt (Gündling, 2018, S. 73).

Bei ersterer Bedeutung richtet sich - nach dem in den vorderen Kapiteln Ergründeten - das Unternehmen an den Bedürfnissen von Personen aus, die etwas von ihm wollen und eine Wahl haben, von wem sie es wollen. Bei Zweiterer ist es umgekehrt. Der Kunde orientiert sich am Unternehmen. Der vorliegenden Arbeit wird die erste Bedeutung zugrunde gelegt.

Die Strategie des NPM will die öffentliche Verwaltung weg vom maschinellen, entpersonalisierten Bürokratiemodell¹⁴ hin zu einer „menschlichen Verwaltung“ führen. Das Ziel ist dabei: „Die menschliche Verwaltung will zufriedene BürgerInnen, KundInnen und MitarbeiterInnen“ (Schedler & Proeller, 2011, S. 65). Sie strebt nach Kundenzufriedenheit. Ein Ziel, das in der Privatwirtschaft schon länger eine bedeutende Rolle spielt und auch mit Marketingmassnahmen wie dem Customer Relationship Management (CRM) erreicht werden soll. Für Töpfer (Töpfer, 2008, S. 637) ist die Kundenzufriedenheit Teil der „weichen Daten“.

Kundenorientierung wird auch als Strategie bezeichnet, „Organisationen in Richtung auf höhere Reagibilität gegenüber Kundenwünschen und –erwartungen hin umzubauen. Dies wurde insbesondere im Dienstleistungsbereich übersetzt in eine *erhöhte Aufmerksamkeit der Organisationen für die ‚Qualität‘ der Interaktionen der DienstleisterInnen mit ihrer Kundschaft* [Hervorhebung durch den Verfasser] [...]“ (Holtgrewe & Voswinkel, 2002, S. 100).

„Auffällig ist, dass bei der Auseinandersetzung mit der Kundenorientierung vor allem Effizienzgesichtspunkte im Vordergrund stehen, was auch der grundsätzlichen Stossrichtung des Public Managements entspricht“ (Flick et al., 2015, S. 184).

Die Kundenorientierung nach Gündling (Gündling, 2018, S. 74) umfasst noch mehr:

Auf der Basis von Wertschätzung, Fairness und Vertrauen unterstützt das Unternehmen den Kunden dabei, seinen Motiven zu folgen. In den Kundenerfahrungen zeigt sich die Qualität der Kundenorientierung. *Kundenorientierung ist damit ein ganzheitliches Kon-*

¹⁴ „Diese Stärken der bürokratisch und stark regelgebundenen Verwaltung implizieren aber auch ihre Schwächen:

„Die Verwaltung geht oft nicht mit der vollen Wirklichkeit um, sondern mit bürogemäßen Ausschnitten und Modellen von ihr. Das macht Verwaltung leistungsfähig, aber auch eng, vermindert jedoch ihre Fähigkeit, Unterschiede zu erkennen und zu berücksichtigen. Unterscheidungsfähigkeit gehört aber zur Humanitas. Bürokratische Verwaltung kann inhuman sein“ [Nicht fette Schreibweise durch den Verfasser]“ (Ellwein, 1994, S. 7, zit. n. Thom & Ritz, 2017, S. 28).

zept der Unternehmensführung [Hervorhebung durch den Verfasser], welches über den Sinn eines nur wirtschaftlichen Unternehmens hinausgeht.

Auch in der Sozialarbeit wird eine über die reinen Effizienz-Optimierungen hinausgehende Ausweitung des Begriffs Kundenorientierung postuliert: Den Menschen in seiner Ganzheitlichkeit betrachten und ihm Dienstleistungen erbringen (Stark, 2006, S. 4).

Bei der Kundenorientierung stehen immer die Bedürfnisse von Menschen im Zentrum; ungeachtet ob der Kunde sie selber hat oder eine von ihm repräsentierte Gruppe von Kunden. Um erfolgreich zu sein, gilt es, diese Bedürfnisse zu befriedigen (Bruhn, 2011, S. 13; Haubrock, 2015, S. 6-15; Herhausen & Schögel, 2016, S. 212; Lehmann, 1995, S. 73).

Kurz gefasst kann postuliert werden: Kundenorientiert ist, wer sich nach den Bedürfnissen der Kunden richtet und diese befriedigt.

Es ist deshalb essentiell, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen.

2.3.2 Grenzen der Kundenorientierung

Das Ausmass der Kundenorientierung ist eine subjektive Wahrnehmung, weil Gefühle und Emotionen auf einer anderen Ebene spielen als überprüfbare Fakten. Jeder Kunde entscheidet autonom, ob er zufrieden ist oder nicht. Er revidiert seine Meinung ebenso autonom.

Eine Basis, gegen die gewertet wird, wie ausgeprägt die Kundenorientierung ist, sind die explizit bewussten Kundenbedürfnisse. Eine zweite Basis bilden die impliziten Kundenbedürfnisse. Die Wahrnehmung unterliegt damit bewussten und unbewussten Einflüssen.

Mit einer idealen Kundenorientierung können sämtliche Bedürfnisse befriedigt werden. „Es darf nicht vergessen werden, dass auch in der Privatwirtschaft dem Kunden bzw. Der Kundin nicht jeder Wunsch erfüllt wird“ (Schedler & Proeller, 2011, S. 72). Grenzen setzen unter anderem geschriebene Rechtsgrundlagen¹⁵ und ungeschriebene Gesetze¹⁶. Dazu kommen Grenzen zum Beispiel wegen menschlicher, organisatorischer und logistischer Unzulänglichkeiten. Nicht zuletzt setzen auch sich widersprechende Bedürfnisse Grenzen. Sie sind eine direkte Folge der grösseren Heterogenität der Bedürfnisse gegenüber der Verwaltung und mit ihr auch gegenüber der öffentlichen Arbeitslosenkasse (Bruhn, 2011, S. 5-6; Emery, 2016, S. 173; Flick et al., 2015, S. 181). Daneben sind sich Kunden einigen Bedürfnissen explizit bewusst, während sie sich ihrer impliziten Bedürfnisse nicht bewusst sind.

¹⁵ Zum Beispiel Art. 8 AVIG: Er regelt, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit eine Person aus dem Arbeitslosenversicherungsfonds eine Entschädigung in Form von Geld bekommen darf. Sind die Voraussetzungen nicht erfüllt, darf die Arbeitslosenkasse das Bedürfnis nach geldwerter Unterstützung nicht befriedigen.

¹⁶ Ungeschriebene Gesetze sind nicht direkt fassbar und können sich rasch wandeln. Sie sind ein Abbild dessen, was die Gesellschaft oder eine Gruppe von Menschen als richtig und akzeptabel erachtet. Sie werden auch als „öffentliche Meinung“ bezeichnet.

2.4 Wichtigste Bedürfnisse der Kunden der Arbeitslosenkasse

Ausgangspunkt für die Kundenorientierung sind die Bedürfnisse der Kunden.

Angerer et al. (Angerer et. al, 2016, S. 152) postulieren fünf Kundenbedürfnisse der Kunden der öffentlichen Verwaltung. Es sind „richtige Produkte und Dienstleistungen“, „rasche Bearbeitung“, „gutes Preis-Leistungsverhältnis“, „korrekte Leistungserbringung und fristgerechte Fertigstellung“ sowie „öfters neue Angebote und Dienstleistungen“.¹⁷

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen die Kunden der Arbeitslosenkasse. Fast alle Kunden der Arbeitslosenkasse empfinden ihre Situation als schwierig. Sie können nicht mehr so viel arbeiten wie sie möchten oder können gar nicht mehr arbeiten. Ihr erzielter Verdienst ist geringer als vorher. Das alles prägende Bedürfnis ist deshalb, zu Geld zu kommen.

Dem Kunden sind (1) die Höhe der Auszahlung¹⁸ und (2) die Auszahlungsgeschwindigkeit wichtig. Daneben will der Kunde eine (3) hohe Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse, (4) auf seine Fragen einfach verständliche Antworten und (5) korrekte Berechnungen¹⁹ der ausbezahlten Beträge.²⁰

2.5 Einflüsse auf die Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse

Es gibt zahlreiche Einflüsse auf die Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse. Vor der Diskussion der Messbarkeit der Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung sollen diese genauer beschrieben werden.

¹⁷ Vgl. Anhang 3, Kapitel 4.3.2 Allgemeine Bedürfnisse auf Seite XIX.

¹⁸ Die Höhe legt der Gesetzgeber fest. Sie ist für die Arbeitslosenkasse weder beeinfluss- noch veränderbar. Dem Kunden ist das häufig nicht bewusst und führt entsprechend wiederholt zu anspruchsvollen Informationsgesprächen.

¹⁹ Wieviel Geld ein Kunde bekommt, wird jeden Monat neu berechnet. Die Beträge sind unterschiedlich, weil die Monate unterschiedlich viele Arbeitstage haben. Berücksichtigt werden muss auch, ob die Kunden einen Zwischenverdienst erzielen konnten, Ferien machten, eine Mutterschaft eintrat, sie in eine Unterstützungspflicht eintraten, ihnen eine Rente zugesprochen wurde, sie krank waren oder einen Unfall hatten.

Die korrekte Berechnung stellt naturgemäss einen Zielkonflikt mit der Auszahlungsgeschwindigkeit dar, weil korrekte Berechnungen Kontrollen beinhalten, die die Geschwindigkeit verringern.

²⁰ Das SECO machte 2005 (Kost & Egger, 2017, S. 20-22) und 2017 (Robert & Rösli, 2017, S. 14-23) je eine Kundenbefragung aus der diese Bedürfnisse herauslesbar sind und stellte 2018 (Kost, 2018, S. 16-21) seine Ansicht zu Qualitätskriterien vor.

Die Zahlungsgeschwindigkeit wurde immer aufgenommen. Die Erreichbarkeit wurde nur in den Befragungen des SECO aufgegriffen. Die andern Punkte im Kapitel 2.4 sind Erfahrungswerte aus dem Alltag aufgrund von Rückmeldungen der Kunden und Mitarbeitenden.

Die Nummerierung der Bedürfnisse wird im Folgenden zur eindeutigen Identifikation des Bedürfnisses benutzt; insbesondere in der Diskussion im Anhang 1 auf den Seiten IX-XVII.

2.5.1 Einführende Bemerkungen

2.5.1.1 Benutzte Methodik

Zur Diskussion der Messbarkeit der Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse wird die Methodik des Systems Engineering benutzt. In ihr kann die Arbeitslosenkasse als ein System angesehen werden, das von Umsystemen beeinflusst wird (Haberfellner et al., 2018, S. 27-29; Lehmann, 1995, S. 29). Die Arbeitslosenkasse bekommt Mittel (Input) und transformiert sie zu Dienstleistungen (Output) (Angerer et al., 2016, S. 152; Haberfellner et al., 2018, S. 36-37). In einem erweiterten Input-Output-Modell²¹ gibt es zusätzlich die Zielebenen Impact und Outcome (Bürgi, 2019, S. 19).

Mit NPM will die Politik bei der Steuerung den Output gegenüber dem Input stärker betonen (Schedler & Proeller, 2011, S. 41).

Im Sender-Empfänger-Modell (Shannon & Weaver, 1964, S. 6-24) beeinflussen Störungen die Übermittlung von Sachinhalten. Bei der Kundenorientierung sind zudem Einflüsse auf den Sender und auf den Empfänger relevant.

2.5.1.2 Zum Wesen der Einflüsse auf das System Arbeitslosenkasse und ihre Kundenorientierung

Die Einflüsse und deren Stärke auf die Arbeitslosenkasse wechseln. Konstant bleibt, dass es essentiell ist, die Kundenbedürfnisse zu kennen oder antizipieren zu können.

Die Arbeitslosenkasse ist von allen Einflüssen direkt oder indirekt betroffen. Einflüsse auf die Wahrnehmung der Kundenorientierung können von der Arbeitslosenkasse ganz, teilweise oder gar nicht gesteuert werden. Die Steuerung der Einflüsse erfolgt direkt oder indirekt. Bei der indirekten Steuerung gibt es eine Abhängigkeit von einer andern Stelle.

2.5.1.3 Abgrenzung

Die Kunden der Arbeitslosenkasse gemäss Definition auf Seite 5 sind heterogen. Noch heterogener sind ihre Bedürfnisse. Der Fokus liegt in dieser Arbeit auf Personen, die Anspruch auf Zahlungen²² aus dem Arbeitslosenversicherungsfonds haben.²³

²¹ Eine Darstellung ist im Anhang 2 im Kapitel 4.2 auf Seite XVIII zu finden.

²² Die Kernaufgaben der Arbeitslosenkasse sind a) zu klären, ob eine Person Anspruch auf Geld hat und b) wenn ja, die Höhe des Anspruchs zu berechnen und auszuzahlen (Art. 81 AVIG).

²³ Mit dieser Fokussierung soll der Rahmen der Arbeit in einem überschaubaren Ausmass gehalten werden. Ausserhalb des Fokus sind Personen, die sich informieren lassen wollen, die Aufsichtsorgane, die Mitarbeiter als Angestellte des Kantons und die Mitarbeiter von Partnerorganisationen als Zulieferer (zum Beispiel Arbeitgeber, RAV, Sozialdienste, Betreibungsämter, Pensionskassen, Invalidenversicherung).

2.5.2 Grundsätzliche Gedanken zur Wahrnehmung der Kundenorientierung

Die Umsysteme der Arbeitslosenkasse (Träger⁴, Gesetzgeber, Gerichte, Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie) beeinflussen die Wahrnehmung²⁴ der Kunden, wie kundenorientiert eine Arbeitslosenkasse arbeitet ebenso wie ihre eigene Situation und ihr eigener Umgang mit sich selbst. Konkret wird die Wahrnehmung beeinflusst von

- i. dem *Bewusstsein der eigenen Bedürfnisse* (Corssen, 2004, S. 71-73).
- ii. der persönlichen *Vermögens- und Einkommens-Situation* des Kunden und seinem direkt von ihm abhängigen Umfeld.
- iii. der *Höhe des vorherigen Einkommens*.
- iv. seinen *Sprachkenntnissen*.
- v. seinen *Self-Service-Fähigkeiten*²⁵.
- vi. der *Haltung des Kunden zur Arbeitslosenversicherung (ALV)* (Corssen & Ehrenschwendner, 2014, S. 31).²⁶
- vii. dem Ansehen – oder *Image* – der ALV und des Trägers⁴.
- viii. der *Einfachheit der Nutzerführung und der Verständlichkeit* in den Publikationen, auf den Formularen und im Internet.
- ix. der *Verfügbarkeit der Informatiksysteme*.
- x. der *Komplexität der Rechtsgrundlagen*.
- xi. den *Mitteln, die der Arbeitslosenkasse zur Verfügung stehen*.
- xii. der *Art, wie er von den Mitarbeitenden der Arbeitslosenkasse empfangen und behandelt wird* (Emery, 2016, S. 172).
- xiii. den *Fachkenntnissen der Mitarbeitenden*.
- xiv. den *Prozessabläufen und Hilfsmitteln für die Mitarbeitenden*.

Während die Einflüsse i. bis vi. vor allem von den Kunden abhängen, sind die Einflüsse vii. bis xi. massgeblich vom SECO und vom Träger⁴ abhängig. Auf die Einflüsse xii. bis xiv. hingegen kann die Arbeitslosenkasse direkt einwirken.

²⁴ Die Wahrnehmung der Kunden, wie kundenorientiert ein Unternehmen arbeitet, kann als Servicewert K ausgedrückt werden (Heinisch, 2014, S. 123). Er fand drei hoch mit der Kundenbindung korrelierende Faktoren: Eingehen auf Kundenbedürfnisse, Verbindlichkeit von Aussagen und Umgang mit Beschwerden/Reklamationen. Vgl. dazu die Einflüsse xii. – xiv.

²⁵ Als Self-Service-Fähigkeit können gelten:

- Die Fähigkeit, die eigene Situation zu akzeptieren und Wege in eine bessere Situation zu finden (zum Beispiel offen sein für Veränderungen, genau zuhören können, das eigene Netzwerk aktivieren) sowie diese Wege zu gehen.
- Die Fähigkeit, Informationen zu lesen, zu verstehen und Vorgaben respektive Anweisungen umzusetzen.
- Die Fähigkeit, im Internet die gesuchten Informationen selber zu finden.

²⁶ Betrachtet er sie als ausgleichende Gerechtigkeit zum Schicksal, das ihm widerfahren ist oder als willkommenen Unterstützung, die ihn freut?

2.5.3 Starke Einflüsse auf die Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse

In der vorliegenden Arbeit werden die Einflüsse als Hypothese zu sieben starken Einflüssen auf die Kundenorientierung gruppiert:

- a) Professionalität der Mitarbeitenden der Arbeitslosenkasse
- b) Wirtschaftliche Lage
- c) Persönliche Prägung der Kunden
- d) Direktes persönliches Umfeld des Kunden
- e) Technologische Möglichkeiten
- f) Vorgaben²⁷
- g) Gesellschaftliche Auffassungen



Abbildung 1: Starke Einflüsse auf die Wahrnehmung der Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse (eigene Darstellung).

Eine strukturierte Diskussion der sieben starken Einflüsse auf die Wahrnehmung der Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse in Bezug auf die fünf wichtigsten Kundenbedürfnisse (s. Kapitel 2.3) wird im Anhang 1 (Seiten IX-XVII) geführt. Als Essenz geht hervor, dass die Wahrnehmung der Kundenorientierung weitgehend eine subjektive Einschätzung ist, die nur teilweise objektiv messbar ist.²⁸ Die Herausforderung, um zufriedene Kunden zu haben, ist, deren Erwartungen bezüglich der Dienstleistung zu übertreffen (Lehmann, 1995, S. 82).²⁹

²⁷ Vorgaben können einzuhaltende Standards sein (zum Beispiel Corporate Governance, Corporate Design, Pflichtkonsum, Prozessabläufe, Anstellungsbedingungen) oder auch Entscheidungsfreiräume. Vorgaben machen zum Beispiel der Gesetzgeber auf Stufe Bund und Kanton, die Ausgleichsstelle, die Kantonsregierung, der Träger, die Datenschutzstellen, die Gerichte.

²⁸ Vgl. auch „Im Gegensatz zu industriellen Produkten, deren Qualität meist vor dem Kauf (physisch) getestet und (mehr oder weniger) objektiv festgehalten werden kann, ist die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität weit mehr durch das subjektive Empfinden des Kunden geprägt“ (Lehmann, 1995, S. 79).

²⁹ Damit werden Kunden begeistert. TNT Express nutzt dies gezielt, um Kundenloyalität aufzubauen (Roller, 2008, S. 968).

Die Einflüsse sind für die Arbeitslosenkasse unterschiedlich stark steuerbar:

Einfluss auf die Wahrnehmung der Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse	durch die Arbeitslosenkasse		
	steuerbar	teilweise steuerbar	nicht steuerbar
Professionalität der Mitarbeitenden der Arbeitslosenkasse	X		
Wirtschaftliche Lage			X
Persönliche Prägung der Kunden ³⁰			X
Direktes persönliches Umfeld des Kunden		X	
Technologische Möglichkeiten		X	
Vorgaben ²⁷		X	
Gesellschaftliche Auffassungen			X

Tabelle 1: Steuerbarkeit der Wahrnehmung der Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse durch die Arbeitslosenkasse (eigene Darstellung).

Die Professionalität der Mitarbeitenden der Arbeitslosenkasse ist im Rahmen der zur Verfügung gestellten Mittel³¹ steuerbar. Sie ist damit für die Leitung der Arbeitslosenkasse eine wichtige Stellgrösse. Die Professionalität wird durch einen genügenden Personalbestand unterstützt. Der Personalbestand muss jedoch immer der Anzahl Kunden angeglichen werden, weil die Anzahl Kunden die bestimmende Grösse für die zu erbringende Leistung ist.³² Die Leistung wird in Leistungspunkten³³ gemessen. Eine sinkende Arbeitslosenquote bedeutet deshalb keine Vergrösserung der Betreuungskapazität pro Kunde und damit auch keine automatische Verbesserung der Kundenorientierung. Vielmehr bedeutet eine sinkende Arbeitslosenquote eine Verkleinerung des Personalbestandes.³⁴

³⁰ Vgl. die Ausführungen im Anhang 1 (Seiten XI-XVII).

³¹ Mittel können unter anderem CHF, abschliessende Entscheid-Kompetenzen (zum Beispiel bei der Lohngestaltung, dem Eintritts- und Austrittsdatum der Mitarbeitenden oder der Arbeits-Prozessgestaltung), Qualität oder Preis der Dienstleistungen aus Pflichtkonsum sein.

³² Zur Finanzierung der Arbeitslosenkasse schliesst der Träger der Arbeitslosenkasse mit dem SECO eine Leistungsvereinbarung ab. Pro Kalenderjahr wird eine Obergrenze der Verwaltungskosten pro Leistungspunkt festgelegt (vgl. Fussnote 2).

³³ Leistungspunkte sind den Taxpunkten nach Tarmed ähnlich (Bundesamt für Gesundheit, 2019). Sie werden erarbeitet, indem Dienstleistungen für die Kunden erbracht werden. Die Anzahl erarbeiteter Leistungspunkte hängt deshalb direkt von der Anzahl Kunden ab.

³⁴ Die finanzielle Steuerung erfolgt ausschliesslich über den grössten Kostenblock: die Personalkosten (vgl. Fussnoten 2 und 32).

