



BAYERISCHER LANDKREISTAG

**BAYERISCHER
INNOVATIONSRING**
für Landratsämter



LEITFADEN

ZUR ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG EINER BÜRGER-/KUNDEN- BEFRAGUNG FÜR DIE LANDRATSÄMTER

in Zusammenarbeit mit



April 2014

Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon +49 (0) 89/286615-0

Telefax +49 (0) 89/282821

info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	3
1. Konzeption einer Bürger-/Kundenbefragung	4
1.1. Ziele der Bürger-/Kundenbefragung	5
1.2. Auswahl des Befragungsgegenstandes	5
1.3. Ziel- und Messdimensionen	5
1.4. Auswahl der Erhebungsmethode	6
1.5. Weitere Vorbereitungsphase	7
1.6. Erhebung der Daten	8
1.7. Auswertung	8
1.8. Berichtslegung und Präsentation	9
1.9. Umsetzung der abzuleitenden Maßnahmen	10
2. Konkrete Umsetzung im Bayerischen Innovationsring	10
2.1. Zeitlicher Ablauf der Befragung	10
2.2. Zielgruppe der Befragung	11
2.3. Inhalte/Gegenstand der Befragung	13
2.3.1. Entwicklung des Fragebogens	13
2.3.2. Der Aufbau des Fragebogens	13
2.4. Information der Mitarbeiter/-innen sowie der Öffentlichkeit im Vorfeld	14
2.5. Durchführung einer repräsentativen Befragung	14
2.6. Ergebnisauswertung	15
2.7. Berichtslegung und Präsentation der Ergebnisse	16
3. Handlungsempfehlungen des Bayerischen Innovationsrings	17
Anlagen	18
Anlage 1: Beispiel für einen Ergebnisreport (Stand 2012)	18
Anlage 2: Wesentliche Ergebnisse der Bürger-/ Kundenbefragungen 2010/2012	21

Impressum:

Herausgeber:

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München
Telefon (089) 286615-0
Telefax (089) 282821
info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Dr. Johann Keller
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Bayerischen Landkreistags

Herstellung:

Sebastian Weiss OHG
Werftstraße 11
94469 Deggendorf

Vorbemerkung

„Die Meinung unserer Bürger bzw. Kunden ist uns wichtig.“ Dieser Leitsatz steht über den repräsentativen Bürger-/Kundenbefragungen, die 20 bayerische Landratsämter in den Jahren 2010 und 2012 gemeinsam mit der GfK Marktforschung durchgeführt haben. In insgesamt fast 8.000 Interviews wollten die teilnehmenden Landratsämter wissen, wie sie ihren Service weiter verbessern können.

Mit den Ergebnissen der Befragung können die Landratsämter äußerst zufrieden sein. Die Kundenloyalität, die die Grundeinstellungen der Bürger/Kunden gegenüber dem Landratsamt ausdrückt, ist im Vergleich zur Pilotstudie im Jahr 1999 deutlich gestiegen. Zudem waren über 90 % der Bürger bzw. Kunden mit der Arbeit der Landratsämter zufrieden. Dabei schnitten sie bei den beiden wichtigsten Bereichen „Image“ und „Bearbeitung der Kundenanliegen“ am besten ab. Dort gab es gegenüber der Umfrage von 1999 erhebliche Verbesserungen. Von den Befragten wurden die Freundlichkeit und die Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen sowie deren fachliche Kompetenz am besten bewertet.

Damit auch andere Landkreise von den Ergebnissen und Erfahrungen der Bürger-/ Kundenbefragungen profitieren können, hat die Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ des Bayerischen Innovationsrings unter der Leitung von Landrat Gebhard Kaiser, Landkreis Oberallgäu, in Zusammenarbeit mit der GfK Marktforschung diesen Leitfaden erstellt. Der Projektgruppe gehören die Landkreise Coburg, Mühldorf a. Inn, Oberallgäu, Roth und Schweinfurt an. An dem Leitfaden hat ferner der Landkreis Miltenberg mitgewirkt.

Der Leitfaden stellt in Kapitel 1, S. 4 ff., zunächst die konzeptionellen Überlegungen dar, die den Bürger-/Kundenbefragungen zugrunde liegen. Insbesondere wird auf die Vorbereitung einer Bürger-/Kundenbefragung (Ziele der Befragung festlegen, Befragungsgegenstand und Erhebungsmethode auswählen, Information der Mitarbeiter/-innen, Öffentlichkeitsarbeit etc.), die Erhebung und Auswertung der Daten sowie die Präsentation der Ergebnisse und die Umsetzung der abzuleitenden Maßnahmen eingegangen. Diese Überlegungen lassen sich grundsätzlich auch auf die Entwicklung und Umsetzung anderer Befragungen übertragen. Die konkrete Umsetzung der Bürger-/Kundenbefragungen im Bayerischen Innovationsring wird in Kapitel 2, S. 10 ff., dargestellt; angefangen vom zeitlichen Ablauf, der Zielgruppe und den Inhalten der Befragung, der Information der Mitarbeiter/-innen sowie der Öffentlichkeit im Vorfeld, der Durchführung und Auswertung der Befragung bis hin zur Berichterstattung und Präsentation der Ergebnisse.

Die Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ des Bayerischen Innovationsrings hat die von den befragten Bürgern bzw. Kunden gemachten Verbesserungsvorschläge aufgegriffen und daraus Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt³ abgeleitet sowie einen Leitfaden zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice in den Landratsämtern⁴ erstellt; hierauf wird in Kapitel 3, S. 17, hingewiesen. In den Anlagen, S. 18 ff., wird ein Beispiel für einen Ergebnisreport gegeben und werden die wesentlichen Ergebnisse der Bürger-/Kundenbefragungen 2010/2012 dargestellt.

³ Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de/>.

⁴ Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Leitfaden zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice in den Landratsämtern, 2014, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de/>.