Die wirtschaftliche Lage in der Schweiz und im Einzugsgebiet der Arbeitslosenkasse kann die Arbeitslosenkasse nicht beeinflussen. Sie unterliegt der Konjunktur und dem Geschick der Verantwortlichen in den Unternehmen und der Verwaltung. Sie darf auch keine Rückstellungen machen. Sie kann einzig die Entwicklung und die Prognosen verfolgen und daraus antizipieren, wie viele Mitarbeitende und welche Infrastruktur sie wann benötigt.³⁵

Die persönliche Prägung des Kunden bringt dieser mit. Seine Fähigkeiten, seine persönlichen Ansichten und seine Einstellung sind für die Arbeitslosenkasse gegeben. Nach Art. 81 AVIG ist es nicht Sache der Arbeitslosenkasse mit dem Kunden daran zu arbeiten.

Das direkte persönliche Umfeld des Kunden ist für die Arbeitslosenkasse indirekt und damit teilweise durch das Ansehen der Arbeitslosenkasse steuerbar. Macht das direkte Umfeld mit der Arbeitslosenkasse gute Erfahrungen, wird es den Kunden für die Arbeitslosenkasse positiv beeinflussen. Eine Person kann zum Beispiel bei der Konkurrenz Kunde sein und sich bei der öffentlichen Arbeitslosenkasse trotzdem allgemeine Informationen geben lassen. Ist die Person mit der Bedienung durch die öffentliche Arbeitslosenkasse zufriedener als sie es mit der Bedienung bei der Konkurrenz ist, wird sie den Kunden der öffentlichen Arbeitslosenkasse positiv beeinflussen. Es gilt also für die öffentliche Arbeitslosenkasse, ein besseres Ansehen zu haben als die Konkurrenz.

Die technologischen Möglichkeiten entwickelt die Arbeitslosenkasse zwar nicht selber, sie kann jedoch Wissen zur Verfügung stellen, initiieren und (mit-)steuern, welche der existierenden Möglichkeiten zur Unterstützung der Kundenorientierung genutzt werden.³⁶

Werden Vorgaben erarbeitet, wird die Arbeitslosenkasse teilweise einbezogen. Der Einbezug geschieht zum Beispiel, wenn sie in Arbeitsgruppen eingeladen wird oder in Gremien Einsitz nehmen kann. Es ist der Arbeitslosenkasse auch möglich, Vorschläge zu unterbreiten.

Die gesellschaftliche Auffassung kann die Arbeitslosenkasse nicht steuern. Sie wird von der Gesellschaft in die politische Diskussion eingebracht und kann sich aufgrund von Ereignissen sehr schnell ändern. Obwohl sie nicht genau fassbar ist, hat sie einen starken Einfluss. Cremieux und Offenbach (Cremieux & Offenbach, 1860, S. 13-14, 27-28, 43) personifizierten sie gar in der Opéra bouffe „Orpheus in der Unterwelt“ in der Figur „Die öffentliche Meinung“.

³⁵ Neue Mitarbeitende benötigen rund ein Jahr bis sie weitgehend ohne Unterstützung produktiv eingesetzt werden können. Die Rekrutierungsphase (vom Rekrutierungsentscheid bis zum 1. Arbeitstag) dauert in der Regel sechs Monate. Damit muss die Arbeitslosenkasse immer 18 Monate in die Zukunft entscheiden, ob sie rekrutieren will.

³⁶ Zum Beispiel verringert der Einsatz von Kameras für virtuelle Sitzungen die Reisezeiten. Es kann mehr Zeit für die Kundenbetreuung eingesetzt werden.

3 Ermittlung von konkreten Messkriterien der Kundenorientierung

3.1 Ansätze aus der Literatur

Messkriterien sollen durch eine Komplexitätsreduktion ermöglichen, den Überblick über die Entwicklungen zu erlangen und zu behalten.

Die Kundenorientierung misst sich an der Abdeckung der Bedürfnisse der Kunden. Die Messkriterien müssen deshalb den wechselnden Bedürfnissen angepasst werden. Die aktuelle wissenschaftliche Literatur scheint kein System zur Messbarkeit der Kundenorientierung bei Arbeitslosenkassen zu dokumentieren.

Anerkannte konkrete direkte Messkriterien für die Kundenorientierung von Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung scheinen ebenfalls keine zu existieren. Dies ist umso erstaunlicher, als NPM die Kundenorientierung als wichtigen Aspekt ins Bewusstsein der öffentlichen Verwaltung rückte (Angerer et al., 2016, S. 147-149; Emery, 2016, S. 164; Schedler & Proeller, 2011, S. 67). Auch in der Privatwirtschaft scheint die direkte Messbarkeit der Kundenorientierung Schwierigkeiten zu bereiten. Allerdings dürfte hier die Transparenz aus Konkurrenzgründen eher zurückhaltend gelebt werden.

Indirekte Messkriterien wie Leistungs- und Wirkungs-Indikatoren finden hingegen breite Verwendung in den Geschäftsberichten der Exekutiven (Bolz & Blaser, 2014, 177).³⁷ Ihre Ausprägungen sind weit gefächert. Es scheint, dass ihre Auswahl und Formulierung sehr spezifisch getroffen wurde. Die Kundenbedürfnisse werden demnach überall aufmerksam aufgenommen. In der Interpretation und Gewichtung zu Messkriterien zeigt sich der schweizerische Föderalismus in seiner ganzen Pracht.

Anerkannte Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeiten sind als Messkriterien für jede öffentliche Organisation gültig (Emery, 2016, S. 174). Dazu gehören die Rechtmässigkeit, die Gleichberechtigung, das öffentliche Interesse, die Verhältnismässigkeit und das Verbot der Rückwirkung.³⁸

Nach Emery (Emery, 2016, S. 172) ist der vielleicht wichtigste Punkt bei der Kundenorientierung, WIE etwas gemacht wird:

Sowohl für die Leistungen im Kern der Aufgabe als auch für die übrigen Leistungen muss unter anderem deren Inhalt (das «Was») und die Art und Weise, wie diese Leistungen erbracht werden (das «Wie»), unterschieden werden. Wenn auch der Handlungsspielraum für das «Was» oft begrenzt und sogar aus Gründen der Gleichbehandlung der Leistungsempfänger gesetzlich ausgeschlossen ist, ist der des «Wie», also die Art der Leistungser-

³⁷ Vgl. zum Beispiel die Geschäftsberichte des Regierungsrates in den Kantonen Bern (Regierungsrat des Kantons Bern, 2019, S. 24-220), Zürich (Regierungsrat des Kantons Zürich, 2019, S. 16-325) und Aargau (Regierungsrat des Kantons Aargau, 2019, S. 33-245).

³⁸ Vgl. Anhang 3 Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeit, allgemeine Bedürfnisse auf Seite XIX.

bringung betreffende Spielraum, sehr wohl vorhanden. Es kann im Folgenden aufgezeigt werden, dass die Leistungsempfänger/-innen sehr feinfühlig dafür sind, wie die öffentlichen Leistungen erbracht werden, und dass dieses «Wie» sogar eine wesentliche Ursache ihrer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit darstellt. Dies ist vielleicht auch die wichtigste Dimension mit Blick darauf, was in der neuen Verwaltungsführung unter der Bezeichnung «Kundenorientierung» in den Vordergrund gestellt wird.

Lehmann (Lehmann, 1995, S. 81-82) unterscheidet zwei Qualitätsdimensionen: Die Ergebnisqualität – entspricht dem „Was“ – und die Prozess- oder Verrichtungsqualität – entspricht dem „Wie“. Aus den häufig genannten Serviceattributen nach PIMS (Buzzell & Gale, S. 39, zit. n. Lehmann, 1995, S. 74) lassen sich für die Arbeitslosenkasse Messkriterien ableiten:

Messkriterium	Bemerkung
Lieferfristen	Für Berechnungen, Auszahlungen, Antwortzeiten auf Anfragen, Reklamationen, Einsprachen, Beschwerden und andere Kontaktaufnahmen
Verlässlichkeit der Aussagen und der Arbeiten	Rechtskonformität wie auch Genauigkeit
Verfügbarkeit der Dienstleistungen	Während den Geschäftsöffnungszeiten (Brüggemeier & Röber, 2011, S. 217)
Engagement der Mitarbeitenden	Zu Gunsten der Kunden (Business commitment)
Online-Services	Virtueller Schalter auf dem Internet
Standort der Büros	Erreichbarkeit und Ausstattung der physischen Schalter (Brüggemeier & Röber, 2011, S. 217)
Kommunikation	Art, Periodizität, aktiv/passiv (Brüggemeier & Röber, 2011, S. 217)

Tabelle 2: Set möglicher Messkriterien für die Arbeitslosenkasse (eigene Darstellung, angelehnt an PIMS).

Das SECO machte 2017 unter den Kunden der Arbeitslosenversicherung eine Erhebung ihrer Zufriedenheit mit der Arbeitslosenkasse. Die Kunden konnten die Aussagen auf einer Skala von 1 (keine Zustimmung) bis 6 (volle Zustimmung) bewerten.

Meine erste Zahlung des Arbeitslosengeldes habe ich pünktlich erhalten.
Die weiteren Zahlungen des Arbeitslosengeldes erfolgten regelmässig.
Mit den Öffnungszeiten meiner Arbeitslosenkasse bin ich zufrieden.
Haben Sie Kontakt mit Ihrer Arbeitslosenkasse, sei es persönlich, telefonisch oder per E-Mail?
Wie häufig haben Sie bereits Kontakt mit Ihrer Arbeitslosenkasse gehabt?
Inwiefern treffen die folgenden Aussagen zu? Die Kassenmitarbeitenden ...
... beantworten meine Fragen per E-Mail / per Post in angemessener Zeit.
... sind per Telefon gut erreichbar.
... geben verständliche Erklärungen auf meine Fragen.
... beraten mich freundlich.
Meine Arbeitslosenkasse würde ich meinen Bekannten weiterempfehlen.
Ich bin insgesamt mit den Dienstleistungen meiner Arbeitslosenkasse zufrieden.

Tabelle 3: Kundenumfrage SECO (Robert & Rösli, 2017, S. 14-23).

3.2 Empirische Erhebung zu bestehenden Messkriterien in den öffentlichen Arbeitslosenkassen

Unter allen Leitenden der öffentlichen Arbeitslosenkassen³⁹ wurde web-basiert erhoben, was in ihrer Arbeitslosenkasse in Bezug auf die Kundenorientierung regelmässig gemessen wird und welche der 35 vorgelegten Messkriterien als wie nützlich betrachtet werden. Die Erhebung⁴⁰ liess auch zu, weitere Bemerkungen zu machen.

Die Rücklaufquote der 25 angefragten Personen betrug 100%.⁴¹

Die Fragen und die Erkenntnisse sind nach dem Prinzip der Balanced Scorecard entlang der Perspektiven Finanzen, Personal, Kunden und Prozesse gruppiert (Kaplan & Norton, 1996, S. 43-146; Weber, 2018).

Die detaillierte Auswertung der empirischen Erhebung ist im Anhang 5 dokumentiert (Seiten XXI-LI). Sie ist in Diagrammen wie im Beispiel in Abbildung 2 auf dieser Seite dargestellt und mit Kurz-Kommentaren pro Messkriterium versehen.

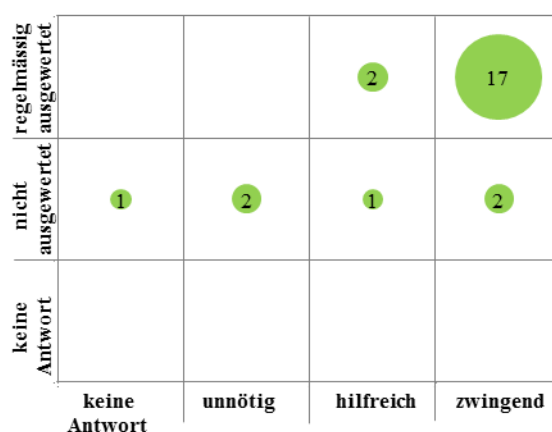


Abbildung 2: Aufbau des Auswertungsdiagramms der empirischen Erhebung (eigene Darstellung).⁴²

Bei jeder Frage wurden die Dimensionen „Nützlichkeit“ und „Regelmässigkeit der Abfrage des Messkriteriums“ abgefragt. Während die Dimension „Regelmässigkeit“ den heutigen Zustand widerspiegelt, zeigt die Dimension „Nützlichkeit“ eine Einschätzung, was in Zukunft gemacht wird oder gemacht werden könnte. Die Skala für die Nützlichkeit ist in die Stufen

³⁹ Die zum Zeitpunkt der Erhebung existierenden öffentlichen Arbeitslosenkassen in der Schweiz sind im Anhang 4 auf Seite XX aufgelistet.

Ein vergrösserter Kreis von Adressaten hätte dazu geführt, dass sich Personen äussern, die sich nur partiell regelmässig mit den bezeichneten Kennzahlen auseinandersetzen. Damit wäre die Aussagekraft der Umfrage gesunken.

⁴⁰ Die Darstellung der Fragen in Deutsch ist im Kapitel 4.5.1 (Seite XXII) und jene in Französisch im Kapitel 4.5.2 (Seite XXIX) zu finden.

⁴¹ Die hohe Rücklaufquote ist ein Hinweis für die Aktualität des Themas und für die aktuell herrschende gegenseitige Unterstützung unter den öffentlichen Arbeitslosenkassen. Zweiteres wird durch die Konkurrenzsituation⁴ zwischen den öffentlichen und den privaten Arbeitslosenkassen sicher begünstigt.

⁴² Lesebeispiel: 17 Antwortende erachten das Messkriterium als zwingend und werten es regelmässig aus.

„keine Antwort“, „unnötig“, „hilfreich“ und „zwingend“ unterteilt. Die Skala für die Regelmässigkeit hat die Stufen „keine Antwort“, „nicht ausgewertet“ und „ausgewertet“.

Die beiden Skalen sind unabhängig voneinander. Wegen der statistisch betrachtet geringen Menge der Antworten werden in der Auswertung die absoluten Zahlen verwendet und keine Prozentsätze.⁴³

3.2.1 Messkriterien zur Perspektive Finanzen

Die drei vorgelegten Messkriterien der Perspektive Finanzen sind

1. Kumulierte Leistungspunkte³³ der ganzen ALK
2. Kumulierte Verwaltungskosten² der ganzen ALK
3. CHF pro Leistungspunkt.³²

Aus Kunden-Sicht sind sie tendenziell⁴⁴ input-orientiert und zeigen nur indirekt, wie kundenorientiert eine Arbeitslosenkasse wahrgenommen wird.

3.2.1.1 Erkenntnisse zur Perspektive Finanzen

Die Messkriterien der Perspektive Finanzen werden von der grossen Mehrheit der Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet und als zwingend erachtet. Der „Quotient CHF pro Leistungspunkt“ (Messkriterium 3) wird interessanterweise von etwas weniger Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet als die einzelnen Grössen (Messkriterien 1 und 2).

Trotz ihrer Tendenz zur Input-Orientierung werden Messkriterien der Perspektive Finanzen also auch im NPM als relevant angesehen. Angesichts der Steuerung der Arbeitslosenkassen durch das SECO über den Quotienten (Messkriterium 3) ist dies nicht erstaunlich.

3.2.2 Messkriterien zur Perspektive Personal

Die acht vorgelegten Messkriterien der Perspektive Personal sind aufgeteilt in Messkriterien zur Entwicklung des Personalbestandes:

4. Anzahl Vollzeitstellen
5. Anzahl Personen

⁴³ Die Gesamtzahl der Antworten ist immer 25.

⁴⁴ Das Messkriterium Leistungspunkte³³ hängt zum Beispiel direkt vom Marktanteil ab, der auch ein Abbild der Wahrnehmung der Kundenorientierung der Arbeitslosenkasse ist (Output). Allerdings bestimmt das Kundenverhalten, welche Aktivitäten die Arbeitslosenkasse für ihn ausführen darf (Input). Die Orientierung des Messkriteriums neigt tendenziell zum Input. Ein Kunde kann zum Beispiel aus Unzufriedenheit Einsprache erheben, was der Arbeitslosenkasse ermöglicht, Leistungspunkte zu erarbeiten. Er kann jedoch auch nötige Dokumente beibringen und so der Arbeitslosenkasse ermöglichen, Leistungspunkte zu erarbeiten.

und Messkriterien zum betrieblichen Gesundheitsmanagement⁴⁵:

6. Zeitguthaben⁴⁶
7. Absenz wegen Krankheit
8. Absenz wegen Unfall
9. Stimmung unter den Mitarbeitenden⁴⁷
10. Vergangene Zeitdauer seit letzter offizieller Kommunikation an die Mitarbeitenden⁴⁸
11. Anzahl von Mitarbeitenden offerierte Pausenverpflegungen.

Sie sind aus Kunden-Sicht eher⁴⁹ input-orientiert.

3.2.2.1 Erkenntnisse zur Perspektive Personal

Die Messkriterien der Perspektive Personal werden sowohl punkto Entwicklung des Personalbestandes wie auch punkto Absenzen und Stimmung unter den Mitarbeitenden regelmässig ausgewertet und als hilfreich oder zwingend erachtet. Als weniger relevant eingestuft werden die Messkriterien 10 „Vergangene Zeitdauer seit letzter offizieller Kommunikation an die Mitarbeitenden“ und 11 „Anzahl von Mitarbeitenden offerierte Pausenverpflegungen“.

Es zeigt sich ein Konsens, dass die Perspektive Personal wichtig ist und zur Steuerung der Arbeitslosenkasse genutzt wird. Dieser Schluss stützt die im Kapitel 2.5.3 beschriebene Wichtigkeit des Einflusses der Professionalität der Mitarbeitenden auf die Kundenorientierung.

3.2.3 Messkriterien zur Perspektive Kunden

Die zehn vorgelegten Messkriterien der Perspektive Kunden sind

12. Anzahl offener Kundendossiers⁵⁰
13. Anzahl Arbeitslose im Kanton⁵¹
14. Höhe des eigenen Marktanteils⁵²

⁴⁵ Das betriebliche Gesundheitsmanagement kann als Frühindikator genutzt werden, um Entwicklungen zu erkennen und allenfalls Massnahmen zu ergreifen. Evidenzbasiert nachweisbar sind die Entwicklung der Zeitguthaben⁴⁶ und die Absenzen.

⁴⁶ Zeitguthaben sind noch nicht bezogene Ferien sowie geleistete Mehrzeit oder geschuldete Minderzeit.

⁴⁷ Die Stimmung unter den Mitarbeitenden gehört zu den weichen Faktoren. Deren Messbarkeit ist eingeschränkt. Beeinflusst wird sie unter anderem durch die Kommunikation über den offiziellen Kanal (Messkriterium 10). Ein sichtbares Zeichen sind die von den Mitarbeitenden - freiwillig und aus Eigeninitiative - offerierten Pausenverpflegungen (Messkriterium 11). Sie können als Gradmesser genutzt werden, wie wohl sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz fühlen.

⁴⁸ Für Mitarbeitende ist die offizielle Kommunikation, die von der Leitung der Arbeitslosenkasse oder der Leitung des Trägers kommt, auch ein Zeichen der Wertschätzung.

⁴⁹ Das Messkriterium „Stimmung der Mitarbeitenden“ (Output) hängt zum Beispiel auch davon ab, wie die Kunden gegenüber den Mitarbeitenden auftreten (Input). Die Frage nach dem Huhn und dem Ei stellt sich hier. Über alle Messkriterien betrachtet, überwiegt in der Tendenz der Einfluss des Inputs.

⁵⁰ Ein Dossier wird angelegt, sobald sich eine Person für Entschädigungen aus dem Arbeitslosenversicherungsfonds anmeldet. Es spielt keine Rolle, ob auch ein Anspruch auf Entschädigung besteht. Ein Kundendossier ist offen, bis der Anspruch abgelehnt wird oder der Kunde abgemeldet wird.

⁵¹ Als Arbeitslose werden in der Statistik des SECO nur Personen gezählt, die im entsprechenden Monat Geld von der Arbeitslosenkasse bekamen.

15. Anzahl Kundenkontakte am Schalter⁵³
16. Anzahl Kundenkontakte am Telefon
17. Anzahl Mails an die zentrale Mailadresse der Kasse
18. Anzahl Klicks auf der Webseite der ALK
19. Anzahl Reklamationen (via Webseite / per Mail oder Brief)⁵⁴
20. Abrechnungen pro Leistungsart⁵⁵
21. Veränderung der Werte aus einer Kundenumfrage⁵⁶.

Aus Kunden-Sicht sind sie output-orientiert. Einzig das Messkriterium 13 „Anzahl Arbeitslose im Kanton“ ist input-orientiert.

3.2.3.1 Erkenntnisse zur Perspektive Kunden

Messkriterien zur Perspektive Kunden, die einfach aus dem Auszahlungssystem der Arbeitslosenkassen (ASAL) extrahiert werden können, werden regelmässig ausgewertet und als hilfreich oder zwingend betrachtet (Messkriterien 12, 13, 14 und 20). Ebenso werden die Anzahl der Reklamationen und Veränderungen der Werte aus einer Kundenumfrage regelmässig ausgewertet und als hilfreich oder zwingend erachtet.

Bei den Kundenkontakten wird die Anzahl am Schalter (Messkriterium 15) als wichtiger erachtet als die Anzahl am Telefon (Messkriterium 16).⁵⁷ Ein Grund kann sein, dass der Aufwand der Kunden für einen Kontakt am Schalter deutlich höher ist. Deshalb telefoniert er lieber.

Die Messkriterien 19 und 21 werden überwiegend als hilfreich angesehen. Es erstaunt, dass sie nicht stärker als zwingend eingestuft werden. Immerhin sind die Kunden und ihre Zufriedenheit die Existenzberechtigung der Arbeitslosenkasse.

Der Kontakt per Mail (Messkriterien 17) wird stärker beachtet als jener per Besuch einer Webseite. (Messkriterium 18). Beide Messkriterien sind jedoch weniger im Fokus der Arbeitslosenkassen.

⁵² Der Marktanteil wird anhand der ausbezahlten Geldsumme pro Arbeitslosenkasse und Kanton gemessen.

⁵³ Der Kunde kann freiwillig an den Schalter der Arbeitslosenkasse gehen. Er ist nicht dazu verpflichtet, sondern kann seine Dokumente auch per Post oder per Mail senden. Zur Klärung von Fragen kann er auch anrufen, eine Mail oder einen Brief schreiben.

⁵⁴ Als Reklamation wird jede Äusserung betrachtet, mit der der Kunde ein ungutes Gefühl zum Ausdruck bringt. Die Ursache kann dabei auch ausserhalb der Arbeitslosenkasse liegen.

⁵⁵ Im AVIG wird die Form der Entschädigung als Leistungsart bezeichnet. Es gibt vier Formen: Arbeitslosenentschädigung, Kuzarbeitsentschädigung, Schlechtwetterentschädigung und Insolvenzenschädigung.

⁵⁶ Eine Kundenumfrage kann ständig offen sein oder zeitlich limitiert. Sie kann zum Beispiel als Webseite, Applikation für ein Mobiltelefon, als Papierbogen mit Rückantwortcouvert oder im Schalterraum als Rückmeldeständer mit Druckknöpfen („schlecht“, „soso lala“, „gut“, „sehr gut“) ausgestaltet sein. Offen bleibt, ob die Arbeitslosenkassen eine eigene Kundenumfrage macht oder ob sie auf jener des SECO basiert.

⁵⁷ Es gab für das Messkriterium 15 mehr Antworten für hilfreich und zwingend und auch mehr Antworten für regelmässig ausgewertet als für das Messkriterium 16.

3.2.4 Messkriterien zur Perspektive Prozesse

Die vierzehn vorgelegten Messkriterien der Perspektive Prozesse sind

22. Anzahl Überweisungen zum Entscheid an kantonale Amtsstelle⁵⁸
23. Anzahl erlassene Verfügungen
24. Anzahl Einsprachen und Beschwerden
25. Entscheide auf Einsprachen und Beschwerden (gutgeheissen / teilweise gutgeheissen / abgelehnt)
26. Anzahl und Höhe der Rückforderungen⁵⁹
27. Verbuchte Anzahl und Höhe der Trägerhaftungen⁶⁰
28. Fehlerquote im Revisionsbericht
(Anzahl Rückforderungen und Trägerhaftungen im Verhältnis zur Anzahl geprüfter Dossiers)⁶¹
29. Zahlungsgeschwindigkeit bis Erstzahlung⁶²
30. Zahlungsgeschwindigkeit Folgezahlung⁶³
31. Meldungen zur Freundlichkeit des Personals
32. Anzahl nicht angenommener Telefonanrufe auf zentrale Telefonnummer(n) der ALK⁶⁴
33. Rückmeldungen zu Öffnungszeiten
34. Rückmeldungen zum / zu den Standorten der ALK
35. Rückmeldungen zu den Räumlichkeiten der ALK

Sie sind aus Kunden-Sicht output-orientiert und können auch als Qualitäts-Merkmale angesehen werden.

3.2.4.1 Erkenntnisse zur Perspektive Prozesse

Messkriterien zu rechtlichen Dokumenten werden regelmässig ausgewertet und als hilfreich oder zwingend betrachtet (Messkriterien 23, 24 und 25); ebenso die Zahlungsgeschwindigkeiten (Messkriterien 29 und 30).

⁵⁸ Die kantonale Amtsstelle klärt unter anderem für die Arbeitslosenkasse die Vermittlungsfähigkeit der Kunden.

⁵⁹ Rückforderungen entstehen, weil zu viel Geld ausbezahlt wurde. Die Ursachen für eine Rückforderung sind vielfältig. Unter anderem sind es Fehler der Kunden, Fehler der Arbeitslosenkasse, Fehler der Partnerorganisationen der Arbeitslosenkasse, wie den RAV, und Fehler der Arbeitgeber. Rückforderungen können auf Gesuch hin von der kantonalen Amtsstelle erlassen werden. Sie werden dann als Trägerhaftungen zu Lasten der Verwaltungskosten verbucht

⁶⁰ Die Trägerhaftungen sind Teil der Verwaltungskosten³⁴. Sie stellen eine Busse des SECO für Fehler der Arbeitslosenkasse dar, die diese selber bezahlen muss.

⁶¹ Die Fehlerquote ist der Quotient „Anzahl Rückforderungen und Trägerhaftungen“ im Verhältnis zur „Anzahl geprüfter Dossiers“ während der Revision.

⁶² Als Erstzahlung gilt die erste Zahlung, die ein Kunde von der Arbeitslosenkasse erhält. Die Arbeitslosenkasse muss zuerst den Anspruch des Kunden abklären und, wenn dieser gegeben ist, die Höhe der Auszahlung berechnen.

⁶³ Als Folgezahlung gilt jede Zahlung, die nach der ersten Zahlung innerhalb des gleichen Anspruchs geleistet wird.

⁶⁴ Nicht angenommen ist ein Anruf, wenn der Kunde den Anruf beendet, bevor er angenommen wurde.

Gegenüber den Trägerhaftungen⁶⁰ (Messkriterium 27), die weitgehend regelmässig ausgewertet und als zwingend betrachtet werden, stehen die Rückforderungen (Messkriterium 26) etwas weniger im Fokus. Daraus lässt sich schliessen, dass auch bei der Fehlerquote im Revisionsbericht (Messkriterium 28) schwergewichtig die Trägerhaftungen betrachtet werden. Dieses Erkenntnis erstaunt insofern nicht, als Rückforderungen zwar potenziell zu Trägerhaftungen mutieren können, jedoch nicht müssen.

Unstrukturierte Rückmeldungen der Kunden zum Verhalten, zur Erreichbarkeit und zu Räumlichkeiten werden als hilfreich erachtet (Messkriterien 31, 32, 33, 34 und 35). Die Mehrheit der Arbeitslosenkassen wertet sie jedoch nicht aus.

Das Messkriterium 22 wird von der Mehrheit als hilfreich erachtet und von etwas mehr als der Hälfte regelmässig ausgewertet. Es dient der Steuerung damit weniger.

Die Arbeitslosenkassen zeigen mit der Einschätzung der Messkriterien zur Prozessqualität, dass sie sich bewusst sind, wie wichtig die Kundenorientierung ist. Gleichzeitig tun sie sich schwer, unstrukturierte Rückmeldungen regelmässig auszuwerten, obwohl sie deren Nutzen anerkennen.

3.2.5 Abschlussfragen

Mit den Fragen „Was darf ich von dir in Bezug auf Kennzahlen sonst noch wissen?“ und „Welche andern Kennzahlen mit (direktem) Bezug zur Kundenzufriedenheit verwendest du?“ konnten weitere Praxiserfahrungen abgeholt werden.

Als Instrumente zur Erhebung der Kundenzufriedenheit kommen neben Fragebogen⁶⁵ auch Terminals in den Schaltern der Arbeitslosenkasse zum Einsatz, auf denen die Kunden einen Knopf drücken können, wie zufrieden sie waren.

Für die Leitenden der Arbeitslosenkassen existieren auch Cockpits, die die Messkriterien / Kennzahlen enthalten.

Grössere Arbeitslosenkassen benötigen zur Steuerung tendenziell mehr Messkriterien als kleinere.

3.3 Empfehlungen zu Messkriterien zur Kundenorientierung

3.3.1 Einleitende Gedanken

Für die Kundenorientierung als Output der Arbeitslosenkasse ist der Input in Form von Mitteln ein limitierender Faktor. Der Input ist deshalb sowohl für die Steuerung der Arbeitslosenkasse als auch für die Wahrnehmung der Kundenorientierung relevant.

⁶⁵ Die Fragebogen werden von der Arbeitslosenkasse, dem Amt oder auch zusammen mit Partnerorganisationen versendet.

Weil Zeit, Aufmerksamkeitsspanne und Erinnerungsvermögen knappe und vor allem endliche Güter von Menschen sind, ist es sinnvoll, so wenig Messkriterien wie möglich zu betrachten und gleichzeitig so viele wie nötig. Grössere Arbeitslosenkassen werden tendenziell mehr Messkriterien einsetzen als kleinere. Die Nutzenden entscheiden und merken selbstständig, welche Auswahl und welche Definition der Messkriterien für sie geeignet sind.

Die in diesem Kapitel aufgeführten Messkriterien dürften, aufgrund der bis hierher gemachten Überlegungen, für einen breiteren Einsatz in öffentlichen Arbeitslosenkassen geeignet sein. Sie haben Empfehlungscharakter und sollen vor einem Einsatz kritisch hinterfragt werden, weil die Pflege erhebliche Ressourcen binden kann. Die Abhängigkeiten der Messkriterien untereinander sind in Abbildung 3 auf Seite 26 grob skizziert.

3.3.2 Messkriterien für die Arbeitslosenkasse

Aufbauend auf den vorangegangenen Überlegungen und den wichtigsten Kundenbedürfnissen in Kapitel 2.3 können die folgenden Messkriterien empfohlen werden.

Messkriterium 1: Regelmässige Kundenumfrage mittels Fragebogen
--

Mit einer Kundenumfrage kann die Wahrnehmung direkt abgeklärt werden, insbesondere wie der Kunde den Umgang der Arbeitslosenkasse mit ihm wahrnimmt.⁶⁶ Wird die Kundenumfrage wiederholt gemacht und bleiben die Fragen stabil, kann damit auch eine Entwicklung dokumentiert werden. Ein jährlicher Rhythmus erlaubt eine genügend zeitnahe Reaktion.

Die Auswertung einer Kundenumfrage ist deutlich einfacher, wenn geschlossene Fragen gestellt werden. Offene Fragen sind dagegen ergiebiger. Angesichts der Anzahl Kunden sind geschlossene Fragen geeigneter.

Die Bereitschaft der Kunden, an der Kundenumfrage teilzunehmen, sinkt mit zunehmender Anzahl der Fragen.

Mögliche Fragestellungen sind⁶⁷:

1. Wie häufig haben Sie Ihre Arbeitslosenkasse persönlich, telefonisch oder per Mail bisher kontaktiert?
2. Wie lange sind Sie Kunde/Kundin der Arbeitslosenkasse?
Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (voll und ganz) zu?
3. Die erste Zahlung der Arbeitslosenkasse habe ich rasch erhalten.
4. Die weiteren Zahlungen der Arbeitslosenkasse habe ich bisher regelmässig erhalten.
5. Ich erreiche die Arbeitslosenkasse, wenn ich sie brauche ...
... telefonisch.
... per Mail.

⁶⁶ Vgl. Kapitel 3.1.

⁶⁷ Weiterentwicklung der Publikation von Robert & Rösli (Robert & Rösli, 2017, S. 14-23).

- ... am Schalter.
6. Die Mitarbeitenden der Arbeitslosenkasse ...
 - ... beantworten meine Fragen per Mail / per Brief in angemessener Zeit.
 - ... sind per Telefon gut erreichbar.
 - ... geben verständliche Erklärungen auf meine Fragen.
 - ... beraten mich freundlich.
 - ... verhalten sich respektvoll.
 7. Über alles gesehen bin ich mit den Dienstleistungen meiner Arbeitslosenkasse zufrieden.

Messkriterium 2: Entwicklung der Fehlerquote⁶¹ und der Trägerhaftungen⁶⁰

Beide Messkriterien dienen dem Bedürfnis nach korrekter Berechnung der ausbezahlten Beträge (Bedürfnis 5, Kapitel 2.4).

Die Fehlerquote kann nur im Rhythmus der Revisionen verfolgt werden. Darauf hat die Arbeitslosenkasse keinen Einfluss.

Eine quartalsweise Auswertung der Trägerhaftungen genügt, weil die Änderungen selten plötzlich sind.

Messkriterium 3: Entwicklung der Zahlungsgeschwindigkeit bis zur Erstauszahlung⁶²

Die Dauer zwischen dem Zeitpunkt der Anmeldung für Arbeitslosenentschädigung und der ersten Zahlung ist für die Kunden mit Ungewissheit verbunden. Je kürzer sie ist, desto besser.

Die Auswertung kann monatlich erstellt werden, jeweils auf 3 Monate zurück.⁶⁸

Messkriterium 4: Entwicklung der Anzahl nicht angenommener Telefonanrufe und der Reaktionszeit⁶⁹ auf eine Mail

Weil der Kunde nicht zwingend persönlich bei der Arbeitslosenkasse anwesend sein muss, ist die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse per Telefon und - immer mehr - per Mail die vom Kunden bevorzugte Art der Kontaktaufnahme.

Der Kunde schätzt eine kurze Wartezeit auf eine Reaktion am Telefon oder per Mail. Diese Informationen werden als sogenannte Randdaten von der Informatik gespeichert. Ihre Auswertung ist durch den Datenschutz limitiert.

Eine monatliche Auswertung lässt Tendenzen frühzeitig erkennen.

⁶⁸ Auf 3 Monate zurück bedeutet, dass die Auswertung im Monat x für den Monat x-3 gemacht wird. Eine kürzere Dauer würde instabile Zahlen zeigen, da die Beschaffung der nötigen Dokumente und Informationen zuweilen recht lange dauert.

⁶⁹ Die Reaktionszeit ist die Dauer zwischen dem Eingang einer Mail und dem Ausgang einer Mail an den Kunden.

Messkriterium 5: Entwicklung der Anzahl Kundendossiers pro Vollzeitstelle

Dieses Messkriterium kann nur durch eine angepasste Anzahl Vollzeitstellen gesteuert werden und wirkt direkt auf die Professionalität der Mitarbeitenden. Es ist in zweierlei Hinsicht aussagekräftig.

Einerseits ist das Messkriterium ein Abbild der Arbeitslast. Diese darf nicht zu gross und nicht zu klein sein. Die Herausforderung für die Arbeitslosenkasse besteht in der Antizipation der Anzahl Kundendossiers und der daraus abgeleiteten rechtzeitigen Angleichung⁷⁰ der Anzahl Vollzeitstellen.

Andererseits zeigt das Messkriterium, ob die Finanzierung der Arbeitslosenkasse gesund ist. Die Anzahl Vollzeitstellen ist nicht nur der wesentlichste Kostenblock, sondern auch der am einfachsten spürbar zu ändernde.

Eine monatliche Auswertung ist wertvoll.

Messkriterium 6: Entwicklung der Fluktuation, der Zeitguthaben und der Absenzen

Die Professionalität der Mitarbeitenden hängt auch davon ab, wie viel Erfahrung sie haben. Die Fluktuation ist ein Abbild des Abgangs von Erfahrung. Zuviel ist ebenso zu vermeiden wie zu wenig.

Die Zeitguthaben beeinflussen die Leistungsfähigkeit und damit die Professionalität. Sie sollten sich nicht anhäufen.

Die Absenzen wegen Krankheit und Unfall spiegeln den Gesundheitszustand wider. Dieser wirkt direkt auf die Professionalität und die Leistungsfähigkeit.

Eine quartalsweise Auswertung ist ausreichend.

Messkriterium 7: Entwicklung des Quotienten „Verwaltungskosten pro Leistungspunkt“³²

Damit eine Arbeitslosenkasse Dienstleistungen erbringen kann, muss sie Mittel zur Verfügung haben. Diese sind mit dem Messkriterium „CHF pro Leistungspunkt“ in der Leistungsvereinbarung³² festgehalten. Eine regelmässige – wenigstens quartalsweise – Auswertung dieses Messkriteriums zeigt unterjährig, wie viel Handlungsfreiraum noch besteht. Sinnvollerweise ist sie verbunden mit einer Prognose per Ende des Kalenderjahres. Für das Verständnis des Quotienten ist es unerlässlich, die beiden Dimensionen „kumulierte Verwaltungskosten“ und „kumulierte Leistungspunkte“ auch separat zu verfolgen.

Eine monatliche Auswertung ist angezeigt.

⁷⁰ Eine Reduktion der Anzahl Vollzeitstellen dauert wegen der öffentlich-rechtlichen Arbeitsverträge von Angestellten der öffentlichen Arbeitslosenkassen noch länger als die Rekrutierung³⁵ neuer Mitarbeitender.

3.3.3 Abhängigkeiten der Messkriterien

Die im Kapitel 3.3.2 vorgeschlagenen Messkriterien beeinflussen sich gegenseitig. In der Abbildung 3 sind die vielfältigen Abhängigkeiten grob in der idealen Welt grafisch skizziert.

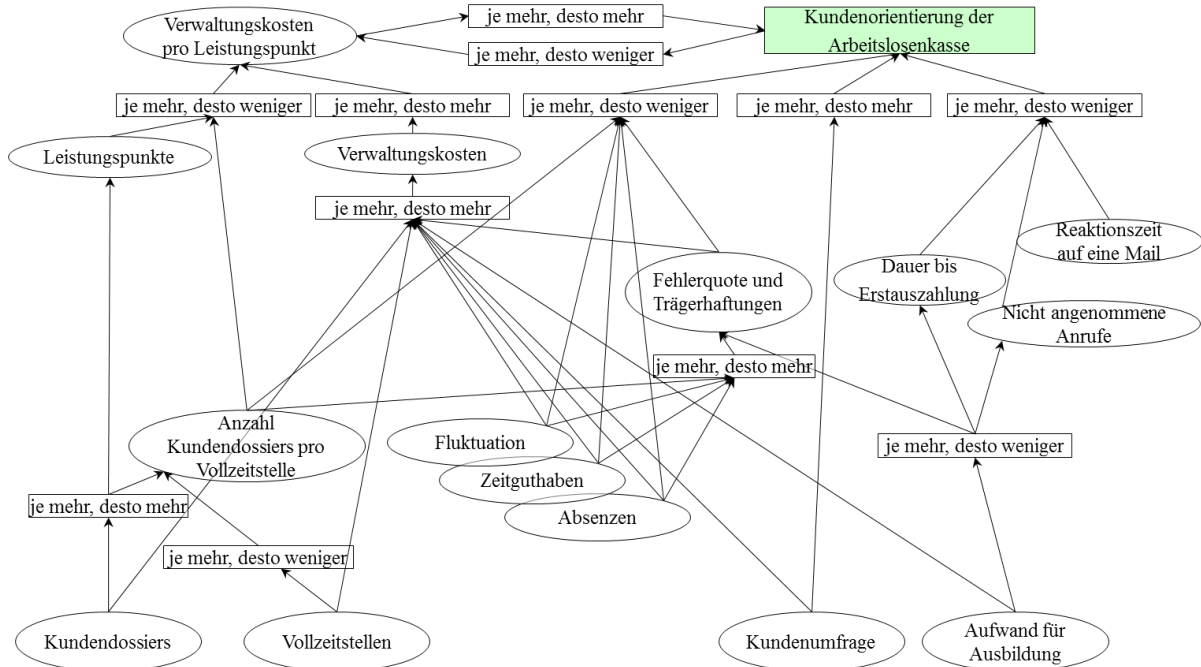


Abbildung 3: Skizze der Abhängigkeiten der Messkriterien (eigene Darstellung).⁷¹

Auffällig ist, dass die Grössen direkt und indirekt auf die Kundenorientierung wirken. Theoretisch kann die Kundenorientierung unbegrenzt ausgebaut werden. Allerdings limitiert das SECO die Grösse „Verwaltungskosten pro Leistungspunkt“, was dem Ausbau in der Praxis Grenzen setzt.³² In der Steuerung der Arbeitslosenkasse müssen alle Grössen ständig austariert werden und die Abhängigkeiten immer wieder überprüft werden.

3.3.4 Weiterführende Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit legt einen Grundstein für weitere Forschungsfragen, wie zum Beispiel:

- Was geben die in den Kapiteln 1.2. und 2.5.1.3 abgegrenzten Gebiete an weiteren Erkenntnissen her - vor allem die Kunden im Sinne von Mitarbeitenden?
- Welchen Einfluss hat der kulturelle Aspekt auf die Kundenorientierung?
- Welche Referenzwerte pro Messkriterium gibt es? Sind diese für alle Arbeitslosenkassen gleich?
- Welche detaillierteren Abhängigkeiten zwischen den dargestellten Messkriterien in Abbildung 3 gibt es zusätzlich? Welche Abhängigkeiten zu nicht dargestellten Messkriterien gibt es?

⁷¹ Lesebeispiel: Ausgangspunkt ist die Grösse „Leistungspunkte“ (oben links): Je mehr Leistungspunkte erarbeitet werden, desto weniger Verwaltungskosten pro Leistungspunkt entstehen.

4 Anhänge

4.1 Anhang 1: Strukturierte Diskussion starker Einflüsse auf die Kundenorientierung

Die strukturierte Diskussion sieben starker Einflüsse auf die Kundenorientierung (Kapitel 2.5.2) wird mit Blick auf ihre Wirkung zur Befriedigung der in Kapitel 2.3 aufgeführten fünf Bedürfnisse geführt. Sie fokussiert auf ausgewählte Aspekte. Diese Entscheidung ist gleichzeitig eine Loslösung von weitergehenden Untersuchungen, die Gegenstand künftiger Forschungen sein könnten. Die Buchstabenbezeichnung entspricht jener im Kapitel 2.5.2 und die Zahlenbezeichnung jener in Kapitel 2.3.

a) Der Einfluss der Professionalität der Mitarbeitenden der Arbeitslosenkasse auf

1. die Höhe der Auszahlung:

Das Gesetz legt die Höhe fest. Je erfahrener Mitarbeitende sind, desto besser können sie die Ermessensspielräume nutzen. Dies spielt zum Beispiel bei Sanktionen eine Rolle, mit denen pflichtwidriges Verhalten bestraft wird. Die Bestrafung geschieht, indem Geld nicht ausbezahlt wird.

2. die Auszahlungsgeschwindigkeit:

Je professioneller die Mitarbeitenden sind, desto schneller und besser können sie entscheiden, ob alle nötigen Dokumente vorliegen und Fehlendes einfordern.