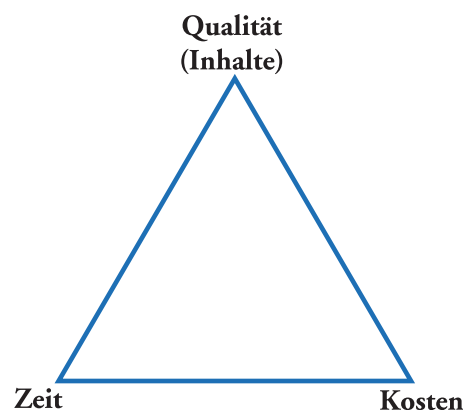
1. Konzeption einer Bürger-/Kundenbefragung

Die Realisierung einer Bürger-/Kundenbefragung stellt eine aus der “normalen” Tätigkeit des Landratsamts herausragende Anforderung dar. Die Voraussetzungen für eine projektbezogene Lösung und der damit einhergehende Einsatz von Methoden des Projektmanagements sind naheliegend.

Wie bei allen Projekten kommt den ersten Projektphasen eine entscheidende Bedeutung für den Gesamterfolg des Projekts zu. Die erste Projektphase sollte sicherstellen, dass

- a) (möglichst auf freiwilliger Basis) ein Projektteam gebildet wird,
- b) Zielsetzungen, Projektablauf und Aufgabenverteilungen im Projektteam (Landratsamt – ggf. externes Unternehmen) genau festgelegt werden,
- c) in der Befragung die Inhalte erfragt werden, die innerhalb des Kontakts zwischen den Behörden und den Bürgern/Kunden relevant sind,
- d) die Akzeptanz der Befragung innerhalb der Landratsämter und somit auch die Bereitschaft, die Untersuchungsergebnisse in Verbesserungsmaßnahmen und neue Angebotsformen umzusetzen, möglichst hoch ist.

Erfahrungen aus der Abwicklung verschiedenster Projekte belegen, dass ein verstärkter Aufwand für die Definitions- und Planungsphase der Bürger-/Kundenbefragung sich in der anschließenden Ausführungsphase bezahlt macht. Insbesondere sind zu Beginn des Projektes die Weichen im Bereich der folgenden Zielvorgaben zu stellen, die auf Grund ihrer Wechselwirkungen jeweils nicht isoliert betrachtet werden können:



Bereits in der ersten Projektphase ist grundsätzlich zu entscheiden, ob ein externes Unternehmen sowohl in der konzeptionellen Phase als auch in der operativen Umsetzung der Bürger-/Kundenbefragungen eingeschaltet werden soll. Kriterien für eine Einbeziehung eines externen Partners können sein:

- Verfügbarkeit von Knowhow im Bereich der Kundenzufriedenheitsforschung und bei der Abwicklung großer Projekte
- Vergleichswerte und Erfahrungen aus anderen Studien
- Vertrauen der Befragten in die Datenerhebung und -auswertung (unabhängiger Dritter)
- Akzeptanz bei den Mitarbeitern/-innen
- bessere Ausgangsbasis für die Umsetzung der Ergebnisse (Vorschläge von „außen“)
- niedrigere gebundene Kapazitäten eigener Mitarbeiter/-innen (allerdings mit höheren Fremdkosten)

Empfehlung:

Insbesondere aus der Zielrichtung einer qualitativ hochwertigen Bearbeitung empfehlen die Landkreise des Bayerischen Innovationsrings die Einschaltung eines kompetenten externen Partners. Dies gilt vor allem für eine Befragung, die Aussagen für das gesamte Landratsamt treffen soll.

Den innerhalb des **Bayerischen Innovationsrings** umgesetzten Bürger-/ Kundenbefragungen liegen die nachfolgend skizzierten **konzeptionellen Aspekte** zugrunde. Sie lassen sich grundsätzlich weitgehend auch auf die Entwicklung und Umsetzung anderer Befragungen übertragen.

1.1. Ziele der Bürger-/Kundenbefragung

Als **allgemeine Ziele** einer Bürger-/Kundenbefragung gelten:

- Ermittlung der Bürger-/Kundenzufriedenheit
- Erfragen von Bürger-/Kundenwünschen
- Bürger-/Kundenbeteiligung

Die Bürger-/Kundenbefragung soll als **Analyse-Instrument Handlungsbedarf** bei der Verbesserung des Service und der Prozesse **erkennen** lassen.

Entscheidungsbedarf:

Präzisierung der Ziele (z.B. durch eine Projektgruppe) zusammen mit dem externen Partner.

1.2. Auswahl des Befragungsgegenstandes

Bei der Auswahl des Befragungsgegenstandes ist zu klären, ob eine Befragung für das Landratsamt insgesamt erfolgen oder ob die Befragung Ergebnisse für einzelne Bereiche / Ämter aufzeigen soll.

Für eine Befragung für das Landratsamt insgesamt können Adressen aller Kunden eingesetzt werden, die Kontakt zum Landratsamt hatten. Die Befragungsergebnisse haben dann eher den Charakter eines Gesamtimages für das Landratsamt. Konkrete Schwachstellen werden nur für übergreifende Themen (wie z.B. Öffnungszeiten, Parkplatzangebot) offensichtlich.

Aussagekräftigere Ergebnisse erhält man, wenn sich die Befragung auf einzelne Bereiche (Sachgebiete, Ämter) eines Landratsamts bezieht. Die ermittelten Stärken und Schwächen können einem Bereich direkt zugeordnet werden und erhalten dadurch eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeiter/-innen. Verbesserungsmaßnahmen lassen sich somit einfacher und konkreter ableiten.

Durch eine Gesamtauswertung mehrerer Leistungsbereiche erhält man Ergebnisse, die für das gesamte Landratsamt sprechen.

Entscheidungsbedarf:

Festlegen der "Befragungstiefe".

1.3. Ziel- und Messdimensionen

Für die Gesamtzufriedenheit der Kunden werden Fragen zu verschiedenen Themenschwerpunkten (=Qualitätskategorien) eingesetzt. Denkbar sind hier Fragen zur **allgemeinen Servicequalität** mit ihren Ausprägungen für die einzelnen Leistungsbereiche des Landratsamts ebenso wie die Abfrage der **Qualität einzelner Prozesse und Produkte** aus allen Leistungsbereichen des Landratsamts. Bei der Abfrage der konkreten Prozess- bzw. Produktqualität ist zu beachten, dass sich aus einer in dieser Breite angelegten Kundenbefragung ein unmittelbarer Veränderungsdruck ergeben kann. Andererseits erleichtert eine Abfrage der Kundenwünsche die oft aus interner Sicht schwierig empfundene Definition von Qualitätskriterien für die einzelnen Produkte des Landratsamts.