3. die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse:

Je professioneller die Mitarbeitenden sind, desto besser gelingt es ihnen, Arbeiten zu priorisieren (sense of urgency) und die Erreichbarkeit sicherzustellen.

4. die Fähigkeit, Fragen einfach verständlich beantworten zu können:

Je routinierter und besser ausgebildet⁷² die Mitarbeitenden sind, desto besser gelingt es ihnen, komplizierte Auskünfte als einfach verständliche Antworten zu formulieren. Je professioneller sie sind, desto zügiger können sie Reklamationen bearbeiten und daraus Schlüsse ziehen.

5. die Berechnung der ausbezahlten Beträge⁷³:

Professionell⁷⁴ agierende Mitarbeitende kennen die bereitgestellten Hilfsmittel zur Berechnung und wenden diese gekonnt an. Sie vermeiden so Fehler.

⁷² Die Ausbildung wird breit interpretiert. Sie umfasst als Kern das Fachwissen der relevanten rechtlichen Vorgaben. Dazu kommen Ausbildungen, wo welche Hilfe geholt werden kann und zum Umgang mit Menschen in schwierigen und aggressiven Situationen sowie Kommunikations-Wissen wie zum Beispiel das Vier-Ohren-Modell (Schulz von Thun, 2003, S. 33-41).

⁷³ Um die Berechnung machen zu können, ist es zwingend, dass alle nötigen Dokumente und Informationen vorliegen.

⁷⁴ Das nötige Wissen zu den umfangreichen Vorgaben erfordert eine längere Verweildauer in der Funktion. Ein längeres Dienstalster ist demnach für die Professionalität förderlich.

b) Der Einfluss der wirtschaftlichen Lage⁷⁵ auf

1. die Höhe der Auszahlung:

Je besser gefüllt der Arbeitslosenversicherungsfonds ist, desto mehr Geld hat der Gesetzgeber für Auszahlungen zur Verfügung.⁷⁶

Je besser die Konjunktur⁷⁷ ist, desto weniger Geld wird aus dem Arbeitslosenversicherungsfonds entnommen.

Je mehr Vermögen der Kunde hat, desto weniger ist er für seinen Lebensunterhalt zwingend auf Sozialhilfe angewiesen.

Je kleiner das Einkommen vor der Arbeitslosigkeit war, desto geringer ist der absolute Rückgang des Einkommens.⁷⁸

2. die Auszahlungsgeschwindigkeit:

Je tiefer die Arbeitslosenquote⁷⁷ ist, desto geringer ist die Auszahlungsgeschwindigkeit.⁷⁹

Je mehr Mittel der Arbeitslosenkasse für die Verwaltungskosten³⁴ zur Verfügung stehen, desto höher ist die Auszahlungsgeschwindigkeit.

Je mehr Mittel das SECO und der Träger für den Betrieb der ICT-Infrastruktur einsetzen können, desto höher ist die Auszahlungsgeschwindigkeit.

Je besser die wirtschaftliche Lage der Lieferanten, desto besseren Service bieten sie ohne Zusatzkosten für die Arbeitslosenkasse⁸⁰.

⁷⁵ Die wirtschaftliche Lage des Kunden, seines direkten Umfeldes, des Trägers⁴, des Arbeitslosenversicherungsfonds, der Lieferanten (zum Beispiel der Banken) und der Wirtschaft im Tätigkeitsgebiet der Arbeitslosenkasse können unterschiedlich sein und entwickeln sich unterschiedlich.

⁷⁶ Er kann die Höhe der monatlichen Auszahlung anpassen wie auch die maximale Anzahl Tage, für die Geld ausbezahlt wird.

Die Kantone Zug und Schaffhausen kennen zusätzlich zur schweizerischen ALV noch eine kantonale ALV, deren Leistungen einsetzen, wenn die schweizerische ALV keine Leistungen erbringt (Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit KWA Zug (1996); Sozialversicherungsamt Schaffhausen SVA (2016)).

⁷⁷ Ein Indikator für die Konjunktur ist die Arbeitslosenquote. Je tiefer diese ist, desto weniger Kunden beziehen Geld aus dem Arbeitslosenversicherungsfonds. Das Fondsvermögen reicht dann länger. Die Arbeitslosenquote wird beeinflusst durch die Dauer der Arbeitslosigkeit und die Wahrscheinlichkeit, keine Stelle mehr zu haben (Sheldon & Shvartsman, 2018, S. 42-46).

⁷⁸ Nach Art. 18 ATSG legt der Bundesrat den maximalen versicherten Verdienst fest. Er wird so festgelegt, dass „in der Regel mindestens 92 Prozent, aber nicht mehr als 96 Prozent der versicherten Arbeitnehmer zum vollen Verdienst versichert sind“ (Art. 15 UVG). Zurzeit beträgt der maximale versicherte Verdienst CHF 12'350 pro Monat respektive CHF 148'200 pro Jahr.

Vom versicherten Verdienst werden 80% (Art. 22, Abs. 1 AVIG) respektive 70% (Art. 22, Abs. 2 AVIG) ausbezahlt. Die Differenz in CHF zwischen dem erzielten Verdienst vor der Arbeitslosigkeit und dem durch die Arbeitslosenkasse ausbezählten Geld ist deshalb bei kleinerem erzieltem Verdienst vor der Arbeitslosigkeit geringer als bei höherem erzieltem Verdienst.

⁷⁹ Die durchschnittliche Auszahlungsgeschwindigkeit ist direkt proportional abhängig vom prozentualen Anteil komplexer Konstellationen der Kunden. Je komplexer die Konstellation ist, desto aufwändiger sind die nötigen Abklärungen.

Je tiefer die Arbeitslosenquote ist, desto höher ist der prozentuale Anteil komplexer Konstellationen der Kunden. Eine Veränderung der Arbeitslosenquote verlangsamt die Auszahlung. Bei einem Rückgang der Arbeitslosenquote setzt der im ersten Absatz dieser Fussnote beschriebene Effekt ein. Bei einem Anstieg erhöht sich die Arbeitslast pro Mitarbeitende, was nur teilweise mit erhöhtem Arbeitstempo kompensiert werden kann.

⁸⁰ Zum Beispiel überprüfen die Banken ohne Abgeltung nicht mehr, ob die IBAN-Nummer mit dem Namen des Kontoinhabers übereinstimmt. Falschzahlungen werden weniger schnell erkannt und die Zahlungsgeschwindigkeit sinkt.

3. die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse:

Je tiefer die Arbeitslosenquote⁷⁷ ist, desto besser ist die Erreichbarkeit.⁸¹

Je weniger Randdaten⁸² dem Datenschutz unterliegen, desto besser kann die Erreichbarkeit gesteuert werden⁸³.

Je mehr Geld dem Träger zur Verfügung steht, desto mehr und zeitgemässere Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme kann die Arbeitslosenkasse anbieten.

4. die Fähigkeit, Fragen einfach verständlich beantworten zu können:

Je tiefer die Arbeitslosenquote⁷⁷ ist, desto schwieriger ist es, einfach verständliche Antworten zu geben.⁸⁴

Je mehr Geld der Arbeitslosenkasse für die Verwaltungskosten³⁴ zur Verfügung steht, desto mehr Zeit können sich die Mitarbeitenden für Erklärungen nehmen, ohne die Auszahlungsgeschwindigkeit zu verringern.

5. die Berechnung der ausbezahlten Beträge⁷³:

Je tiefer die Arbeitslosenquote⁷⁷ ist, desto aufwändiger und fehleranfälliger ist die Berechnung.⁸⁵

Je mehr Geld der Arbeitslosenkasse für die Verwaltungskosten³⁴ zur Verfügung steht, desto mehr Zeit können sich die Mitarbeitenden für Kontrollen nehmen.

c) Der Einfluss der persönlichen Prägung⁸⁶ des Kunden auf

1. die Höhe der Auszahlung:

Die Differenz zwischen der persönlichen Erwartung, wie viel Geld die Arbeitslosenversicherung auszahlen soll, und der tatsächlichen Höhe beeinflusst die Zufriedenheit des Kunden massgeblich.⁷⁸

Die Erwartung, dass die Arbeitslosenversicherung existenzsichernd sei, schmälert die Akzeptanz der Höhe der Auszahlung.⁸⁷

Je mehr Vermögen der Kunde hat, desto eher kann er offene Rechnungen bezahlen.

Die Zuversicht, schnell wieder eine passende Stelle zu finden, wirkt positiv auf die Akzeptanz der Höhe der Auszahlung.

⁸¹ Die Vorgabe der Öffnungszeiten am Empfang und am Telefon ist für die Arbeitslosenkasse Kanton Bern nicht verhandelbar. Sie ist von der Direktion vorgegeben.

Die Kapazität am Empfang der Zahlstellen ist nur in engen Grenzen veränderbar. Bei tieferer Arbeitslosenquote steht pro Kunde mehr Kapazität zur Verfügung.

⁸² Randdaten fallen beim Gebrauch der ICT-Infrastruktur an. Randdaten sind zum Beispiel, wann von welcher Telefonnummer angerufen wurde, wie lange es bis zur Anrufannahme dauerte oder nach wie langer Zeit der Anruf unbeantwortet beendet wurde, wie lange das Telefonat dauerte, ob der Anruf weitergegeben wurde, wann eine Mail eintraf, ob sie beantwortet wurde, wann sie beantwortet wurde.

⁸³ Mit Randdaten kann eruiert werden, wann die Kunden den Kontakt zur Arbeitslosenkasse suchten. Mit diesem Wissen kann besser sichergestellt werden, dass Kunden nur kurz warten müssen.

⁸⁴ Bei tiefer Arbeitslosenquote sind tendenziell eher weniger gebildete Personen stellenlos. Je höher das Bildungsniveau ist, desto eher verstehen die Kunden die umfangreichen Gesetzes-Vorgaben.

⁸⁵ Die Anzahl Kunden mit mehreren gleichzeitig laufenden Arbeitsverträgen nimmt generell zu.

Je tiefer die Arbeitslosenquote ist, desto höher ist der prozentuale Anteil komplexer Konstellationen der Kunden. Je komplexer die Konstellation ist, desto aufwändiger ist die Berechnung.

⁸⁶ Die persönliche Prägung stellt die interne Referenz des Kunden dar.

⁸⁷ Die Existenzsicherung ist eine Aufgabe der Sozialhilfe (Art. 2, Abs. 1, Bst. a SHG).

Die persönliche Einstellung, dass Arbeitslosigkeit ein vorübergehender Zustand ist und keine Schande darstellt, hilft, die Höhe der Auszahlung zu akzeptieren.⁸⁸

Eine positive persönliche Einstellung zur Arbeitslosenversicherung hilft, die Höhe der Zahlung zu akzeptieren.²⁶

2. die Auszahlungsgeschwindigkeit:

Je mehr Vermögen der Kunde hat, desto weniger wichtig ist ihm die Auszahlungsgeschwindigkeit.⁸⁹

Die Zuversicht, schnell wieder eine passende Stelle zu finden, wirkt positiv auf die Akzeptanz der Auszahlungsgeschwindigkeit.

Die persönliche Einstellung, dass Arbeitslosigkeit ein vorübergehender Zustand ist und keine Schande darstellt, hilft, die Auszahlungsgeschwindigkeit zu akzeptieren.⁸⁸

Je besser ein Kunde kooperiert, desto höher ist die Auszahlungsgeschwindigkeit.

3. die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse:

Je gelassener eine Person ist, desto geringer sind ihre Ansprüche an die Erreichbarkeit.

Die Zuversicht, schnell wieder eine passende Stelle zu finden, wirkt positiv auf die Akzeptanz der Erreichbarkeit.

Die Stärke des Willens, eine neue Stelle zu finden, senkt die Akzeptanz der Erreichbarkeit.⁹⁰

4. die Fähigkeit, Fragen einfach verständlich beantworten zu können:

Je besser der Kunde eine Amtssprache des Kantons spricht, desto einfacher ist die Verständigung.

Je höher das Bildungsniveau ist, desto eher versteht der Kunde die umfangreichen Gesetzes-Vorgaben.

Je grösser das Vertrauen in die Arbeit des Trägers⁴ ist, desto eher akzeptiert der Kunde die Antwort, ohne sie im letzten Detail selber verstanden zu haben.⁹¹

Je besser ein Kunde kooperiert, desto besser gelingt es, einfache und verständliche Antworten zu geben.

5. die Berechnung der ausbezahlten Beträge⁷³:

Die schwierige Situation, in der der Kunde ist, schmälert die Akzeptanz von Fehlern.

⁸⁸ Diese Einstellung ist auch für den Erfolg bei der Stellensuche hilfreich.

⁸⁹ Je grösser das Vermögen, desto länger reicht die Liquidität, um den Lebensunterhalt zu bezahlen.

⁹⁰ Je stärker sich eine Person um eine Stelle bemüht, desto mehr ist sie sich bewusst, dass die hohe Erreichbarkeit ein Erfolgsfaktor ist. Sie wird im eigenen Interesse dafür sorgen, dass sie für potenzielle Arbeitgeber sehr gut erreichbar ist und diese Erwartung auch auf die Arbeitslosenkasse übertragen. Die Erwartung an die Arbeitslosenkasse wird überhöht.

⁹¹ Der kulturelle Hintergrund des Kunden ist für das Vertrauen des Kunden in die Arbeit des Trägers prägend. Das Vertrauen kann durch positive Erfahrungen aufgebaut werden. Was diesem Aufbau dient, ist kulturabhängig und entsprechend eine Gratwanderung. Beispielsweise wird der direkte Blickkontakt einer jungen Mitarbeiterin zu einem Mann in der westlichen Welt als höfliche Aufmerksamkeit gewertet, während es sich in andern Kulturen nicht geziemt.

d) Der Einfluss des direkten persönlichen Umfelds⁹² des Kunden auf

1. die Höhe der Auszahlung:

Im Austausch mit seinem Umfeld wird dem Kunden bewusst, wie dieses die Höhe der Auszahlung beurteilt. Diese Beurteilung beeinflusst den Kunden in seiner eigenen Einschätzung. Sie kann ihm helfen, sich an der Höhe der Auszahlung zu freuen oder ihn anstacheln, die Höhe in Frage zu stellen⁹³.

2. die Auszahlungsgeschwindigkeit:

Im Austausch mit seinem Umfeld wird dem Kunden auch bewusst, wie dieses die Auszahlungsgeschwindigkeit beurteilt. Dies kann ihm helfen, sich zu freuen oder ihn anstacheln, eine schnellere Zahlung zu fordern. Hat das Umfeld des Kunden diesem Geld geliehen oder ihm etwas in Rechnung gestellt, wird es dem Kunden Druck machen, so schnell als möglich das Geld von der Arbeitslosenkasse zu bekommen.

Je besser das persönliche direkte Umfeld⁹⁴ kooperiert, desto grösser ist die Auszahlungsgeschwindigkeit. Je grösser die Akzeptanz des direkten Umfeldes ist, dass alle arbeitslos werden können, desto geringer ist das Stigma. Damit steigt die Auszahlungsgeschwindigkeit.

3. die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse:

Das direkte Umfeld des Kunden will den Kunden fast immer wohlwollend unterstützen. Eine häufige Unterstützungsform von Verwandten und Bekannten des Kunden ist, für den Kunden bei der Arbeitslosenkasse Informationen und Dokumente zu holen respektive für ihn abzugeben⁹⁵. Das Umfeld berichtet dem Kunden von seiner Erfahrung, was dessen Beurteilung der Kundenorientierung direkt beeinflusst.

4. die Fähigkeit, Fragen einfach verständlich beantworten zu können:

Die Sprachkenntnisse und das Bildungsniveau des direkten Umfeldes des Kunden können für diesen eine Erleichterung⁹⁶ oder ein Erschwernis⁹⁷ sein, mit der Arbeitslosigkeit und deren Auswirkungen umzugehen.

⁹² Wird auch als soziales Netz bezeichnet (Heinisch, 2014, S. 127).

⁹³ Gerade in ihrer schwierigen Situation schalten die Kunden vermehrt Rechtsschutzversicherungen ein. Die Anzahl Kunden mit einer Rechtsschutzversicherung hat in der jüngeren Vergangenheit zugenommen.

⁹⁴ Hier sind primär Partnerorganisationen der Arbeitslosenkasse angesprochen: ehemalige Arbeitgeber des Kunden, Anbieter von arbeitsmarktlichen Massnahmen, Sozialdienste, Pensionskassen, Invalidenversicherung (IV), Altes- und Hinterlassenenversicherung (AHV) und weitere.

⁹⁵ Die Arbeitslosenkasse darf grundsätzlich nur dem Kunden Auskunft geben. Legt eine andere Person eine Vollmacht des Kunden vor, ist diese Person auch berechtigt, Auskunft zu erhalten (Art. 37, ATSG). Diese gesetzliche Vorgabe kann als kundenunfreundlich aufgefasst werden.

⁹⁶ Je besser ein Kunde oder dessen direktes Umfeld zum Beispiel eine Amtssprache spricht, desto grösser ist die Chance, dass die Ausführungen und Informationen korrekt verstanden und umgesetzt werden. Auch eigene Erfahrungen des direkten Umfeldes des Kunden können helfen, dass der Kunde seine Pflichten und Rechte von Beginn weg versteht und diese einhält respektive nur einfordert, was ihm auch tatsächlich zusteht.

⁹⁷ Menschen stellen einander Erfahrungen zur Verfügung. Die empfangende Person der Erfahrung kann daraus Schlüsse ziehen, wie sie ein Ziel am besten erreichen kann (zum Beispiel eine schnelle Auszahlungsgeschwindigkeit). Sie kann jedoch auch schlechte Gefühle unbesehen übernehmen und sich selber als Opfer fühlen. Gerade in der schwierigen Situation der Arbeitslosigkeit ist die Verlockung gross, sich als Opfer zu fühlen. Diese Haltung ist jedoch kontraproduktiv, um sich selber zu unterstützen und rasch wieder eine Stelle zu finden.

5. die Berechnung der ausbezahlten Beträge⁷³:

Das direkte Umfeld des Kunden kann zum Beispiel helfen, alle hilfreichen Dokumente von Beginn an zu erkennen, zu beschaffen oder auch Berechnungen nachzuvollziehen. So können Einsprachen vermieden werden, die wegen nachgereichter Dokumente gutgeheissen werden müssen und in der Wahrnehmung des Kunden zu einer Verzögerung der Auszahlung führen.

e) Der Einfluss der technologischen Möglichkeiten auf

1. die Höhe der Auszahlung:

Die technologischen Möglichkeiten können die Arbeitgeber unterstützen, die Angaben zum erzielten Verdienst des bei ihnen vorher Angestellten komplett und schnell zu übermitteln. Dadurch können von Beginn weg alle relevanten Verdienste berücksichtigt werden. Auch Rückfragen seitens der Arbeitslosenkassen können vereinfacht werden⁹⁸.

Aus dem Arbeitslosenversicherungsfonds wird auch der Einsatz der technologischen Möglichkeiten finanziert. Ist der finanzwirksame Aufwand grösser als der finanzwirksame Gewinn bleiben weniger Mittel für die Auszahlung an die Kunden.

2. die Auszahlungsgeschwindigkeit:

Sie wird in einfach zu berechnenden Konstellationen durch die zunehmende Automatisierung erhöht. Bei komplexeren Fällen wird die künstliche Intelligenz eine Beschleunigung bewirken.

3. die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse:

Die heutigen Zugangskanäle zur Arbeitslosenkasse werden durch die technologischen Entwicklungen ergänzt und teilweise ersetzt⁹⁹ werden. Die technologischen Entwicklungen erleichtern die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse. Sie erhöhen die Kundenorientierung. Gleichzeitig wecken sie auch neue Bedürfnisse, die die Ansprüche der Kunden erhöhen und so die wahrgenommene Kundenorientierung schmälern.¹⁰⁰

⁹⁸ Sehr verbreitet ist der Einsatz von Computern.

Bereits häufig - wenn auch nicht flächendeckend - in Gebrauch ist der elektronische Mailverkehr.

Ein anderes Beispiel ist das System Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI) der europäischen Kommission (European Commission, 2017). Es ermöglicht den Mitgliedstaaten und assoziierten Ländern wie der Schweiz den sicheren Austausch von Informationen im Zusammenhang mit Leistungsexport und Leistungsimport von Geldzahlungen aus den Sozialversicherungen.

⁹⁹ Ein Beispiel ist die Ablösung des Telex durch den Fax und später die elektronischen Mails.

¹⁰⁰ Die technologische Entwicklung zum Beispiel der Telefonie oder der künstlichen Intelligenz kann in naher Zukunft diese beiden Effekte haben. So ist der virtuelle Schalter oder ein Bot bereits heute in der Schweiz Realität. Beide können das Bedürfnis nach sich ziehen, dass die Arbeitslosenkasse an sieben Tagen die Woche 24 Stunden interaktiv erreicht werden kann. Diesem Anspruch wieder gerecht zu werden, stellt eine grosse Chance und eine ebenso grosse Herausforderung dar.

4. die Fähigkeit, Fragen einfach verständlich beantworten zu können:
Häufig gestellte Fragen können Kunden schon heute auf Webseiten selbstständig klären¹⁰¹.
Nachschlagen und verstehen von Fachbegriffen wird mit zunehmender Dichte an erläuternden und immer einfacher zu handhabenden technologischen Hilfsmitteln auch für ungeübte Nutzer möglich.
Die Verständigung in verschiedenen Sprachen wird einfacher mit dem Einsatz von simultan übersetzenden Applikationen auf mobilen Geräten. Ob eine solche Übersetzung auch vor Gericht Stand hält, wenn Treu und Glauben geltend gemacht wird, wird sich weisen müssen.
5. die Berechnung der ausbezahlten Beträge⁷³:
Mit zunehmender Automatisierung werden Fehler seltener. Die Automatisierung wird durch Plausibilisierungen auch mögliche Fehler einer Überprüfung im Rahmen des internen Kontrollsystems durch Mitarbeitende der Arbeitslosenkasse zuführen können.

f) Der Einfluss der Vorgaben²⁷ auf

1. die Höhe der Auszahlung:
Die Vorgaben entscheiden abschliessend über die Höhe der Auszahlungen.
2. die Auszahlungsgeschwindigkeit:
Je einfacher die Vorgaben¹⁰² sind, desto grösser ist die Auszahlungsgeschwindigkeit.
Je weniger Vorgaben es gibt und je geringer der Detaillierungsgrad ist, desto grösser ist die Auszahlungsgeschwindigkeit. Allerdings ist die Gleichbehandlung der Kunden nur mit Vorgaben zu erreichen.
Je weniger Daten dem Datenschutz unterstehen, desto höher ist die Auszahlungsgeschwindigkeit¹⁰³.
Je freier die Arbeitslosenkasse abschliessend über Prozessabläufe¹⁰⁴ entscheiden kann, desto höher ist die Auszahlungsgeschwindigkeit.
3. die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse:
Vorgaben schmälern die Handlungsfreiheit der Arbeitslosenkasse, die Erreichbarkeit¹⁰⁵ den Kundenbedürfnissen anzupassen.
Sie erhöhen die Akzeptanz der Öffnungszeiten und der Lage¹⁰⁶, weil sie für eine grössere Organisationseinheit gelten.

¹⁰¹ Antworten auf häufig gestellte Fragen zur Arbeitslosigkeit sind auf arbeit.swiss veröffentlicht (SECO, 2018). Zum Beispiel kann die Erklärung der Berechnung des ausbezahlten Betrags auf der Webseite des Verbands der öffentlichen Arbeitslosenkassen der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein (VAK) angeschaut werden (<https://www.vak-acc.ch/de/info-filme-70.html>). Zur Berechnung der individuellen Höhe des versicherten Verdienstes bietet sich zum Beispiel die Webseite www.arbeitslosenrechner.ch an.

¹⁰² Es liegt in der Natur von juristischen Vorgaben, dass sie mit längerer Existenz immer feiner detailliert ausgestaltet werden (zum Beispiel durch die Praxis der Gerichte). Dies gilt auch für AVIG, AVIV und die Weisungen des SECO.

¹⁰³ Abklärungen via Mail sind schneller als via Papierpost.

¹⁰⁴ Dies gilt insbesondere für Prozesse, bei denen Prozessschritte von Organisationseinheiten ausserhalb der Arbeitslosenkasse gemacht werden müssen.

¹⁰⁵ Der Pflichtkonsum zum Bezug bestimmter Dienstleistungen bei definierten Anbietern kann einschränken. Zum Beispiel verhindert die Vorgabe, keine Videokameras einzusetzen, den virtuellen Schalter.

4. die Fähigkeit, Fragen einfach verständlich beantworten zu können:
Die Vorgaben legen abschliessend die zu berücksichtigenden Faktoren für die Höhe der Auszahlung fest. Je geringer die Anzahl der Faktoren ist, desto einfacher ist es für die Mitarbeitenden, diese zu vermitteln, und für den Kunden, diese zu begreifen. Je grösser der Handlungsfreiraum der Arbeitslosenkasse ist, desto schneller und zielgerichteter kann sie auf Fragen eingehen.
5. die Berechnung der ausbezahlten Beträge⁷³:
Je umfangreicher und detaillierter die Vorgaben sind, desto eher wird eine Vorgabe nicht eingehalten. Gleichzeitig wird den Mitarbeitenden geholfen, indem weniger Ermessensspielraum und damit weniger Interpretationsbedarf vorhanden ist.

g) Der Einfluss der gesellschaftlichen Auffassungen auf

1. die Höhe der Auszahlung:
Der Gesetzgeber regelt indirekt die Höhe der Auszahlungen abschliessend. Die Ansicht, was Arbeitslosen zustehen soll, ist in der Schweiz eine gesellschaftliche Auffassung, die vom Gesetzgeber festgelegt wird.
Die Heterogenität der Kunden nimmt zu. Damit steigt die Bandbreite, was die Gesellschaft als sinnvoll und machbar erachtet,¹⁰⁷ und was die Kunden denken, was ihnen zusteht. Weil die Kunden nicht zwingend Teil des Gesetzgebers sind, spielt hier eine Rolle, welcher Auffassung die (Parallel-)Gesellschaft ist, der der Kunde angehört. Klafft eine Lücke zwischen den Auffassungen, wird die Wahrnehmung der Kundenorientierung negativ beeinflusst. Dies gilt auch für eine Lücke zwischen der persönlichen Auffassung und jener des Gesetzgebers.
2. die Auszahlungsgeschwindigkeit:
Die Arbeitsmoral und der Wille der Mitarbeitenden, dienstleistungsorientiert zu arbeiten, sind entscheidend für die Auszahlungsgeschwindigkeit. Bereits in der Schweiz sind hier generelle Unterschiede¹⁰⁸ auszumachen.
Je gläserner ein Mensch ist, desto grösser ist die Auszahlungsgeschwindigkeit.¹⁰⁹
3. die Erreichbarkeit der Arbeitslosenkasse:
Die Öffnungszeiten wie auch die Reaktionszeiten sind ein Abbild der Auffassung, was als zulässig erachtet wird. Hier spielt nebst der gesellschaftlichen Auffassung auch eine Rolle, wie stark die Verantwortlichen bereit sind, den Mitarbeitenden unterbruchfreies Arbeiten zu ermöglichen.

¹⁰⁶ Zum Beispiel die Distanz zum Wohnort oder zur nächsten Haltestelle des öffentlichen Verkehrs oder zum nächsten Parkplatz.

¹⁰⁷ Zum Beispiel, ob die Arbeitslosenversicherung existenzsichernd sein soll oder ob sie eine begrenzte wirtschaftliche Unterstützung sein soll.

¹⁰⁸ Zum Beispiel bei der Anzahl der arbeitsfreien Tage, die nicht nur kantonale, sondern auch regional unterschiedlich ist.

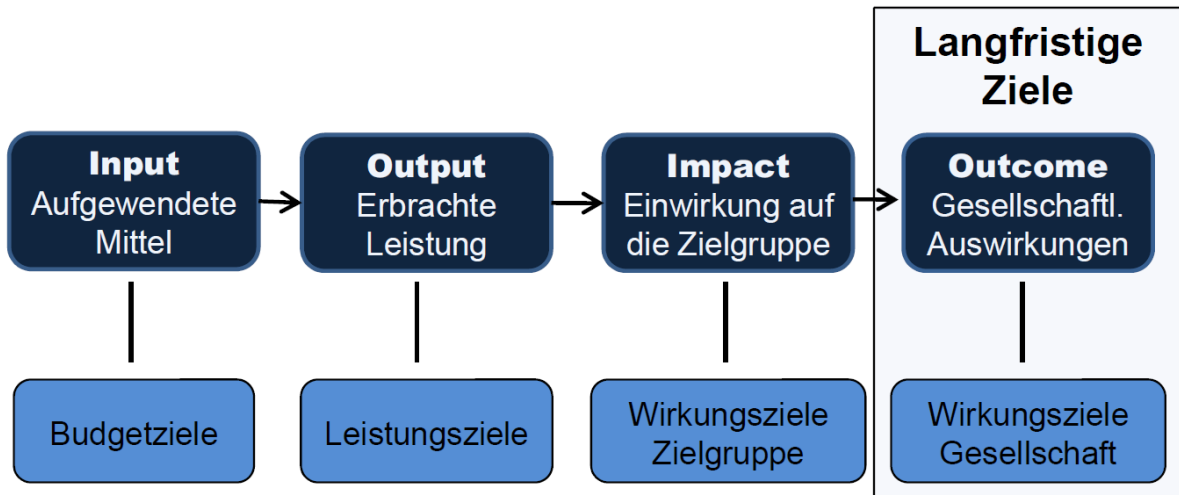
¹⁰⁹ Die private Akzeptanz des gläsernen Menschen nimmt zu. Der gesellschaftlichen Akzeptanz sind durch den Datenschutz Grenzen gesetzt. Je grösser der Akzeptanz-Unterschied zwischen der privaten Ansicht und der gesellschaftlichen Auffassung ist, desto geringer ist das Verständnis für längere Beschaffungszeiten.

Je stärker das Bewusstsein um den Klimawandel ist, desto mehr wird darauf geachtet, dass die Standorte der Arbeitslosenkasse mit den öffentlichen Verkehrsmitteln einfach erreichbar sind.

4. die Fähigkeit, Fragen einfach verständlich beantworten zu können:
Die Gestaltung des Staates und der Verwaltung ist eine Folge der gesellschaftlichen Auffassung. Das öffentliche Ansehen der Arbeitslosenversicherung beeinflusst die Wahrnehmung. Wird der Staat als vertrauenswürdige und die ganze Bevölkerung unterstützende Institution angesehen, ist der Kunde eher mit einer Antwort zufrieden als wenn der Staat als einschränkend angesehen wird.
5. die Berechnung der ausbezahlten Beträge⁷³:
Ob die korrekte Berechnung gegenüber der Auszahlungsgeschwindigkeit Priorität hat oder umgekehrt, ist eine gesellschaftliche Auffassung.

4.2 Anhang 2: Mengen-, Kosten- und Wirkungscontrolling des Kantons Zürich

Der Kanton Zürich wendet ein dem Systems-Engineering ähnelndes Modell zum Mengen-, Kosten- und Wirkungscontrolling der Leistungen an (Bürigi, 2019, S. 19):



Beispiel

Mittel für Geschwindigkeitskontrollen	Anzahl Bussen wegen Geschwindigkeitsübertretungen	Weniger Geschwindigkeitsübertretungen	Höhere Sicherheit für alle Verkehrsteilnehmer
---------------------------------------	---	---------------------------------------	---

Abbildung 4: Modell zum Mengen-, Kosten- und Wirkungscontrolling der Leistungen (Bürigi, 2019, S. 19).

4.3 Anhang 3: Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeit, allgemeine Bedürfnisse

4.3.1 Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeit

Emery (Emery, 2016, S. 174) führt Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeiten an, die für jede öffentliche Organisation gültig sind:

Rechtmässigkeit: auf klare, gesetzliche Grundlagen gebettetes Handeln
Gleichberechtigung: Gleichbehandlung der verschiedenen Leistungsempfänger/-innen, die das gleiche Profil aufweisen
Öffentliches Interesse: Handeln, das im den Rahmen des allgemeinen Bevölkerungsinteresses erfolgt
Verhältnismässigkeit: Handeln im Gleichgewicht zwischen dem Problem/dem festgestellten Bedürfnis und der gelieferten Antwort (Leistung)
Verbot der Rückwirkung: Handeln/Entscheidung gilt nur für die neuen Leistungen/neuen Fälle und wird nicht auf die früheren übertragen
Zu diesen verschiedenen Grundlagen können wir allgemein hinzufügen: '[Nicht fette Schreibweise durch den Verfasser]
Effizienz: rationelle Verwendung öffentlicher Mittel, ökonomische Erbringung der Leistungen (Forderung häufig in der Verfassung festgeschrieben)
Wirksamkeit: Leistungen entsprechen in der aufgezeigten Art und Weise den Zielen/Bedürfnisse, die sich aus der verfolgten Aufgabe ergeben (wobei im Zuge der Weiterentwicklung der Gesetzgebung immer häufiger gefordert wird, dies zu kontrollieren)

Tabelle 4: Grundprinzipien öffentlicher Tätigkeit (Emery, 2016, S. 174).

4.3.2 Allgemeine Bedürfnisse

Angerer et al. (Angerer et. al, 2016, S. 152) listen allgemeine Bedürfnisse der Kunden der öffentlichen Verwaltung auf:

Kundenbedürfnis	Ziel der Leistungserbringung	Implikation für die Prozesse
Richtige Produkte und Dienstleistungen	QUALITÄT	Habe fehlerfreie Prozesse
Rasche Bearbeitung	GESCHWINDIGKEIT	Minimiere Durchlaufzeiten der Prozesse
Gutes Preis-Leistungsverhältnis	KOSTEN	Maximiere Effizienz
Korrekte Leistungserbringung und fristgerechte Fertigstellung	ZUVERLÄSSIGKEIT	Kreiere zuverlässige Prozesse
Öfters neue Angebote und Dienstleistungen	FLEXIBILITÄT	Gestalte Prozesse flexibel

Tabelle 5: Ziel einer Prozessoptimierung abgeleitet aus den Kundenbedürfnissen (Angerer et. al, 2016, S. 152).

4.4 Anhang 4: Vollständige Liste öffentlicher Arbeitslosenkassen in der Schweiz

Arbeitslosenkasse Kanton Aargau
Arbeitslosenkasse Kanton Appenzell A.Rh.
Arbeitslosenkasse Kanton Appenzell I.Rh.
Arbeitslosenkasse Kanton Basel-Landschaft
Arbeitslosenkasse Kanton Basel-Stadt
Arbeitslosenkasse Kanton Bern
Arbeitslosenkasse Kanton Freiburg
Arbeitslosenkasse Kanton Glarus
Arbeitslosenkasse Kanton Graubünden
Arbeitslosenkasse Kanton Luzern
Arbeitslosenkasse Kanton Ob-/Nidwalden
Arbeitslosenkasse Kanton Schaffhausen
Arbeitslosenkasse Kanton Schwyz
Arbeitslosenkasse Kanton Solothurn
Arbeitslosenkasse Kanton St. Gallen
Arbeitslosenkasse Kanton Thurgau
Arbeitslosenkasse Kanton Uri
Arbeitslosenkasse Kanton Zug
Arbeitslosenkasse Kanton Zürich
Caisse de chômage du canton de Genève
Caisse de chômage du canton de Neuchâtel
Caisse de chômage du canton de Vaud
Caisse de chômage du canton du Jura
Caisse de chômage du canton du Valais
Cassa cantonale di disoccupazione del Ticino

4.5 Anhang 5: Empirische Erhebung

Die empirische Erhebung erfolgte mittels Fragebogen auf www.indivsurvey.de. Sie wurde unter allen Leitenden der öffentlichen Arbeitslosenkassen der Schweiz gemacht (25 Personen). Die Rücklaufquote war 100%.

Die Auswertungen der einzelnen Fragen sind grafisch im Kapitel 4.5.3 und dessen Unterkapiteln dargestellt.

4.5.1 Fragen in deutscher Sprache

Fragebogen

Seite 1 von 7

Aux collègues de la romandie et du tessin: La version française est accessible en changeant la langue (voir ci-dessus).

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Meine CAS-Arbeit an den Uni Bern und St. Gallen soll helfen, geeignete Kennzahlen für die Leitung einer öffentlichen ALK zu bezeichnen. Der Fokus liegt letztlich auf der Kundenzufriedenheit.

Dazu nutze ich gerne eure Erfahrung und bitte um Beantwortung folgender Fragen (Dauer: ca. 10 min). Das Resultat stelle ich auf Wunsch gerne anlässlich einer Kassenleiterkonferenz vor (ab Januar 2020).

Bitte füllt die kurze Umfrage bis am 10. September 2019 aus.

Herzlichen Dank für eure geschätzte Unterstützung!

Hans

Finanzen

1. Kumulierte Leistungspunkte / kumulierte Verwaltungskosten

Was wird in deiner ALK während des Jahres ausgewertet? Wie hilfreich sind respektive wären diese Werte für die Führung?

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
Kumulierte Leistungspunkte der ganzen ALK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumulierte Verwaltungskosten der ganzen ALK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen

Finanzen

2. Einhaltung der Leistungsvereinbarung

Was wird in deiner ALK während des Jahres ausgewertet? Wie hilfreich sind respektive wären diese Werte für die Führung?

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
CHF pro Leistungspunkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen

Personal

3. Entwicklung des Personalbestandes

Was wird in deiner ALK während des Jahres ausgewertet? Wie hilfreich sind respektive wären diese Werte für die Führung?

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
Anzahl Personen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Vollzeitstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen

Personal

4. Betriebliches Gesundheitsmanagement (1/2)

Was wird in deiner ALK während des Jahres ausgewertet? Wie hilfreich sind respektive wären diese Werte für die Führung?

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
Zeitguthaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
Absenz wegen Krankheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absenz wegen Unfall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen

*Personal***5. Betriebliches Gesundheitsmanagement (2/2)**

Was wird in deiner ALK während des Jahres ausgewertet? Wie hilfreich sind respektive wären diese Werte für die Führung?

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
Stimmung unter den Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergangene Zeitdauer seit letzter offizieller Kommunikation an die Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl von Mitarbeitenden offerierte Pausenverpflegungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen

*Kunden***6. Entwicklung der Kunden**

Was wird in deiner ALK während des Jahres ausgewertet? Wie hilfreich sind respektive wären diese Werte für die Führung?

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
Anzahl offener Kundendossiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Arbeitslose im Kanton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhe des eigenen Marktanteils	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Kundenkontakte am Schalter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Kundenkontakte am Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Mails an die zentrale Mailadresse der Kasse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Klicks auf der Webseite der ALK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Reklamationen (via Webseite / per Mail oder Brief)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abrechnungen pro Leistungsart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderung der Werte in einer Kundenumfrage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen

Prozesse**7. Prozesse (1/2)**

Was wird in deiner ALK während des Jahres ausgewertet? Wie hilfreich sind respektive wären diese Werte für die Führung?

nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
----------------------	----------------------------	----------	-----------	---------

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
Anzahl Überweisungen zum Entscheid an kantonale Amtsstelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl erlassene Verfügungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Einsprachen und Beschwerden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheide auf Einsprachen und Beschwerden (gutgeheissen / teilweise gutgeheissen / abgelehnt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl und Höhe der Rückforderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbuchte Anzahl und Höhe der Trägerhaftungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlerquote im Revisionsbericht (Anzahl Rückforderungen und Trägerhaftungen im Verhältnis zur Anzahl geprüfter Dossiers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahlungsgeschwindigkeit bis Erstzahlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahlungsgeschwindigkeit Folgezahlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen

Prozesse**8. Prozesse (2/2)**

Was wird in deiner ALK während des Jahres ausgewertet? Wie hilfreich sind respektive wären diese Werte für die Führung?

	nicht ausgewertet	regelmässig ausgewertet	zwingend	hilfreich	unnötig
Meldungen zur Freundlichkeit des Personals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl nicht angenommener Telefonanrufe auf zentrale Telefonnummer(n) der ALK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldungen zu Öffnungszeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldungen zum / zu den Standorten der ALK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldungen zu den Räumlichkeiten der ALK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen

*Angaben der antwortenden Person***9. Unter welcher Mailadresse erreiche ich Dich?**

Für allfällige Rückfragen.

**10. Was darf ich von dir in Bezug auf Kennzahlen sonst noch wissen?
Welche andern Kennzahlen mit (direktem) Bezug zur
Kundenzufriedenheit verwendest du?**

Herzlichen Dank für deine geschätzte Meldung!

Ich verarbeite die Antworten und präsentiere sie auf Wunsch auch gerne an einer Kassenleitertagung der öffentlichen Kassen.

Merci!

Hans Knüsel, Kassenleiter Kanton Bern



4.5.2 Fragen in französischer Sprache

Fragebogen

Seite 1 von 7

An die Deutschschweizer: Die deutsche Version der Umfrage wird angezeigt, wenn die Sprache oben rechts auf "Deutsch" gewechselt wird.

Chers collègues,

Ma thèse CAS aux universités de Berne et de St. Gall a pour but d'aider à identifier des indicateurs appropriés pour la gestion d'une caisse de chômage public. En fin de compte, l'accent est mis sur la satisfaction du client.

Je me ferai un plaisir d'utiliser votre expérience et de vous demander de répondre aux questions suivantes (durée: environ 10 minutes). Sur demande, je présenterai volontiers le résultat lors d'une conférence des responsables des caisses publics de l'assurance de chômage (à partir de janvier 2020). Veuillez excuser si les textes en français ne sont pas parfaits. Je les ai écrit en allemand et traduit moi-même à l'aide du site internet www.deepl.com. S'il ya une question que tu ne comprends pas, n'hésites pas de me contacter.

Je vous prie de bien vouloir remplir cette brève enquête d'ici le 10 septembre 2019.

Merci beaucoup pour votre précieux soutien!

Hans

Finances

1. Cumul des points et des frais d'administration

Qu'est-ce qui est évalué dans ta caisse au cours de l'année? En quoi ces valeurs sont-elles ou seraient-elles utiles à la gestion?

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
Nombre de points accumulés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumul des frais d'administration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remarque

Finances

2. Accord de prestation

Qu'est-ce qui est évalué dans ta caisse au cours de l'année? En quoi ces valeurs sont-elles ou seraient-elles utiles à la gestion?

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
CHF par point	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remarque

Personnel

3. Evolution des effectifs

Qu'est-ce qui est évalué dans ta caisse au cours de l'année? En quoi ces valeurs sont-elles ou seraient-elles utiles à la gestion?

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
nombre de personnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de postes à temps plein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remarque

Personnel

4. Gestion de la santé en milieu de travail (1/2)

Qu'est-ce qui est évalué dans ta caisse au cours de l'année? En quoi ces valeurs sont-elles ou seraient-elles utiles à la gestion?

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
--	---------------	-------------------------	---------------	-------	---------

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
crédit de temps par personne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
absence pour cause de maladie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
absence pour cause d'accident	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remarque

*Personnel***5. Gestion de la santé en milieu de travail (2/2)**

Qu'est-ce qui est évalué dans ta caisse au cours de l'année? En quoi ces valeurs sont-elles ou seraient-elles utiles à la gestion?

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
l'état d'esprit des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
temps écoulé depuis la dernière communication officielle aux employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de collations offertes par les employés pendant les pauses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remarque

Clientèle

6. Evolution des clients

Qu'est-ce qui est évalué dans ta caisse au cours de l'année? En quoi ces valeurs sont-elles ou seraient-elles utiles à la gestion?