Bei einer Erhebung zur allgemeinen Servicequalität des Landratsamts, d.h. einem weitgehenden Verzicht auf Befragungen zu einzelnen prozess- bzw. produktorientierten Qualitätskategorien, wird in der Regel ein **standardisierter Fragebogen** eingesetzt. Beispielsweise können durch offene Fragen Hinweise auf prozess- bzw. produktorientierte Qualitätskategorien gesammelt werden.

Insbesondere bei der Einschaltung eines externen Unternehmens sollten die Ansprechpartner aus den verschiedenen Bereichen des Landratsamts (insbesondere auch des Personals) in die Konzeptionsphase des Fragebogens eingebunden sein, um die Inhalte anschließend auch vertreten zu können.

Entscheidungsbedarf:

Festlegen der Zielrichtung der Befragung.

1.4. Auswahl der Erhebungsmethode

Die Bürger-/Kundenbefragung kann grundsätzlich mit folgenden Methoden erfolgen:

- Mündliche Befragung
- Telefonische Befragung
- Schriftliche Befragung (auch per E-Mail/Online).

Auf Grund der erfahrungsgemäß sehr hohen Kosten einer persönlich-mündlichen Befragung ist häufig die Auswahl zwischen den Alternativen schriftliche Befragung und telefonische Befragung zu treffen. Hauptargumente zugunsten der telefonischen Befragung sind die Chancen, das **spontane Antwortverhalten** der Befragten zu erfahren sowie flexibel auf die Aussagen der Befragten eingehen zu können (z.B. Einsatz spezifischer Fragemodule für einzelne Leistungsbereiche, Nachfragen während des Interviews etc.).

Vor- und Nachteile der Befragungsarten ergeben sich aus folgender Übersicht:

Kriterien	Erhebungsmethode		
	Schriftlich/Online	Telefonisch	Persönlich
Rücklaufquote/ Teilnahmequote	Niedrig	Hoch	Hoch
Beeinflussung durch Dritte sowie Prüfung von Unterlagen	Möglich	Nicht möglich	Kaum möglich
Aufbau des Fragebogens	Begrenzung des Fragekatalogs notwendig	Flexible Befragung durch modularen Fragebogaufbau möglich	Flexible Befragung durch modularen Fragebogaufbau möglich
Befragungsdauer	Relativ lang	Relativ kurz	Relativ kurz
Erhebungskosten	Insbesondere bei Online- Befragung Kostenvorteile (gegenüber telefonischer Befragung) bei flexibler Befragung je Sachgebiet durch Externe	Gute Kosten/ Nutzen- Relation bei obiger Zielsetzung	Relativ hohe Fixkosten
Steuerungsmöglich- keit zum Erreichen von Quoten (je Sachgebiet)	Kaum steuerbar	Effektive und effiziente Realisierung der Stichprobenstruktur	Quotenrealisierung steuerbar
Erklärungen bei Rückfragen	Nicht möglich	Möglich	Möglich
Sicherung der Datenqualität	Nur eingeschränkt möglich	Hohe Datenqualität durch Interview- steuerung und Plausibilitätskontrollen	Hohe Datenqualität durch Interview- steuerung und Plausibilitätskontrollen

Die Entscheidung zugunsten einer Befragungsmethode ist in engem Zusammenhang einerseits mit der Festlegung der potenziellen Teilnehmer/-innen an der Befragung (z.B. durch eine Bereitstellung entsprechender Adressen) und andererseits den jeweils geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu sehen.

Bei der Bereitstellung der Adressen ist in Abhängigkeit der Befragungsmethode auf eine ausreichende Höhe der potenziellen Teilnehmer/-innen zu achten. Ferner ist zu entscheiden, ob die Adressen aus einem zentralen Bestand entnommen werden oder von den teilnehmenden Bereichen selbst vorgegeben werden. In letzterem Fall ist darauf zu achten, dass durch Kontrollmechanismen keine bzw. allenfalls eingeschränkte Möglichkeiten zur Selektion der Adressen bestehen.

Für die Festlegung der Teilnehmer/-innen an der Befragung sind insbesondere **datenschutzrechtliche Belange** zu beachten. Hierzu ist es bei frühzeitiger Planung einer Bürger-/Kundenbefragung grundsätzlich denkbar, in weitem zeitlichen Vorfeld einer Befragung bei den beteiligten Sachgebieten vorbereitete Rückantwortkarten o.ä. auszulegen oder den ausgehenden Schriftstücken (z.B. Bescheiden) beizufügen. Durch einen Rückgriff auf diese **freiwillig zur Teilnahme an der Befragung bereiten** Bürger bzw. Kunden entfällt auch eine ggf. umständliche Recherche nach der aktuellen Adresse bzw. Telefonnummer eines Bürgers bzw. Kunden.

Entscheidungsbedarf:

- ✓ Festlegung der Erhebungsmethode.
- ✓ Festlegung der potenziellen Teilnehmer/-innen an der Befragung unter Beachtung datenschutzrechtlicher Rahmenbedingungen.

1.5. Weitere Vorbereitungsphase

Nach der Festlegung der Erhebungsmethode sind folgende Schritte zu beachten:

- **Festlegung des Erhebungszeitraums (inkl. Dauer der Befragung)**
Die Erhebung ist so zu planen, dass die benötigte Anzahl der Teilnehmer/-innen für eine repräsentative Aussage der Ergebnisse erreicht wird.
- **Erstellung des Fragebogens inkl. Festlegung der Antwortkategorien**
Der Aufbau des Fragebogens muss eine sinnvolle Fragenfolge aufweisen. Fragen und Antwortkategorien sind eindeutig zu formulieren. Geschlossene bzw. halboffene Fragen erleichtern sowohl die Antwort als auch die Auswertung. Der Fragebogen muss Fragen nach den vorgegebenen Kriterien der Bürger-/Kundenorientierung und Fragen, die differenzierte statistische Auswertungen ermöglichen, beinhalten. Die Skala der Antwortmöglichkeiten ist festzulegen.
- **Information der Mitarbeiter/-innen**
Informationsveranstaltungen tragen dazu bei, den Mitarbeitern/-innen die erforderlichen Informationen über Projektziele und -ablauf zu liefern. Ferner motivieren sie die Mitarbeiter/-innen, sich im Projekt aktiv einzubringen und Projektergebnisse als Impulse für die eigene Arbeit zu nutzen. Weiterhin können die Inhalte zur Befragung der Bürger/Kunden vorgestellt werden, was häufig zu einer klaren Zuordnung jedes Befragungsbestandteils zu den jeweils verantwortlichen Funktionsbereichen und Personen in den Behörden führt.
- **Vortest (als “Machbarkeitsstudie” für das geplante Vorgehen)**
- **Entscheidung für den endgültigen Fragebogen**
- **Bereitstellung der Bürger-/Kundendaten (z.B. Name und Telefonnummer) zur Vorbereitung der Datenerhebung (ggf. Lieferung an den externen Partner)**
- **Information der Öffentlichkeit**
Zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft der Befragten ist die Versendung eines Ankündigungsschreibens an alle relevanten Zielpersonen grundsätzlich denkbar. Alternativ dazu kann diese Wirkung durch eine weitreichende Ankündigung der Befragung in der Presse erzielt werden. Hierzu empfiehlt sich eine Teilnahme

der Presse an der Kurzpräsentation für die Mitarbeiter/-innen oder eine separate kurze Vorstellung. Darüber hinaus kann die Öffentlichkeitsarbeit durch Pressenotizen weiter unterstützt werden.

Entscheidungsbedarf:

- ✓ Festlegung des endgültigen Fragebogens und Auswahl der in Betracht kommenden Personengruppen für die Befragung.
- ✓ Festlegung der Art der Information für Mitarbeiter/-innen und die Öffentlichkeit.

1.6. Erhebung der Daten

Die Erhebung der Daten sollte in Abhängigkeit der Befragungsmethode und der Projektbeteiligten durch eine möglichst unabhängige Stelle (innerhalb oder außerhalb des Landratsamts) erfolgen. Dadurch können Befürchtungen hinsichtlich einer Beeinflussbarkeit der Meinungsäußerungen in der Regel entkräftet werden. Als wichtige Funktion sollte diese Stelle auch Ansprechpartner für Rückfragen der Teilnehmer/-innen an der Befragung sein. Ggf. kann die Einrichtung einer Service-Telefonnummer (Hotline) sinnvoll sein.

Entscheidungsbedarf:

- ✓ Festlegung der Stelle, die den Rücklauf der Erhebungsdaten aufnimmt und für Rückfragen zur Verfügung steht.

1.7. Auswertung

Standardisierte Fragen erleichtern die Auswertung erheblich. Die Antworten auf die offenen Fragen sind durch die auswertende Stelle in Auswertungs-codes umzuwandeln und ebenfalls zu erfassen.

In der Basisauswertung werden die Antworten oft als Häufigkeitsverteilung tabellarisch ausgewertet. Ein Beispiel könnte wie folgt aussehen:

Wie zufrieden sind Sie mit der Freundlichkeit der Sachbearbeiterin/des Sachbearbeiters?

Landratsamt A	
Anzahl der Antworten	632
Außerordentlich zufrieden	23,5 %
Sehr zufrieden	42,7 %
Zufrieden	25,2 %
Weniger zufrieden	5,1 %
Unzufrieden	3,5 %

Bereits im Vorfeld ist festzulegen, welche Antwortkategorien für die Interpretation der Ergebnisse in welcher Form zu werten sind. Besonders stellt sich diese Frage hinsichtlich der mittleren Kategorie bei einer ungeraden Skala (häufige Ausprägungen: trifft zum Teil zu, bin zum Teil zufrieden).

Die Auswertung sollte aber in jedem Fall über eine reine Auswertung mit den Häufigkeiten der einzelnen Antworten zu den Fragen hinausgehen. Durch geeignete Methoden (z.B. Kreuztabellen) sind beispielsweise Querverweise zwischen verschiedenen Fragestellungen zu ziehen.

Die Auswertung soll durch den Einsatz **geeigneter Darstellungsformen** eine schnelle Information über die Gesamtergebnisse der Befragung ermöglichen. Für die Ableitung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen eignet sich zum Beispiel die Darstellung der Bewertungen in einem **Stärken-/Schwächen-Profil**. Als Muster für diese Form der grafischen Darstellung kann die nachfolgende Darstellung dienen:

Leistungsbereich: Zeitmanagement

☺ STÄRKEN	☹ HANDLUNGSBEDARF
Möglichkeit, individuelle Termine zu vereinbaren	Öffnungszeiten Wartezeiten im Amt

Ferner kann eine Auswertung – in Analogie zur Kundenzufriedenheitsforschung in anderen Branchen des Dienstleistungssektors – Aussagen über die **Kundenzufriedenheit** und die **Kundenbindung (Loyalität)** liefern. D.h., die Stärken und Schwächen werden mit deren Einfluss (Wichtigkeit) auf die Kundenbindung/Loyalität verknüpft. So ruft eine schwache Leistung mit einem hohen Einfluss auf die Kundenbindung den größten **Handlungsbedarf** hervor.

Entsprechende Darstellungen ermöglichen die **Setzung von Prioritäten für die weiteren Aktionen**. Sie zeigen,

- welche strategischen Nachteile verbessert werden müssen (z.B. Kompetenz der Mitarbeiter/-innen, Bearbeitungszeit),
- welche strategischen Vorteile eventuell ausgebaut werden können bzw. gehalten werden müssen (z.B. Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/-innen),
- welche Vorteile zwar vorhanden sind, jedoch einen geringen Einfluss auf die Kundenbindung haben (z.B. Leitsystem zum Landratsamt) und somit nicht im Fokus bei der Umsetzung/ Verbesserung stehen sollten,
- welche Nachteile eventuell akzeptiert werden können, da sie keine große Bedeutung für die Loyalität beinhalten (z.B. Parkplatz-Angebot).

Eine **detaillierte Betrachtung** jedes Leistungsbereiches gewährt schließlich einen kompletten Einblick in die Bewertung aller Einzelleistungen, die hinter jedem Leistungsbereich stehen.

Entscheidungsbedarf:

- ✓ Festlegung der gewünschten Auswertungen.