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
nombre des dossiers clients ouverts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de chômeurs dans le canton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
répartition des parts de marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de contacts clients au guichet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de contacts clients au téléphone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de courriels à l'adresse centrale de la caisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de clics sur le site web de la caisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de plaintes (par site web / courriel ou lettre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de décomptes par genre de prestation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
modifications des valeurs dans un sondage auprès des clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remarque

Processus

7. Processus (1/2)

Qu'est-ce qui est évalué dans ta caisse au cours de l'année? En quoi ces valeurs sont-elles ou seraient-elles utiles à la gestion?

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
nombre de renvoi pour décision à l'autorité cantonale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre de décisions de la caisse (opposition)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nombre d'oppositions et recours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
décisions aux résultats aux oppositions et recours (accepté / partiellement accepté / refusé)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
restitutions: nombre et CHF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
responsabilités du fondateur: nombre et CHF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
taux d'erreur dans le rapport d'audit (nombre de créances et responsabilités du fondateur par rapport au nombre de dossiers examinés)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rapidité de versement: premiers paiements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rapidité de versement: paiements mensuels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remarque

Processus**8. Processus (2/2)**

Qu'est-ce qui est évalué dans ta caisse au cours de l'année? En quoi ces valeurs sont-elles ou seraient-elles utiles à la gestion?

	non évalué	évalué régulièrement	indispensable	utile	inutile
messages à la gentillesse du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
appels téléphoniques au(x) numéro(s) centrale(s) de la caisse: nombre d'appels téléphoniques non répondus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
messages aux heures d'ouverture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
messages aux sites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
messages aux spatialités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Remarque

*Coordonnées de la personne répondante***9. Quelle est ton adresse du mail?**

Pour des éventuelles questions.

10. Que puis-je savoir d'autre sur toi en termes de chiffres clés?

Quels autres chiffres clés avec référence (directe) à la satisfaction client utilises-tu?

Ton soutien est grandement apprécié!

Je traite les réponses et les présente - si désiré - volontiers lors d'une conférence des chefs des caisses publiques.

Vifs remerciements!

Hans Knüsel, directeur de la caisse du canton de Berne



4.5.3 Auswertung der Erhebung

4.5.3.1 Auswertungen zur Frage 1 Kumulierte Leistungspunkte / kumulierte Verwaltungskosten

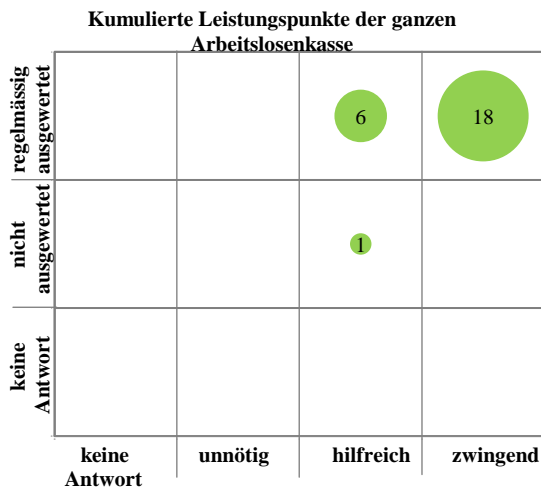


Abbildung 5: Einschätzung zu kumulierten Leistungspunkten (eigene Darstellung).

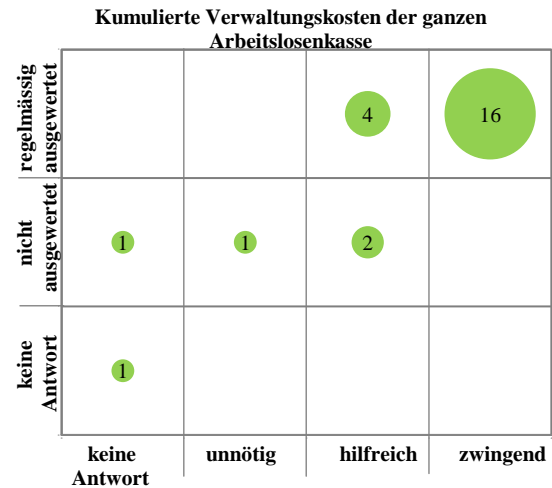


Abbildung 6: Einschätzung zu kumulierten Verwaltungskosten der ganzen ALK (eigene Darstellung).

Die *kumulierten Leistungspunkte*³³ werden in allen Arbeitslosenkassen bis auf eine regelmässig ausgewertet. Die grosse Mehrheit (18 Antworten) betrachtet dies als zwingend, der Rest als hilfreich.

Die *kumulierten Verwaltungskosten*³⁴ werden in 20 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. Die grosse Mehrheit (16 Antworten) betrachtet dies als zwingend. Es sind kleinere Arbeitslosenkassen, die auf eine Auswertung verzichten oder keine Antwort gaben. Ihnen fällt es leichter als grösseren Arbeitslosenkassen, auch ohne Messkriterium den Überblick zu behalten.

4.5.3.2 Auswertung zur Frage 2 Messkriterien zur Einhaltung der Leistungsvereinbarung

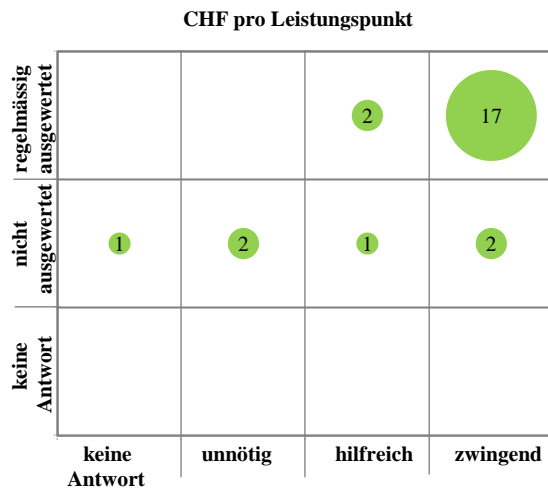


Abbildung 7: Einschätzung zum Quotienten CHF pro Leistungspunkt (eigene Darstellung).

Der Quotient „*Verwaltungskosten pro Leistungspunkt*“³² wird in 19 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. Von ebenso vielen wird er als zwingend erachtet. Der Quotient wird interessanterweise von weniger Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet als die einzelnen Grössen.

4.5.3.3 Auswertungen zur Frage 3 Messkriterien zur Entwicklung des Personalbestandes

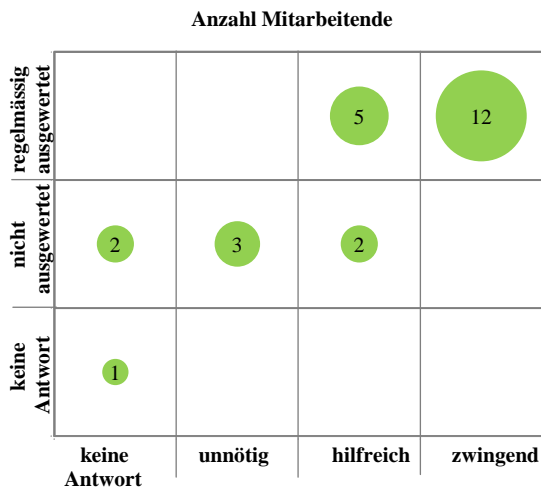


Abbildung 8: Einschätzung zur Anzahl Mitarbeitende (eigene Darstellung).

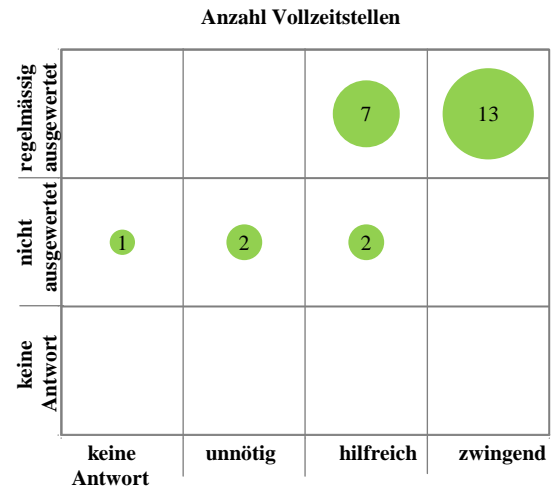


Abbildung 9: Einschätzung zur Anzahl Vollzeitstellen (eigene Darstellung).

Die *Entwicklung des Personalbestandes* ist direkt proportional zur Entwicklung der Anzahl Kunden. Für die Steuerung relevant ist die Zeitdauer vom Rekrutierungsentscheid bis zum produktiven Einsatz neuer Mitarbeitender respektive vom Abbauentscheid bis zur finanzwirksamen Umsetzung. Weil in beiden Fällen mindestens 1 Jahr vergeht, ist die Entwicklung des Personalbestandes ein entscheidendes Messkriterium für die Steuerung der Arbeitslosenkasse.

Die Entwicklung des Personalbestandes wird in 17 Arbeitslosenkassen [nach Anzahl Mitarbeitenden] respektive 20 [nach Anzahl Vollzeitstellen] regelmässig ausgewertet. Die grössere Relevanz wird den *Vollzeitstellen* beigemessen. Diese sind gegenüber der Anzahl Personen für die Personalkosten entscheidender.²

Beide Messkriterien werden von der grossen Mehrheit (19 ALK respektive 22 ALK) als mindestens hilfreich, wenn nicht zwingend betrachtet. Die unterschiedliche Einschätzung ist einerseits auf die unterschiedliche Grösse der Arbeitslosenkassen und andererseits auf die unterschiedliche Fluktuationsrate zurückzuführen.

4.5.3.4 Auswertungen zur Frage 4 Messkriterien zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (1/2)

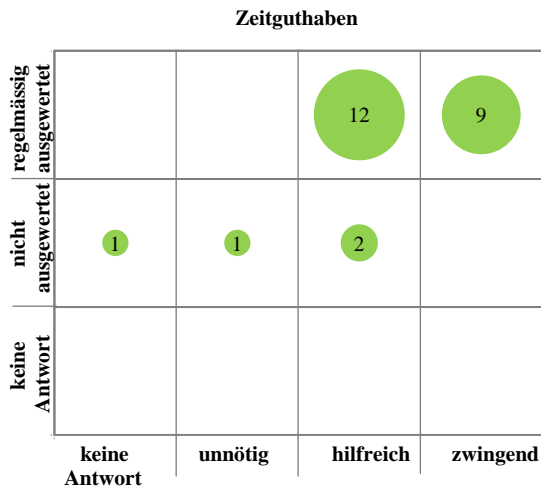


Abbildung 10: Einschätzung zu den Zeitguthaben (eigene Darstellung).

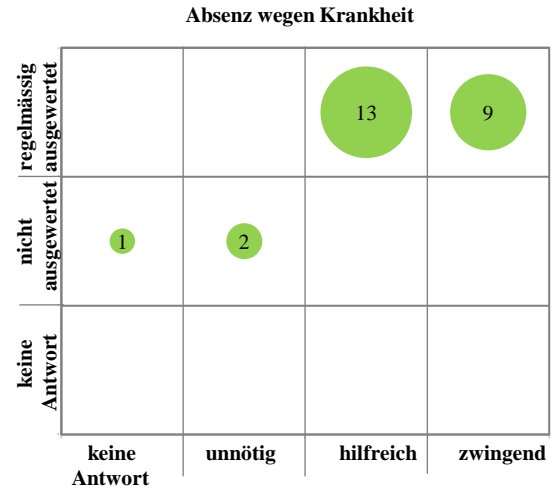


Abbildung 11: Einschätzung zu den Krankheitsabsenzen (eigene Darstellung).

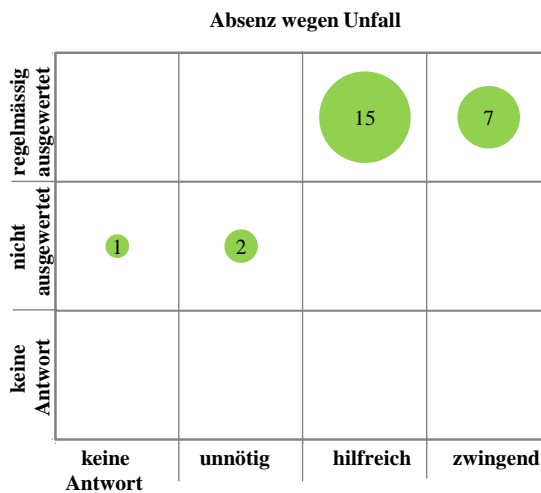


Abbildung 12: Einschätzung zu den Unfallabsenzen (eigene Darstellung).

Die *Zeitguthaben*⁴⁶ werden in 21 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet, die *Absenzen wegen Krankheit und Unfall* in 22. Die Mehrheit erachtet diese Messkriterien als hilfreich. Es sind kleinere Arbeitslosenkassen, die auf diese Messkriterien verzichten, weil sie den Überblick sowieso haben.

4.5.3.5 Auswertungen zur Frage 5 Messkriterien zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (2/2)

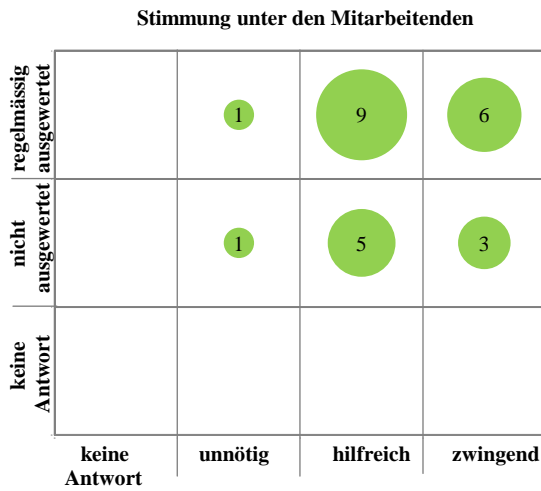


Abbildung 13: Einschätzung zur Stimmung unter den Mitarbeitenden (eigene Darstellung).

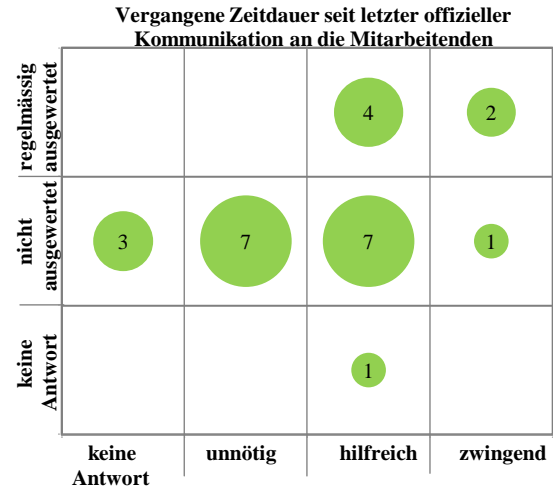


Abbildung 14: Einschätzung zur vergangenen Zeitdauer seit der letzten offiziellen Kommunikation an die Mitarbeitenden (eigene Darstellung).

Die *Stimmung unter den Mitarbeitenden* wird in 16 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. Sie wird von 14 Antwortenden als hilfreich und von 9 als zwingend erachtet.

Die *vergangene Zeitdauer seit der letzten offiziellen Kommunikation*⁴⁸ an die Mitarbeitenden wird in 6 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. 18 werten sie nicht aus, 1 gab keine Antwort. 15 Antwortende erachten dieses Messkriterium als hilfreich oder zwingend, während 10 Arbeitslosenkassen es als unnötig erachten oder keine Antwort gaben.

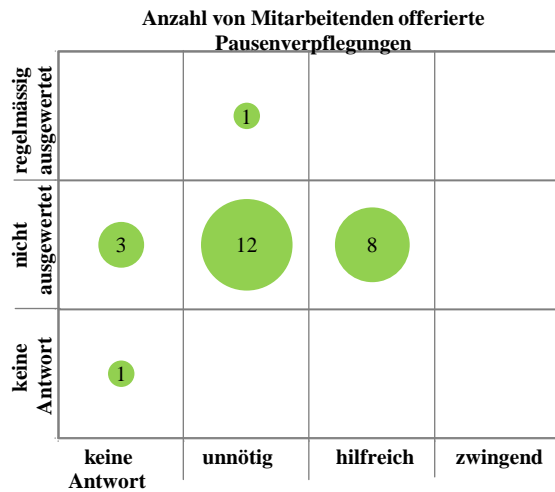


Abbildung 15: Einschätzung zur Anzahl der von Mitarbeitenden offerierten Pausenverpflegungen (eigene Darstellung).

Die *Anzahl der von Mitarbeitenden offerierten Pausenverpflegungen* wird von der grossen Mehrheit (23 Antwortende) nicht ausgewertet und von 13 Antwortenden als unnötig erachtet. Dieses Messkriterium wird als ungeeignet taxiert.

Die vergangene Zeitdauer seit der letzten offiziellen Kommunikation und die von den Mitarbeitenden offerierten Pausenverpflegungen werden also eher als Indizien denn als Messkriterien genutzt.

4.5.3.6 Auswertungen zur Frage 6 Messkriterien zur Entwicklung der Kunden

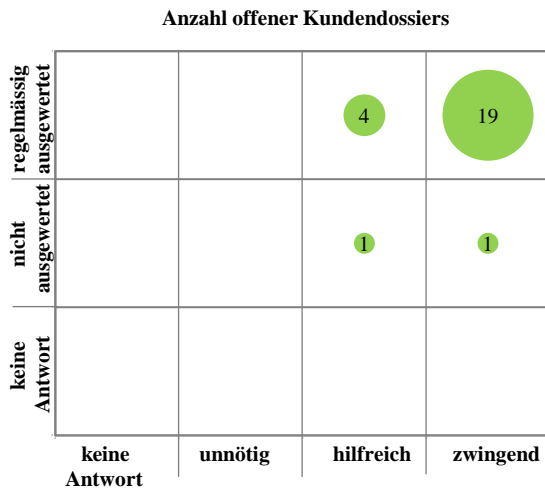


Abbildung 16: Einschätzung zur Anzahl offener Kundendossiers (eigene Darstellung).

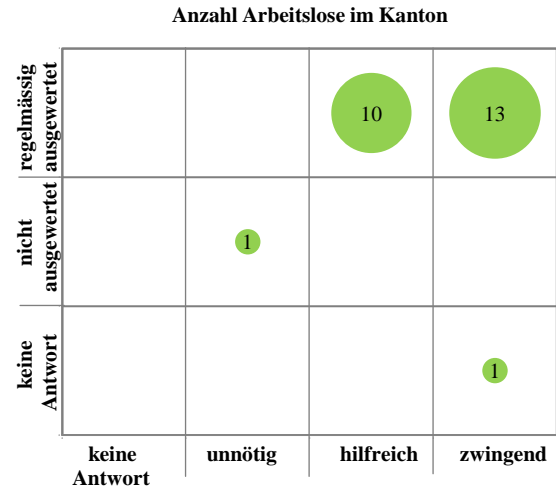


Abbildung 17: Einschätzung zur Anzahl Arbeitsloser im Kanton (eigene Darstellung).

Die *Anzahl offener Kundendossiers*⁵⁰ wird von allen Antwortenden bis auf 2 regelmässig ausgewertet. Die Auswertung wird von 20 Antwortenden als zwingend erachtet. Unnötig ist sie für keine Arbeitslosenkasse.

Die *Anzahl Arbeitsloser*⁵¹ im Kanton wird von 23 Antwortenden regelmässig ausgewertet. 14 Antwortende erachten sie als zwingend und 10 Antwortende als hilfreich. Unnötig ist sie für 1 Arbeitslosenkasse.

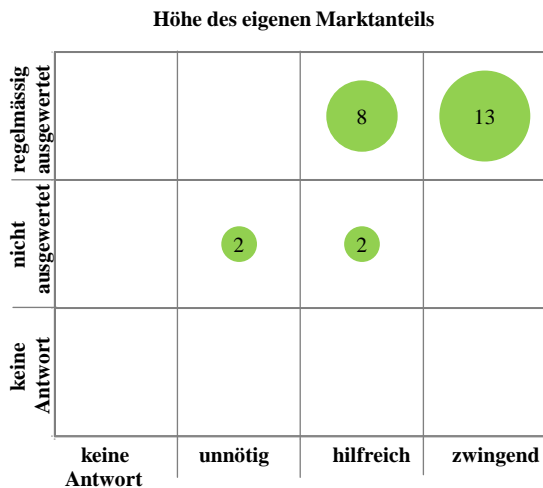


Abbildung 18: Einschätzung zur Höhe des eigenen Marktanteils (eigene Darstellung).

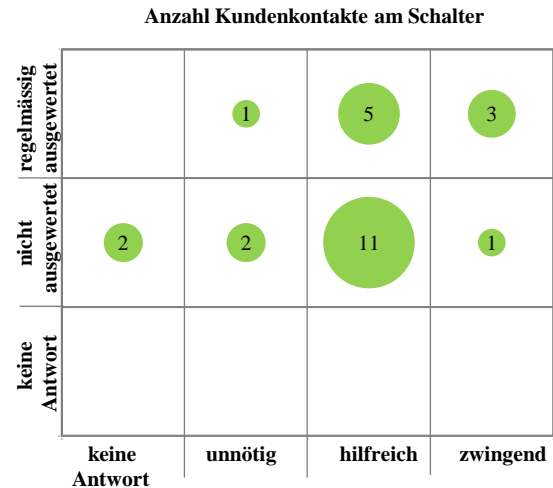


Abbildung 19: Einschätzung zur Anzahl Kundenkontakte am Schalter (eigene Darstellung).