1.8. Berichtslegung und Präsentation

Eine klare, übersichtliche, fundierte sowie zielgruppengerechte Darstellung der Befragungsergebnisse ist die Voraussetzung für den weiteren Projekterfolg.

Berichte, in denen jede/r verantwortliche Mitarbeiter/-in im Landratsamt die für ihren/seinen Bereich relevanten Informationen im Vergleich zu anderen Ämtern erhält, sind die Basis für eine effektive und effiziente Umsetzung der Befragung in tatsächliche Verbesserungsmaßnahmen.

Bei einer Untersuchung zum Landratsamt insgesamt ist ein **zusammenfassender Bericht** mit den **Ergebnissen des Landratsamts** vor allem für die zentrale Leitung des Landratsamts vorzusehen. Er ermöglicht ggf. einen Vergleich zum Durchschnitt anderer Landratsämter und sollte einen Überblick über die Ergebnisse in den Sachgebieten geben.

Daneben sollte **jedes beteiligte Sachgebiet** einen **individuellen Bericht** erhalten, der alle Befragungsergebnisse des Sachgebietes im Vergleich zum Durchschnitt der Sachgebietsgruppe aller Landratsämter aufzeigt. Der Handlungsbedarf und die Stärken werden gesondert und detailliert beschrieben. Diese Berichte setzen allerdings eine sachgebietsbezogene Befragung voraus.

Die erzielten Ergebnisse des Landratsamts sowie der Sachgebiete im Überblick sollten **zeitnah** in einer detaillierten Ergebnispräsentation vorgestellt werden. An dieser Präsentation nehmen die Leitung des Landratsamts sowie der jeweiligen Organisationseinheiten (Sachgebiete) teil.

Nach der Präsentation sollten die Ergebnisse z.B. in Form eines Workshops gemeinsam diskutiert werden. Ziel ist es dabei zunächst, das Verständnis und die Akzeptanz der Befragungsergebnisse zu erreichen. Aus einer Analyse

der „eigenen“ Ergebnisse sind dann erste Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen und deren Rahmenbedingungen (z.B. Personalkapazitäten, Investitionsbedarf) abzuleiten.

Eine allgemeine Zusammenfassung der Ergebnisse ist in geeigneter Form auch für alle Mitarbeiter/-innen vorzusehen (z.B. Hauszeitung, Intranet, Personalversammlung).

Einige beispielhafte Auszüge aus dem Ergebnisbericht für ein Landratsamt sind in Anlage 1, S. 18 ff., zu finden.

Entscheidungsbedarf:

- ✓ Festlegung der Präsentationsart, -termine und der einzuladenden Teilnehmer/-innen.

1.9. Umsetzung der abzuleitenden Maßnahmen

Die **wichtigste Phase des gesamten Projekts** ist die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen auf Basis der Befragungsergebnisse sowie deren Umsetzung. Erst wenn die Befragung letztendlich in einen Umsetzungsprozess mündet, in dem der interne Ablauf im Landratsamt optimiert und dies für die Kunden sichtbar wird, kann von einem insgesamt erfolgreichen Projekt gesprochen werden. Noch mehr als bei einer Mitarbeiterbefragung entsteht durch eine Bürger-/Kundenbefragung der Druck „von außen“, der bei der Veröffentlichung vorgestellten Absicht zur Veränderung der Verwaltung auch Taten folgen zu lassen.

Anhand der örtlichen Situation ist zu entscheiden, ob die Umsetzung der Ergebnisse in eigenen Projektstrukturen des Landratsamts erfolgen oder zur Unterstützung ein externer Berater eingesetzt werden soll.

Die Ergebnisse der eingeleiteten Maßnahmen sind den Bürgern/Kunden nach einer erfolgreichen Umsetzung vorzustellen (Presse-/Öffentlichkeitsarbeit, Infobroschüren etc.).

Entscheidungsbedarf:

- ✓ Festlegung des weiteren Vorgehens für die Umsetzung.

2. Konkrete Umsetzung im Bayerischen Innovationsring

Vor allem wegen der überregionalen Bedeutung des Projektes und des damit verbundenen Arbeitsaufwandes entschied sich der Bayerische Innovationsring bei den 2010 und 2012 durchgeführten Bürger-/Kundenbefragungen zur Einschaltung eines renommierten externen Partners. Die Wahl fiel dabei erneut auf die GfK, die ihr bereits in den verschiedensten Branchen eingesetztes Instrument „GfK Loyalty^{plus}“ zur Messung und Verbesserung von Kundenzufriedenheit auch auf der Ebene der bayerischen Landratsämter einsetzt.

Diese Methode erfüllt die konzeptionellen Vorgaben des Bayerischen Innovationsrings für das Projekt. Neben der **Messung der aktuellen Zufriedenheit** mit den kundenbeeinflussenden Prozessen und Leistungen der beteiligten Landratsämter werden als weitere hauptsächliche **Projektziele** die **„Kundenloyalität“**, d.h. die Identifikation der Bürger/Kunden mit den Behörden und ihr daraus resultierendes Verhalten, ermittelt und Aussagen über die **Wichtigkeit verschiedener Leistungsmerkmale für die Loyalität** der Bürger und Kunden getroffen.

2.1. Zeitlicher Ablauf der Befragung

Die **Zeitplanung** für die telefonische Befragung kann je nach Ausgestaltung des Konzepts und Projekts (v.a. bei Einbindung weiterer Projektbeteiligter) variieren. Als **Orientierungsrahmen** können auf Grund der Erfahrungen im Bayerischen Innovationsring **für ein einzelnes Landratsamt** folgende zeitliche Planwerte genannt werden:

- Projektphase 1: Vorbereitungsphase ca. 4 Wochen
- Projektphase 2: Durchführung der Befragung
(je teilnehmendes Landratsamt innerhalb einer Befragungswelle) ca. 1-2 Wochen
- Projektphase 3: Auswertung ca. 3 Wochen

- Projektphase 4: Darstellung der Ergebnisse, Präsentationsvorbereitung und -durchführung . . ca. 2 Wochen
- Projektphase 5: Umsetzung der Ergebnisse (abhängig vom Umfang)

Durch die notwendige überörtliche Abstimmung bei Teilnahme mehrerer Behörden gleichzeitig ist ein höherer Zeitbedarf in einigen Projektphasen (z.B. Auswahl der Sachgebiete) unvermeidbar. Dem stehen allerdings die Vorteile einer gemeinsamen Durchführung gegenüber (z.B. Arbeits- und Kostenteilung, Vergleichsmöglichkeit mit anderen Landratsämtern).

2.2. Zielgruppe der Befragung

Zielgruppe der Untersuchung sind Personen, die in der Regel in den letzten 6 Monaten schriftlichen, telefonischen oder persönlichen Kontakt mit den Landratsämtern hatten und dabei eine Leistung in Anspruch genommen haben oder beraten wurden (**ereignisbezogene Messung**). Es handelt sich dabei um Bürger bzw. Kunden dieser Landkreise sowie Vertreter von Unternehmen und Vereinen/Vereinigungen.

Aus der (Grund-)Gesamtheit aller zur Verfügung stehenden Kontaktadressen wird eine repräsentative Stichprobe je Landratsamt angestrebt. Diese Stichprobe ermöglicht repräsentative Ergebnisse auf Ebene des Landratsamts sowie den untergeordneten Sachgebieten (insgesamt mindestens 6 Sachgebiete, maximal 12 Sachgebiete je Landratsamt). Pro Sachgebiet werden demnach etwa 50 – 100 vorliegende Beurteilungen realisiert.

Um eine Vergleichbarkeit der Landratsämter zu ermöglichen, werden innerhalb der einzelnen Sachgebiete Kundenadressen folgender Leistungen einbezogen, wobei alle genannten Eingrenzungen mit Ausnahme der Gesundheitsbehörde innerhalb der Pilotstudie von den teilnehmenden Landratsämtern freiwillig vorgenommen worden sind:

Leistungsbereiche	Eingrenzung	Einbezogene Adressen
Kommunale Abfallwirtschaft		Alle Kundenkontakte generell, inkl. Entsorgungsunternehmen
Bauamt	Baugenehmigungsverfahren	Alle Kundenkontakte generell, inkl. Planfertiger und Architekten
Büro des Landrats / Öffentlichkeitsarbeit		Alle Kundenkontakte generell, wie z.B. Bürgeranliegen, Kreistagsmitglieder, Presseorgane, Verbände
Führerscheinstelle		Alle Kundenkontakte generell
Jugendamt		Unterhaltsvorschuss, wirtschaftliche Jugendhilfe, Beistandschaften
Kfz-Zulassung		Alle Kundenkontakte generell
Lebensmittelüberwachung		Alle Kundenkontakte generell
Sozialhilfe	Keine Arbeitsgemeinschaften Hartz IV	Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung, Hilfe zum Lebensunterhalt
Wohngeld		Alle Kundenkontakte generell
Schülerbeförderung	Ausgenommen Waffenrecht und Jagdrecht	Alle Kundenkontakte generell
Gesundheitsamt	Ausgenommen Untersuchungen im Auftrag Dritter sowie Beratungsleistungen wie z.B. psychosoziale Beratungen, Aidsberatungen, Konfliktberatungen, Schwangerenberatungen, etc.	• Ausstellung des Gesundheitszeugnisses • Auftraggeber ärztlicher Gutachten (Gerichte, Sozialamt) • Schulen und Kindergärten • Einzeluntersuchungen der Trinkwasserversorger • Allgemeine Beratungsleistungen (ohne Psychosoziale Beratungen, Aidsberatungen, Konfliktberatungen, Schwangerenberatungen, etc.)

Für die Befragung wurden von Seiten der Landratsämter vollständige und aktuelle Adressdaten (möglichst aus den letzten 6 Monaten) **in ausreichender Anzahl** (zumindest Adressen/Interviews im Verhältnis 4:1) **auf einem elektronischen Datenträger** zur Verfügung gestellt. Diese Adressdatei sollte den Namen und die Adresse des Interviewpartners, Telefondurchwahl (im Falle einer telefonischen Untersuchung) sowie weitere für die Interviewsteuerung und Auswertung notwendige Angaben, z.B. Herkunft der Adresse, Sachgebiet, in Anspruch genommene Leistungen usw. beinhalten.

Empfehlung:

Durch ein sorgfältiges Vorgehen bei der Zusammenstellung der Daten durch die Landratsämter (z.B. Lieferung inkl. Telefonnummern, Plausibilitätsprüfung der Adressen etc.) lässt sich weiterer Aufwand im Ablauf der Befragung (Nachrecherchieren) deutlich reduzieren.

Nach einer Prüfung durch den **Bayerischen Landesbeauftragten für den Datenschutz** hat dieser festgestellt, dass der vorgesehenen Umsetzung der telefonischen Befragung **keine datenschutzrechtlichen Bestimmungen entgegenstehen**. Dieses für die teilnehmenden Landratsämter wichtige Ergebnis wurde u.a. durch folgende Vorgehensweise bei der Bereitstellung aktueller Kundenadressen für die Befragung erreicht:

▪ **Ausschluss besonders sensibler Leistungen**

Dies betrifft ausschließlich den Bereich des Gesundheitsamtes, in dem alle Beratungsleistungen (z.B. Schwangerschaftsberatung, AIDS-Beratung) von der Befragung ausgeschlossen werden müssen.

▪ **Bildung von Adresspools für besonders sensible Sachbereiche**

Zur Erleichterung einer Quotensteuerung können einige Sachgebiete separate Adressbestände zur Verfügung stellen. Für einzelne Sachgebiete mit einer hohen Sensibilität der Kundenadressen und rechtlichen Vorgaben werden die Adressen dieser Bereiche innerhalb eines gemeinsamen Adresspools geliefert. Damit ist die direkte Zuordnung der Kundenadressen zu den einzelnen Sachgebieten für das beauftragte Marktforschungsinstitut nicht mehr möglich. Erst zu Beginn des Interviews erfolgt die Zuweisung der Antworten durch die Befragten selbst.