Die *Höhe des eigenen Marktanteils*⁵² wird von 21 Antwortenden regelmässig ausgewertet. Von 13 Antwortenden wird sie als zwingend erachtet, von weiteren 10 Antwortenden als hilfreich.

Die *Anzahl Kundenkontakte am Schalter*⁵³ wird in 9 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. Die andern 16 Arbeitslosenkassen werten sie nicht aus. Für die Mehrheit (16 Antwortende) ist sie hilfreich und für 4 Antwortende zwingend.

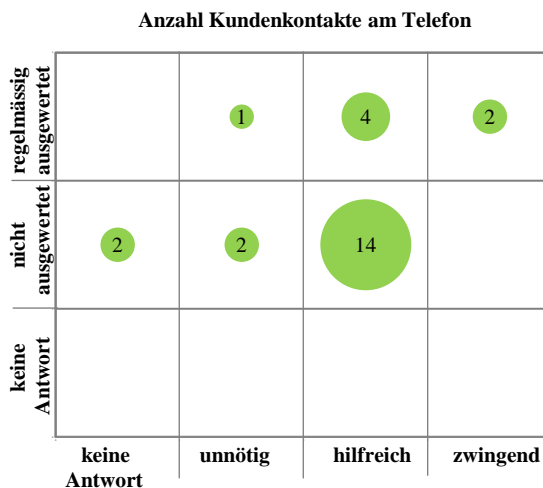


Abbildung 20: Einschätzung zur Anzahl Kundenkontakte am Telefon (eigene Darstellung).

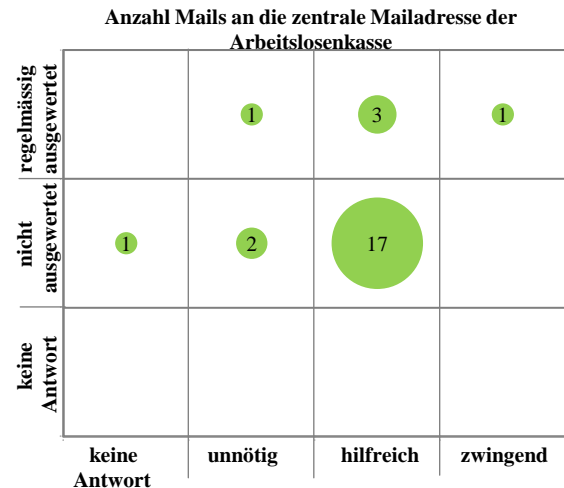


Abbildung 21: Einschätzung zur Anzahl Mails an die zentrale Mailadresse der ALK (eigene Darstellung).

Die *Anzahl Kundenkontakte am Telefon* wird in 7 Arbeitslosenkassen regelmässig und in 18 Arbeitslosenkassen nicht ausgewertet. Für die Mehrheit (18 Antwortende) ist sie hilfreich und für 2 Antwortende zwingend.

Die *Anzahl Mails an die zentrale Mailadresse der Arbeitslosenkasse* wird in 5 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. Für die grosse Mehrheit (20 Antwortende) ist sie hilfreich und für 1 Arbeitslosenkasse zwingend.

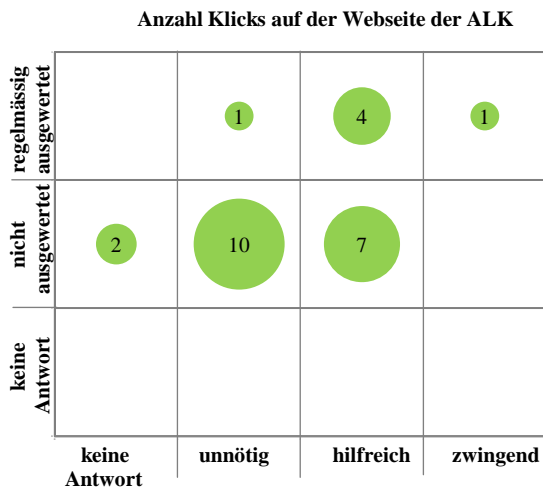


Abbildung 22: Einschätzung zur Anzahl Klicks auf der Webseite der ALK (eigene Darstellung).

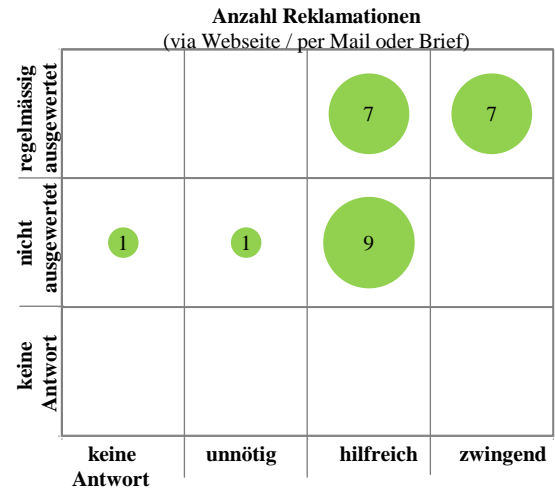


Abbildung 23: Einschätzung zur Anzahl Reklamationen (eigene Darstellung).

Die *Anzahl Klicks auf der Webseite der Arbeitslosenkasse* wird von 6 Arbeitslosenkassen regelmässig und von 19 Arbeitslosenkassen nicht ausgewertet. Eine knappe Mehrheit von 13 Arbeitslosenkassen findet die Auswertung unnötig oder gab keine Antwort.

Die *Anzahl Reklamationen*⁵⁴ (via Webseite, per Mail oder Brief) wird von 14 Antwortenden regelmässig und von 11 Antwortenden nicht ausgewertet. 16 Antwortende erachten dieses Messkriterium als hilfreich und weitere 7 Antwortende als zwingend.

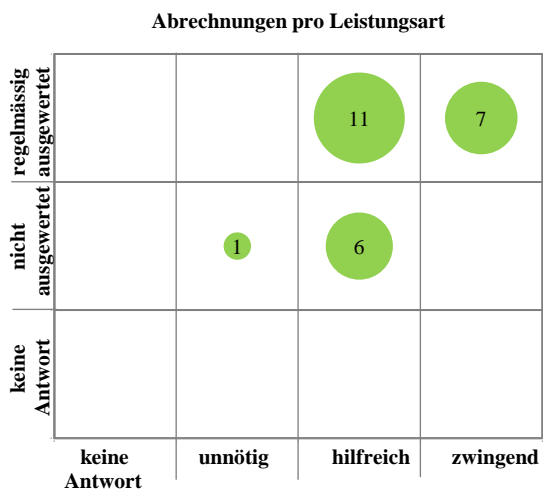


Abbildung 24: Einschätzung zu Abrechnungen pro Leistungsart (eigene Darstellung).

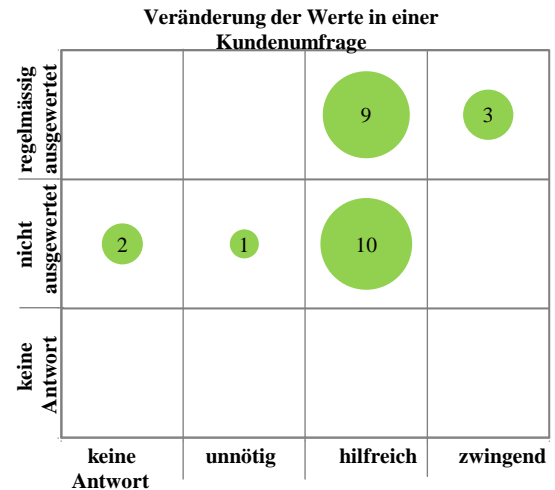


Abbildung 25: Einschätzung zur Veränderung der Werte aus einer Kundenumfrage (eigene Darstellung).

Die *Abrechnungen pro Leistungsart*⁵⁵ werden in 18 Arbeitslosenkassen regelmässig und in 7 Arbeitslosenkassen nicht ausgewertet. 17 Antwortende finden dieses Messkriterium hilfreich und weitere 7 Antwortende zwingend. Nur 1 Arbeitslosenkasse erachtet es als unnötig.

12 Antwortende werten die *Veränderung der Werte aus einer Kundenumfrage*⁵⁶ regelmässig aus, während 13 Antwortende sie nicht auswerten. 22 Antwortende finden es hilfreich oder zwingend, die Veränderung der Werte aus einer Kundenumfrage auszuwerten.

4.5.3.7 Auswertungen zur Frage 7 Messkriterien zu Prozessen (1/2)

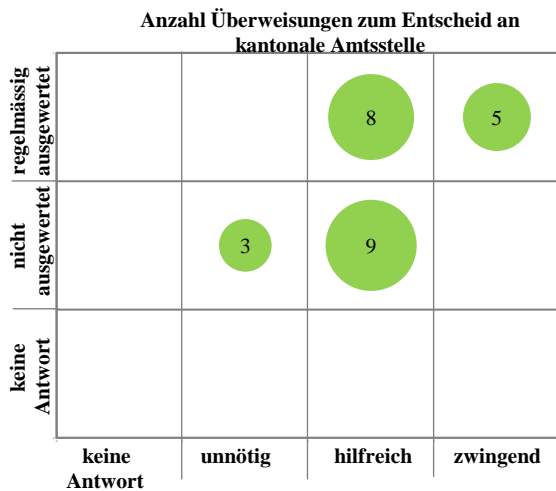


Abbildung 26: Einschätzung zur Anzahl Überweisungen zum Entscheid (eigene Darstellung).

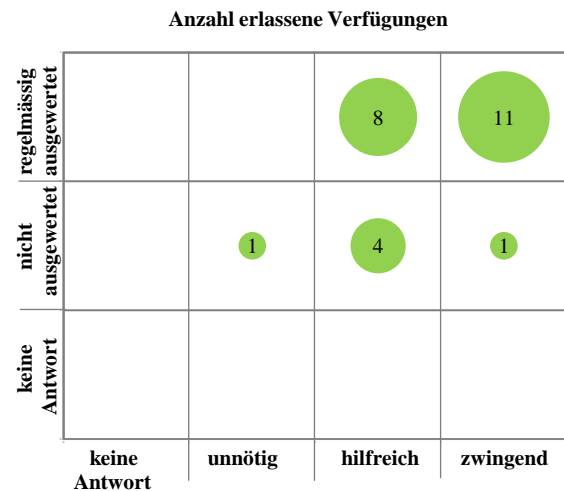


Abbildung 27: Einschätzung zur Anzahl erlassener Verfügungen (eigene Darstellung)

Die *Anzahl Überweisungen zum Entscheid an die kantonale Amtsstelle* ist ein Abbild für die Komplexität der zu bearbeitenden Kundendossiers.⁵⁸ Dieses Messkriterium wird von 13 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet und von 17 Arbeitslosenkassen als hilfreich erachtet. Weitere 5 Arbeitslosenkassen erachten es als zwingend.

Die *Anzahl erlassener Verfügungen* ist ein vorlaufendes Messkriterium für die Kundenorientierung, weil Kunden in der Regel nur dann eine Verfügung verlangen, wenn sie unzufrieden sind und Einsprache erheben wollen. Sie wird von 19 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. 12 Arbeitslosenkassen erachten sie als zwingend und ebenso viele als hilfreich.

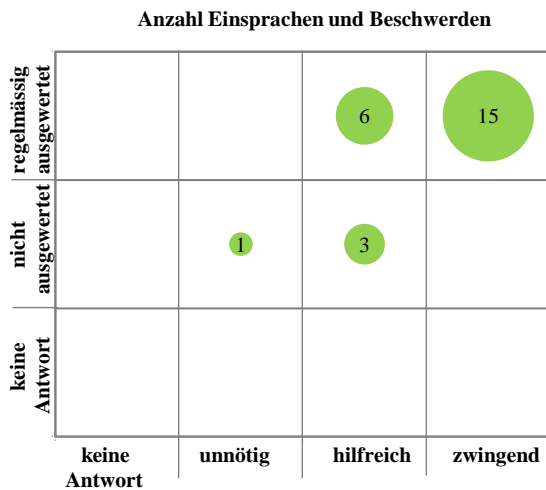


Abbildung 28: Einschätzung zur Anzahl Einsprachen und Beschwerden (eigene Darstellung).

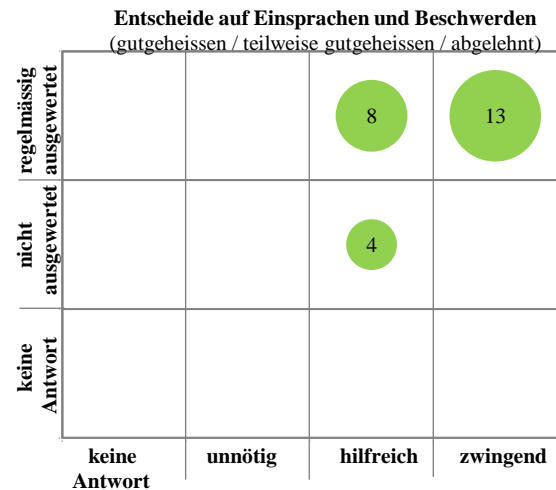


Abbildung 29: Einschätzung zu Entscheiden auf Einsprachen und Beschwerden (eigene Darstellung).

Die *Anzahl Einsprachen und Beschwerden* zeigt, mit wie vielen Entscheiden der Arbeitslosenkassen die Kunden nicht einverstanden sind. Die grosse Mehrheit (21 Arbeitslosenkassen) wertet sie regelmässig aus. 15 Arbeitslosenkassen erachten dieses Messkriterium als zwingend und 9 Arbeitslosenkassen als hilfreich.

Die *Entscheide auf Einsprachen und Beschwerden* (gutgeheissen / teilweise gutgeheissen / abgelehnt) werden von der grossen Mehrheit der Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. 13 Arbeitslosenkassen erachten dieses Messkriterium als zwingend und 12 als hilfreich.

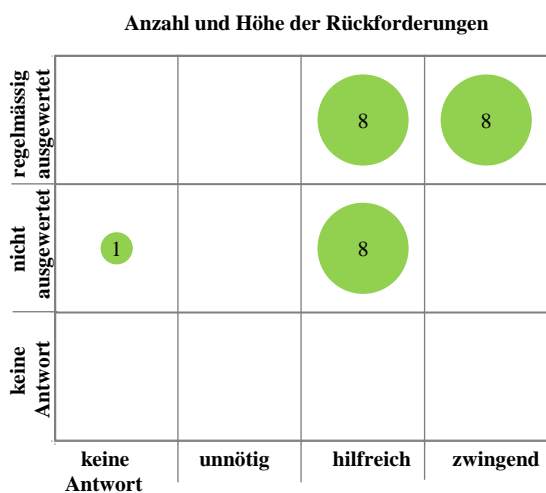


Abbildung 30: Einschätzung zur Anzahl und Höhe der Rückforderungen (eigene Darstellung).

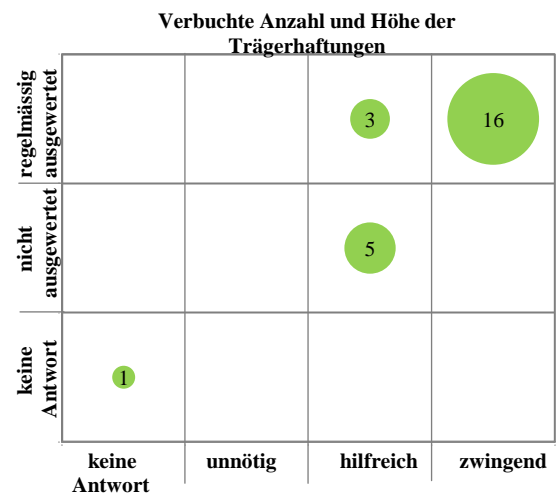


Abbildung 31: Einschätzung zur Anzahl und Höhe verbuchter Trägerhaftungen (eigene Darstellung).

Die *Anzahl und Höhe der Rückforderungen*⁵⁹ wird von 16 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. Alle Arbeitslosenkassen ausser 1 erachten sie als zwingend oder hilfreich.

Die *verbuchte Anzahl und Höhe der Trägerhaftungen*⁶⁰ wird von 19 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. 16 Arbeitslosenkassen erachten dieses Messkriterium als zwingend und 8 als hilfreich.

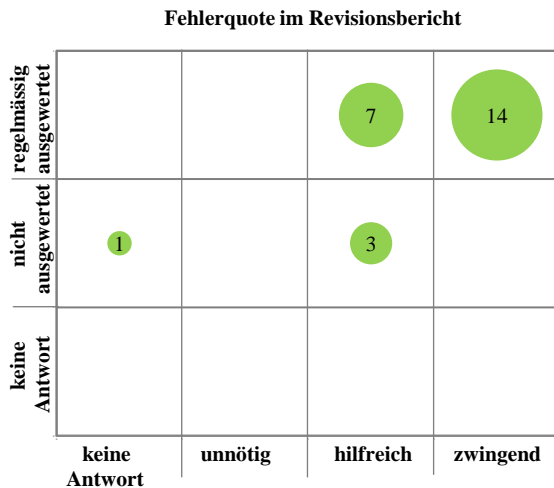


Abbildung 32: Einschätzung zur Fehlerquote im Revisionsbericht (eigene Darstellung).

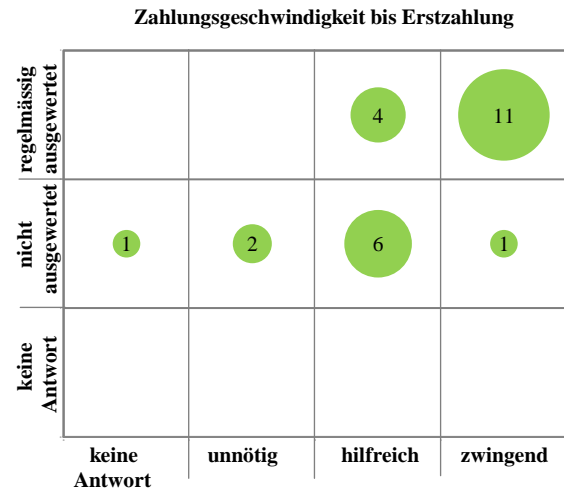


Abbildung 33: Einschätzung zur Zahlungsgeschwindigkeit bis zur Erstzahlung (eigene Darstellung).

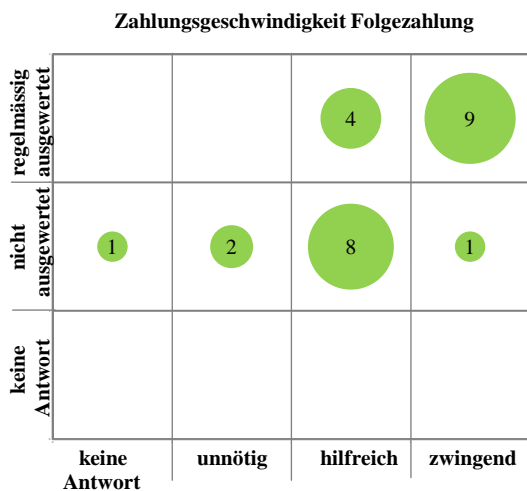


Abbildung 34: Einschätzung zur Zahlungsgeschwindigkeit der Folgezahlung (eigene Darstellung).

Die *Fehlerquote*⁶¹ im Revisionsbericht wird von 21 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet und von 14 Arbeitslosenkassen als zwingend erachtet. 10 Arbeitslosenkassen erachten dieses Messkriterium als hilfreich.

Die *Zahlungsgeschwindigkeit bis zur Erstzahlung*⁶² wird von 15 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. 12 Arbeitslosenkassen erachten dieses Kriterium als zwingend, während es 10 Arbeitslosenkassen als hilfreich erachten.

Die *Zahlungsgeschwindigkeit der Folgezahlung*⁶³ wird von 13 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. 10 Arbeitslosenkassen erachten dieses Kriterium als zwingend und 12 Arbeitslosenkassen erachten es als hilfreich.

4.5.3.8 Auswertungen zur Frage 8 Messkriterien zu Prozessen (2/2)

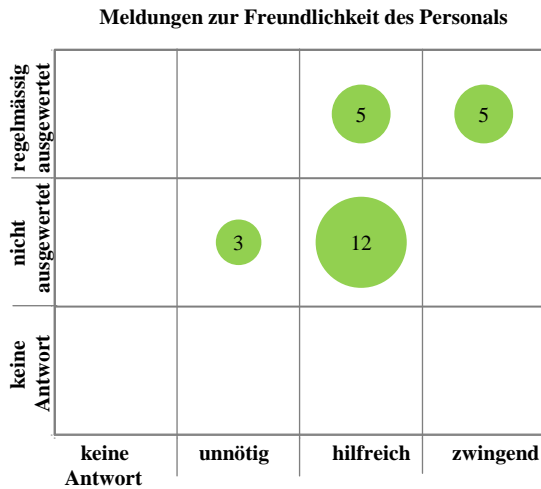


Abbildung 35: Einschätzung zu Meldungen zur Freundlichkeit des Personals (eigene Darstellung).

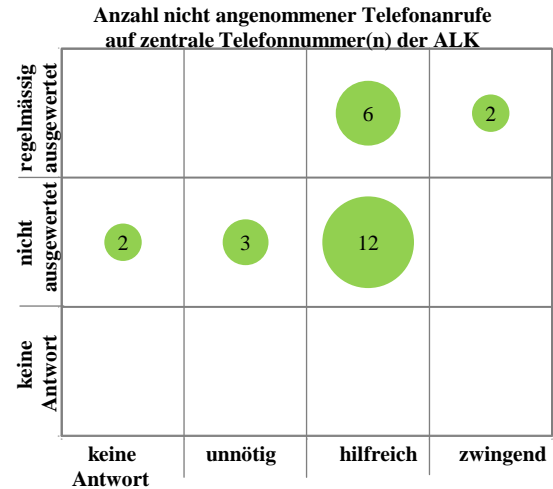


Abbildung 36: Einschätzung zur Anzahl nicht angenommener Telefonanrufe auf zentrale Telefonnummern der ALK (eigene Darstellung).