Für die nachfolgenden Sachgebiete ergibt sich somit auf Basis der datenschutzrechtlichen Bestimmungen folgende Adresslieferung:

Sachgebiete mit Nennung der Sachgebietszugehörigkeit
Bauamt
Büro des Landrats
Kommunale Abfallwirtschaft

Sachgebiete <u>ohne</u> Nennung der Sachgebietszugehörigkeit
Gesundheitsamt
Führerscheinstelle
Jugendamt
Kfz-Zulassung
Sozialhilfe
Schülerbeförderung
Wohngeld
Lebensmittelüberwachung



Lieferung eines gemeinsamen „Adresspools“

Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass auch während der Datenerhebung mit diesen getrennten Datenbeständen gearbeitet wird, so dass keine Rückschlüsse von Antworten auf einzelne Teilnehmer/-innen der Befragung möglich sind.

2.3. Inhalte/Gegenstand der Befragung

Der Entwicklung eines aussagekräftigen und gut strukturierten Fragebogens kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Nachfolgend wird deshalb zunächst das Vorgehen zur Entwicklung des Fragebogens dargestellt (Kapitel 2.3.1, sogleich unten) und anschließend auf den Aufbau des Fragebogens eingegangen (Kapitel 2.3.2, S. 13 f.).

2.3.1. Entwicklung des Fragebogens

Um einen aussagekräftigen Fragebogen zu entwickeln, der die spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen an die Landratsämter widerspiegelt, lag der **Fragebogen-Entwicklung** folgende **Vorgehensweise** zugrunde:

- **Fragebogen-Workshop innerhalb des überörtlichen Arbeitskreises**

Zur Erarbeitung der Inhalte des Fragebogens wurde mit den Mitgliedern des überörtlichen Arbeitsteams (jeweils mindestens ein Delegierter jedes Landratsamts) ein Workshop durchgeführt, dessen Ziel es war, alle wichtigen zufriedenheitsrelevanten Aspekte innerhalb des Kundenkontaktes zum Landratsamt zu ermitteln. Hier waren die sachgebietsübergreifenden Fragestellungen zu den Mitarbeiter/-innen, zur Organisation und der Infrastruktur im Vordergrund.

- **Einzelinterviews mit Sachgebietsleitern**

In Einzelinterviews mit Sachgebietsleitern an einem exemplarischen Landratsamt wurden die sachgebiets-spezifischen Fragestellungen erarbeitet, d.h. die zufriedenheitsrelevanten Aspekte, auf die es im Besonderen im Kontakt mit dem jeweiligen Sachgebiet ankommt. Die Fragestellungen wurden in individuellen Frage-modulen je Sachgebiet zusammengefasst, wobei jedem Befragten die Fragen nur eines, des zuletzt kontak-tierten Sachgebietes gestellt werden.

- **Zwei Fokusgruppen mit Bürgern/Kunden sowie Unternehmensvertretern**

Im Anschluss an den Workshop und die Einzelinterviews mit den Mitarbeitern/-innen wurden zwei Fokus-gruppen mit Bürgern/Kunden der Landratsämter durchgeführt. Dabei handelte es sich um ca. 2-stündige Gruppendiskussionen mit jeweils 10 Bürgern/Kunden sowie Vertretern aus Unternehmen und Behörden. In diesen Fokusgruppen wurden die kundenzufriedenheitsrelevanten Aspekte sowie die Strukturierung und Formulierung der Fragebogeninhalte aus der Perspektive der Bürger/Kunden herausgearbeitet. Dadurch konnten die Ergebnisse des Mitarbeiterworkshops sowie der Einzelinterviews auf Vollständigkeit überprüft und gegebenenfalls ergänzt werden.

2.3.2. Der Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen der Bürger-/Kundenbefragung hat folgenden Aufbau und beinhaltet folgende Themenkomplexe:

Teil A1: Einleitung	Kontaktaufnahme Bisher genutzte Sachgebiete
Teil A2: Gesamtzufriedenheit mit dem Landratsamt	
Teil A3: Image	▪ Flexibilität gegenüber dem Bürger ▪ Einsetzen der Mitarbeiter/-innen für die Bürger ▪ Behandeln des Bürgers als Kunden und nicht als Bittsteller ▪ Gutes Wahrnehmen der Beratungsfunktion ▪ Ernstnehmen der Beschwerden von Bürgern

Teil A4: Loyalität	- Das LRA ist ein modernes Dienstleistungszentrum - Das LRA ist ein kompetenter Partner und Berater - Ich nutze das LRA nicht nur zu den angegebenen Kontaktanlässen, sondern weitergehend als allgemeine Informationsquelle
Teil A5: E-Government	Nutzung, Zufriedenheit und Wünsche
Teil B: Einheitlicher Fragenblock der Sachgebiete	B1: Mitarbeiter/-innen B3: Organisation B2: Infrastruktur B4: Dienstleistung
Teil C: Spezifischer Fragenblock der Sachgebiete	C1: z.B. Bauamt C2: ... C13: Straßenverkehrsbehörde
Teil D: Abschlussfragen	Anforderungen / Wünsche an das Landratsamt

Die beiden Module “Einheitlicher Frageblock der Sachgebiete” (Teil B) und “Spezifischer Frageblock der Sachgebiete” (Teil C) enthalten jeweils eine Vielzahl an Fragen zu Einzelleistungen, die innerhalb der qualitativen Vorphase herausgearbeitet wurden.

Für die Beantwortung der geschlossenen Fragen wurden in der Regel fünf Ausprägungen als Antwortmöglichkeiten vorgegeben (z.B.: außerordentlich zufrieden – sehr zufrieden – zufrieden – weniger zufrieden – unzufrieden).

Vor jedem Projektstart wurde der Fragebogen hinsichtlich notwendiger Aktualisierungen seitens der Projektpartner überprüft. Eine umfassende Aktualisierung erfolgte mit Durchführung der Bürger-/Kundenbefragung 2010, insbesondere wurden aufgrund der steigenden Relevanz Fragen zum Themenkomplex E-Government neu mit aufgenommen.

2.4. Information der Mitarbeiter/-innen sowie der Öffentlichkeit im Vorfeld

Die vor Beginn der Bürger-/Kundenbefragung in den Landratsämtern durchgeführten **Informationsveranstaltungen** haben sich als äußerst nützlich herausgestellt. Sie hatten in der Regel folgende Struktur:

■ Präsentation für die Mitarbeiter/-innen des Landratsamts

Zur Information der Mitarbeiter/-innen wird eine Informationsbroschüre mit den Eckdaten der Befragung erstellt und im Landratsamt intern verteilt.