Die *Meldungen zur Freundlichkeit des Personals* werden in 10 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. 17 Arbeitslosenkassen erachten sie als hilfreich und 5 Arbeitslosenkassen als zwingend.

Die *Anzahl nicht angenommener⁶⁴Telefonanrufe auf zentrale Telefonnummer(n)* der Arbeitslosenkasse werden von 8 Arbeitslosenkassen regelmässig ausgewertet. 18 Arbeitslosenkassen erachten dieses Messkriterium als hilfreich und 2 Arbeitslosenkassen als zwingend.

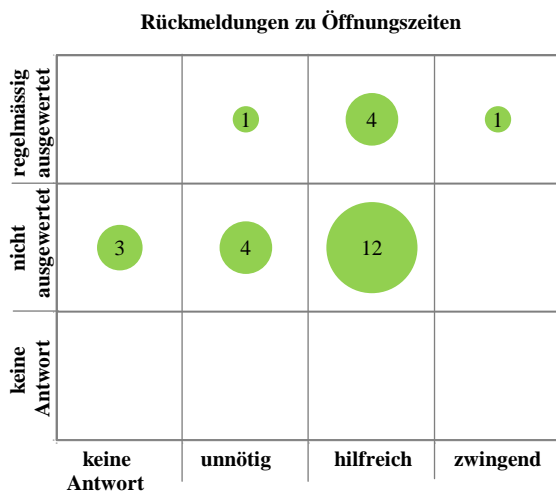


Abbildung 37: Einschätzung zu Rückmeldungen zu Öffnungszeiten (eigene Darstellung).

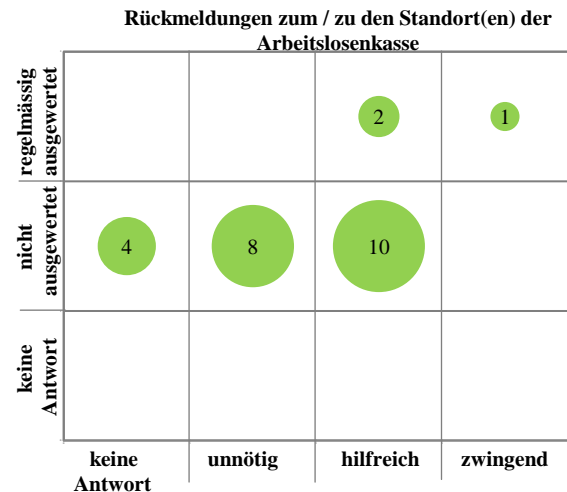


Abbildung 38: Einschätzung zu Rückmeldungen zu den Standort(en) der ALK (eigene Darstellung).

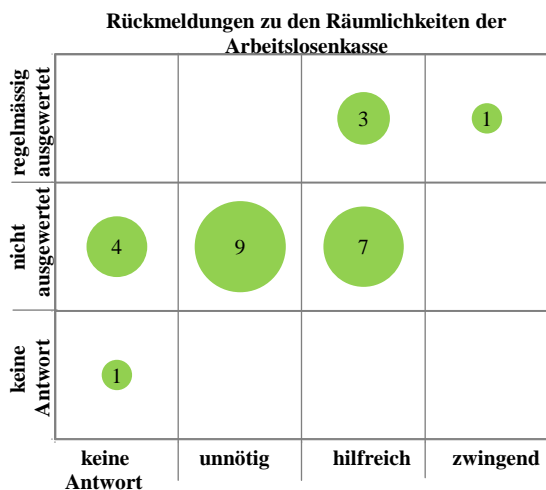


Abbildung 39: Einschätzung zu Rückmeldungen zu den Räumlichkeiten der ALK (eigene Darstellung).

Rückmeldungen zu Öffnungszeiten werden von 19 Arbeitslosenkassen nicht ausgewertet. 16 Arbeitslosenkassen erachten sie als hilfreich und 1 Arbeitslosenkasse als zwingend. Die geringe Anzahl an auswertenden Arbeitslosenkassen ist eine Folge davon, dass die Arbeitslosenkassen bei den Öffnungszeiten in der Regel an Vorgaben des Trägers gebunden sind.

Die grosse Mehrheit (22 Arbeitslosenkassen) werten *Rückmeldungen zum oder zu den Standorten der Arbeitslosenkasse* nicht aus. 12 Arbeitslosenkassen erachten das Messkriterium als hilfreich; ebenso viele als unnötig oder gaben keine Antwort.

Rückmeldungen zu den Räumlichkeiten wertet die grosse Mehrheit der Arbeitslosenkassen (21 Arbeitslosenkassen) nicht aus. 14 Arbeitslosenkassen erachten dieses Messkriterium als unnötig oder gaben keine Antwort.

4.5.3.9 Auswertung der Abschlussfragen

Die Antworten auf die Fragen „Was darf ich von dir in Bezug auf Kennzahlen sonst noch wissen?“ und „Welche andern Kennzahlen mit (direktem) Bezug zur Kundenzufriedenheit verwendest du?“ ermöglichten, weitere Informationen in unstrukturierter Form zu sammeln.

Dieses Kapitel enthält Original-Texte der Antwortenden, soweit sie bisher nicht aufgegriffene Messkriterien oder Instrumente betreffen. Zur Wahrung der Diskretion werden weder die antwortenden Personen noch deren Arbeitslosenkasse ausgewiesen.

Die Antworten im Einzelnen sind (verfasst von diversen Personen aus den öffentlichen Arbeitslosenkassen, 2019):

Questionnaires de satisfactions auprès des assurés. Bornes avec boutons aux guichets permettant de connaître la satisfaction du client.

Nous avons un système venant du Gilai, Smartcockpit qui nous permet de mesurer notre productivité mensuelle et gérer nos dossiers.

Wir stützen uns nur auf die jeweils stattfindenden Kundenumfragen des SECO. Bei der ALK haben wir selber noch nie Umfragen durchgeführt.

Attualmente è in corso un progetto pilota al fine di analizzare tutte le possibili soluzioni da applicare per aumentare la soddisfazione dei beneficiari.

In passato è stato anche inoltrato un formulario a tutti i beneficiari per sondare il grado di soddisfazione.

Da wir eine sehr kleine Kasse sind, können wir anhand von Erfahrungswerten die Lage auf dem Arbeitsmarkt sehr gut abschätzen. Unsere Stärken sind die Flexibilität und die gute Erreichbarkeit von uns allen.

Reklamationsbriefe und -Mails werden gesammelt und mit den Verursachern (Sachbearbeiter/-innen) objektiv besprochen, nicht aber in ein Verhältnis, z.B. zur Anzahl Bezüger im selben Zeitraum, gesetzt.

Von mir aus gesehen, wurden die wesentlichen Kennzahlen aufgeführt. Einzig wenn es um die Verwaltungskosten geht, wären die Mieten und die Umlagerungen noch zu beachten. Auch wird in den nächsten Jahren der Bereich EDV immer kostenintensiver.

Kundenbefragungen via unser Amt.

Rapport de caisse pour les aspect décomptes et décisions. <https://www.fr.ch/cpch/travail-et-entreprises/chomage/caisse-publique-de-chomage-rapport-dactivite-2018>

L015 comparaison mois actuel avec même moi de l'année passée, idem avec trimestre, idem avec L612

Compilation des enquêtes volontaire de satisfactions clients, nombre de réclamations trai-

tées (ex : 19 réclamations à fin juillet parvenues à l'échelon hiérarchique, chef de section, chef de service voire Conseiller d'Etat).

Rien d'autre pour l'instant mais je viens de créer un service Qualité et Communication avec 2 personnes en prévision d'ASALfutur.

Nous réalisons une enquête "partenaires" (ORP, autorités, organisateurs MMT, etc.) chaque 3 ans.

Nous disposons d'un outil de remontées d'informations (remerciements ou réclamations "orales") sur les événements non écrits.

5 Quellenverzeichnisse

5.1 Verzeichnis verwendeter Literatur

- Angerer, A., Brand, T. & Liberatore, F. (2016). Prozessoptimierung. In A. Bergmann, D. Giauque, D. Kettiger, E. Nagel, A. Lienhard, A. Ritz & , R. Steiner (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 147-162). Zürich: WEKA.
- Bolz, U., Blaser, B. (2014). Entwicklungen im Finanzhaushaltsrecht der Kantone. In *LeGes* 25 (2). 175-197.
- Brüggemeier M. & Röber, M. (2011). Auf dem Weg zu einem Produktionsregime?. In R. Koch, P. Conrad & W.H. Lorig (Hrsg.), *New Public Service* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 213-245). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2011). *Kundenorientierung Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)* (4., vollständig überarbeitete Auflage). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Bürgi, T. (2019). *Controlling und Performance Measurement auf Regierungsebene*. Referat gehalten im Rahmen des CAS CeMaP. St. Gallen: Bern, 7. Juli 2019.
- Corssen, J. & Ehrenscheidener S. (2016). *Das Corssen-Prinzip* (2. Auflage). München: Arkana.
- Corssen, J. (2004). *Der Selbstentwickler*. Wiesbaden: Beust.
- Cremieux, H. & Offenbach, J. (1858). *Orpheus in der Unterwelt*. Berlin: Bote & Bock.
- Doleski, O. (2014). *Integriertes Geschäftsmodell*. Wiesbaden: Springer.
- Dudenredaktion (Hrsg.). (2014). Kunde. *Duden - Das Herkunftswörterbuch* (5., neu bearbeitete Auflage). Berlin: Bibliographisches Institut.
- Dudenredaktion (Hrsg.). (2018). Kunde. *Duden - Das Bedeutungswörterbuch* (5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Bibliographisches Institut.
- Dudenredaktion (Hrsg.). (2018). Orientierung. *Duden - Das Bedeutungswörterbuch* (5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Bibliographisches Institut.
- Dudenredaktion (Hrsg.). (2018). Orientieren. *Duden - Das Bedeutungswörterbuch* (5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Bibliographisches Institut.
- Dudenredaktion (Hrsg.). (2019). Kunde. *Duden - Das Synonymwörterbuch* (7., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Bibliographisches Institut.
- Ellwein, T. (1994). *Das Dilemma der Verwaltung. Verwaltungsstruktur und Verwaltungsreformen in Deutschland*. Mannheim: BI-Taschenbuchverlag.

- Emery, Y. (2016). Qualitätsmanagement in öffentlichen Organisationen. In A. Bergmann, D. Giauque, D. Kettiger, E. Nagel, A. Lienhard, A. Ritz & R. Steiner (Hrsg.), *Praxis-handbuch Public Management* (S. 163-195). Zürich: WEKA.
- Flick Witzig, M., Stoelker Reithaar, B. & Schmidhauser, B. (2015). Umgang mit heterogenen Kundengruppen. In Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.), *Jahrbuch der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften 2015*. (S. 181-195). Winterthur: SGVW, Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften.
- Gündling, C. (2018). *Letzter Aufruf Kundenorientierung*. Wiesbaden: Springer.
- Haberfellner R., Fricke, E., De Weck, O. Vössner, S. (2018). *Systems Engineering (14. überarbeitete Auflage)*. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Haubrock, A. (2015). *Der Mythos vom König Kunde (4. Auflage)*. Wiesbaden: Springer.
- Heinisch, S. (2014). Serviceerfolgsmessung – Ein Modell zur Analyse von Service Value. In M. Brun & K. Hadwich, K. (Hrsg.), *Service Value als Werttreiber Konzepte, Messung und Steuerung* (S. 115-136). Wiesbaden: Springer.
- Herhausen, S. & Schögel, M. (2016). Customer-Driving Marketing Neue Kundenbedürfnisse wecken. In C. Hoffmann et al. (Hrsg.), *Business Innovation: Das St. Galler Modell* (S. 211-228). Wiesbaden: Springer.
- Herrmann, D. (2019). *Mathematik im Vorderen Orient*. Wiesbaden: Springer.
- Hinterleitner, M. & Sager, F. (2019). Blame, Reputation and Organizational Responses to a Politicized Climate. In T. Bach & K. Wegrich (Hrsg.), *The blind spots of public bureaucracy and the politics of non-coordination* (S. 133-150). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Holtgrewe, U. & Voswinkel, S. (2002). Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten: Beitrag zur Veranstaltung der Sektion Industriosozologie beim Soziologiekongress 2000. In D. Sauer (Hrsg.), *Dienst-Leistung(s)-Arbeit: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen: Beitrag zur Veranstaltung der Sektion Industriosozologie beim Soziologiekongress 2000* (S. 99-118). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München.
- Jung, R. et al. (2016). Social Customer Relationship Management. In C. Hoffmann et al. (Hrsg.), *Business Innovation: Das St. Galler Modell* (S. 211-228). Wiesbaden: Springer.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaufmann, Y. & Haering, B. (2010). Evaluation der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung: WOV im Kanton Aargau. In Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.), *Jahrbuch der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften 2010* (S. 145-157). Winterthur: SGVW, Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften.
- Klein-Benkens, F. & Reiß, M. (1993). Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. In W. Wittmann (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Bd. 1. (5. Auflage, S. 1418-1434). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Köbler, G. (1995). *Etymologisches Rechtswörterbuch*. Tübingen: Mohr.
- Koch, R. & Vogel, R. (2012). *Paradigmenkonkurrenz im Public Management Zur Kritik des Diskurses um Management-Entwicklungen*. Wiesbaden: Springer.
- Kost, S. & Egger M. (2017). *Neue Leistungsvereinbarung ALK*. Referat gehalten im Rahmen der Kassenleitertagung SECO. Bern, 23.11.2017.
- Kost, S. (2018). *Vereinbarung ALK 2019*. Referat gehalten im Rahmen der Kassenleitertagung SECO. Bern, 28.05.2018.
- Lehmann, A. (1995). *Dienstleistungsmanagement* (2., neubearbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mairhofer, A. (2014). *Nutzerorientierung in der Sozialen Arbeit: Implikationen der Personkonzepte Klient, Kunde und Bürger*. Münster: LIT Verlag.
- Nüssle, W. (2000). Qualität für wen? Zur Angemessenheit des Kundenbegriffs in der Sozialen Arbeit. In *Zeitschrift für Pädagogik* (S. 831-850). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Regierungsrat des Kantons Aargau (2019). *Jahresbericht mit Jahresrechnung 2018*. Aarau: Departement Finanzen und Ressourcen.
- Regierungsrat des Kantons Bern (2019). *Geschäftsbericht 2018, Band 3 Produktgruppen inkl. Besondere Rechnungen und Spezialfinanzierungen des Kantons*. Bern: Finanzverwaltung des Kantons Bern.
- Regierungsrat des Kantons Zürich (2019). *Geschäftsbericht 2018 Teil II Direktionen und Staatskanzlei*. Zürich: Staatskanzlei des Kantons Zürich.
- Röber, M. & Redlich, M. (2012). Bürgerbeteiligung und Bürgerhaushalte in Deutschland, Österreich und der Schweiz – auf dem Weg vom Staatsbürger über den Kunden zum Mitentscheider und Koproduzenten?. In E. Schröter, P. von Maravić, J. Röber (Hrsg.), *Zukunftsfähige Verwaltung?* (S. 165-186). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Robert, G. & Rösli, P. (2017). *Kundenbefragung der Stellensuchenden zu den Dienstleistungen der RAV und ALK*. Referat gehalten im Rahmen der Kassenleitertagung SECO. Bern, 23.11.2017.

- Roller, J. (2008). Kompromisslose Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor: Das Kundenmanagement der TNT Express. In A. Töpfer (Hrsg.), *Handbuch Kundenmanagement Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 965-974). Wiesbaden: Springer.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2011). *New Public Management* (5., korrigierte Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2003). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication* (10. Auflage). Urbana: University of Illinois Press.
- Sheldon, G. & Shvartsman, E. (2018). *Bestimmungsfaktoren der kantonalen Arbeitslosigkeitsunterschiede im Zeitraum 1990-2017*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Steiner, R. & Kaiser, C. (2012). Herausforderungen der Bürgerbeteiligung. In E. Schröter, P. von Maravić, J. Röber (Hrsg.), *Zukunftsfähige Verwaltung?* (S. 187-206). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Thom, N. & Ritz, A. (2017). *Public Management Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (5., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Töpfer, A. (2008). Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Entwicklungsstufen des CRM. In A. Töpfer (Hrsg.), *Handbuch Kundenmanagement Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 627-650). Wiesbaden: Springer.

5.2 Verzeichnis genutzter Onlinequellen

- Bundesamt für Gesundheit (2019). *Tarifsystem TARMED*.
URL: <https://www.bag.admin.ch/bag/it/home/versicherungen/krankenversicherung/krankenversicherung-leistungen-tarife/Aerztliche-Leistungen-in-der-Krankenversicherung/Tarifsystem-Tarmed.html>, 02.10.2019.
- European Commission (2017). *Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI)*.
URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=869>, 02.10.2019.
- Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit KWA Zug (1996). *Arbeitslosenhilfe*. URL: <https://www.zg.ch/behoerden/volkswirtschaftsdirektion/arbeitslosenkasse/arbeitslosenhilfe>, 09.10.2019.
- PORDEV GmbH (2019). *Arbeitslos – Was mache ich nun?*.
URL: www.arbeitslosenrechner.ch, 02.10.2019.

- Regierungsrat Kanton Bern (2011). *Medienmitteilung Evaluation Neue Verwaltungsführung (NEF) - Neue Verwaltungsführung hat Erwartungen nicht erfüllt*.
URL: https://www.be.ch/portal/de/index/mediencenter/medienmitteilungen/suche.meldungNeu.html/portal/de/meldungen/archiv/2011/07/20110706_mm_9883, 07.07.2019.
- SECO (2018). *FAQ Arbeitslos, was tun – FAQ*.
URL: <https://www.arbeit.swiss/secoalv/de/home/menue/institutionen---medien/faq.html>. 02.10.2019.
- SECO (2019). *Frais d'administration 2018 des caisses de chômage (avant approbation)*.
URL: <https://tcnet.arbeit.swiss/publication/download/P-201910-0225/de>; 22.10.2019.
- Sozialversicherungsamt Schaffhausen SVA (2016). *Anschlussstaggelder für arbeitslose Personen*. URL: [https://svash.ch/wp-content/uploads/broschuere_anschlussstaggelder_2016.pdf](https://svash.ch/wp-content/uploads/broschuere_anchlussstaggelder_2016.pdf), 09.10.2019.
- Stark, C. (2006). *Klient oder Kunde? Kritische Überlegungen zum Kundenbegriff in der Sozialen Arbeit*. URL: https://moodle.uni-jena.de/pluginfile.php/303525/mod_resource/content/1/Kundenbegriff_der_Sozialen-Arbeit.pdf, 07.09.2019.
- Verband der öffentlichen Arbeitslosenkassen der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein (2018). *INFO-FILME*. URL: <https://www.vak-acc.ch/de/info-filme-70.html>, 02.10.2019.
- Weber, J. (2018). *Balanced Scorecard*.
URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000/version-251640>, 29.06.2019.
- Wüest Häfliger, I. (2015). *Kundenfreundliches Verhalten: Kundenorientierung ist Chefsache!*.
URL: <https://www.weka.ch/themen/marketing-verkauf/marketingkommunikation/persoenerlicher-verkauf/article/kundenfreundliches-verhalten-kundenorientierung-ist-chefsache/>, 17.07.2019.

5.3 Verzeichnis verwendeter Rechtsquellen

- AHG. *Arbeitslosenhilfegesetz vom 17. Februar 1997*, SHR 837.100.
- ATSG. *Bundesgesetz über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts vom 6. Oktober 2000*, SR 830.1.
- AVIG. *Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzschiädigung vom 25. Juni 1982*, SR 837.0.
- AVIV. *Verordnung über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzschiädigung vom 31. August 1983*, SR 837.02.

EG AVIG. *Einführungsgesetz zum Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung vom 29. August 1996*, BGS 845.5.

SHG. *Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe vom 11. Juni 2001*, BSG 860.1.

UVG. *Bundesgesetz über die Unfallversicherung vom 20. März 1981*, SR 832.2.

5.4 Verzeichnis weiterführender Literatur

Belz, C. & Bieger, T. (2011). *Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.

Geitliner, B. (2014). *Qualitätsmanagement und Kundenorientierung in Support Sozialdepartement*. Bern: Zertifikatsarbeit am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern.

OECD (2010). *Public Administration after "New Public Management"*, Value for Money in Government. Paris: OECD Publishing.

Proeller, I. & Zwahlen Th. (2003). *Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung, St. Gallen : Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus*. St. Gallen: Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus.

Tominaga, M. (1996). *Die kundenfeindliche Gesellschaft. Erfolgsstrategien für Dienstleister*. Düsseldorf: Econ.

6 Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.



Bern, 19. November 2019

Hans A. Knüsel

7 Über den Autor



Hans A. Knüsel (1967)

Leiter öffentliche Arbeitslosenkasse Kanton Bern und Mitglied der Geschäftsleitung im Amt für Arbeitslosenversicherung

Hans A. Knüsel schloss 1995 sein Studium an der ETH Zürich als dipl. Betriebs- und Produktions-Ing. ETH ab. Nach einer halbjährigen Weltreise arbeitete er fünf Jahre im In- und Ausland für den schweizerischen Bankverein und die UBS im Procurement als Data Analyst und als Controller an der Kontaktstelle von UBS Warburg und Private Banking. Anschliessend war er bis 2002 in der Swisscom als Business Process Analyst und Leiter des Supports tätig. 2003 trat er ins Amt für Migration und Personenstand des Kantons Bern als Leiter Finanzen ein und wurde 2007 Stabschef und stellvertretender Amtsleiter. Seit 2012 leitet er die öffentliche Arbeitslosenkasse Kanton Bern. Er ist verheiratet und Vater dreier Kinder.