Idealerweise wird in einer ca. 45-minütigen Präsentation, an der alle interessierten Mitarbeiter/-innen des Landratsamts teilnehmen können, ein Überblick über die Vorgehensweise sowie die Befragungsinhalte gegeben. Dieses Angebot basiert auf dem Prinzip, dass die Mitarbeiter/-innen als erste das Anrecht haben, über die Befragung informiert zu werden. Außerdem können Bedenken gegen die Befragung schon frühzeitig ausgeräumt werden.

■ Information der Öffentlichkeit

Vertreter der örtlichen Medien können zu diesen Informationsveranstaltungen eingeladen werden. Zumindest erfolgt die Herausgabe einer Pressemitteilung, ca. 2 Wochen vor Beginn der eigentlichen Befragungen.

2.5. Durchführung einer repräsentativen Befragung

Insgesamt wurden aus dem Telefonstudio der GfK in Nürnberg bisher über 25.000 **computergestützte telefonische Interviews** realisiert. Die Erfahrungen während der Erhebungen bestätigten die bei der Beauftragung angestrebten folgenden Vorteile:

- **hohe Teilnahmebereitschaft** der Befragten
- **flexible Befragung** mit Hilfe eines modularen Fragebogaufbaus entsprechend der Organisationseinheiten (Sachgebiete)
- bei Bedarf Einbindung **individueller Befragungsteile** der einzelnen Behörden
- effektive und effiziente **Realisierung der Stichprobenstruktur** nach Teilgruppen
- **hohe Datenqualität** (keine Filterfehler während des Interviews, Plausibilitätskontrollen, kontrollierte Interviewsituation durch eigene GfK-Telefonstudios, methodisch saubere Stichproben durch automatisches Wählen, keine Reihenfolge-Effekte)
- bessere **Stichprobenausschöpfung** durch wiederholtes Anrufen
- Zeitersparnis durch die **automatische Datenerfassung**

Alle Interviewer, die von der GfK eingesetzt werden, sind vor und während ihres Einsatzes **sorgfältig geschult** worden. Darüber hinaus erfolgen auch während der Datenerhebungsphase ständige Qualitätskontrollen.

Zu Beginn der Befragungen werden in einem **Vortest** zunächst 10 – 20 Pilotinterviews durchgeführt, so dass noch eine letzte Überarbeitung des Fragebogens auf Grund dieser Interviews stattfinden kann. Die **durchschnittliche Dauer der Interviews** auf Basis des erarbeiteten Fragenkatalogs liegt bei ca. 16,5 Minuten.

Die GfK kann attestieren, dass die Befragung selbst sowie die gewählte Erhebungsmethode telefonischer Interviews eine **hohe Akzeptanz** bei den Befragten gefunden hat. Hierfür spricht die oben genannte hohe Teilnahmebereitschaft.

Im Vorfeld der Befragung wurde von den Landratsämtern entschieden, zur Steigerung der Teilnahmebereitschaft die Öffentlichkeit im Rahmen einer weitreichenden Pressearbeit über die Befragung zu informieren. Vor allem wegen der damit verbundenen Kosten verzichtete der Großteil der Landratsämter auf die Versendung eines Ankündigungsschreibens an alle relevanten Zielpersonen.

2.6. Ergebnisauswertung

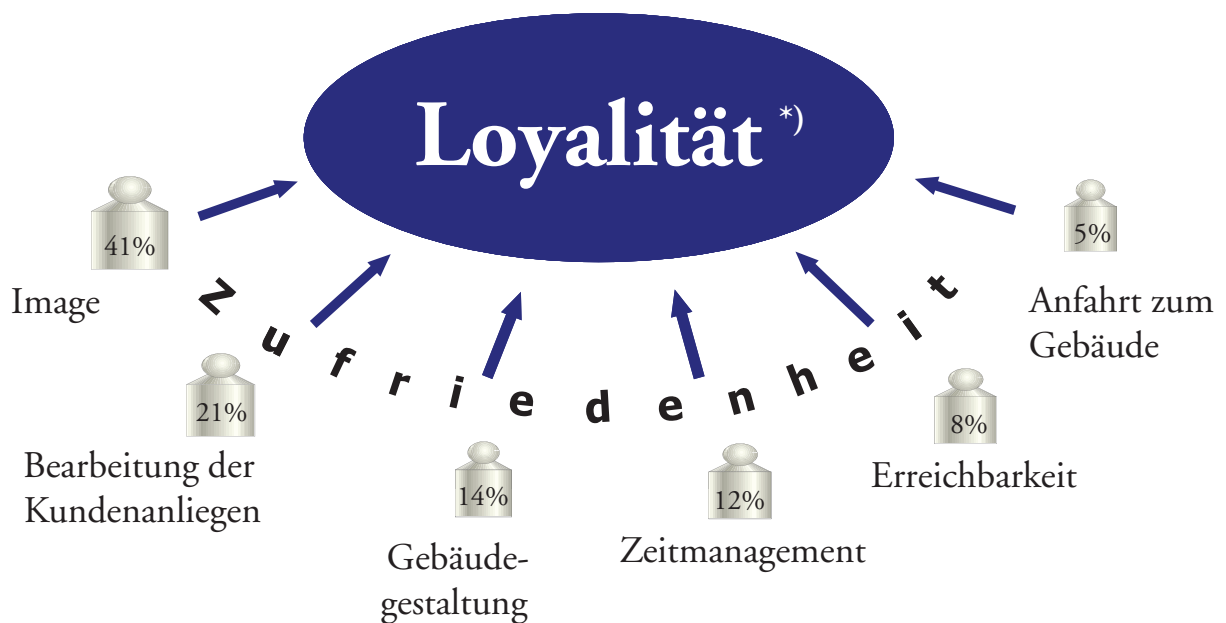
Innerhalb der **Basisauswertung** weist die GfK die Antworten als Punktwerte pro abgefragtem Aspekt aus. Eine wichtige Festlegung war – in Analogie zum Vorgehen in anderen Branchen – lediglich die beiden Top-Ausprägungen „außerordentlich zufrieden“ und „sehr zufrieden“ als Indikator für die Zufriedenheit „begeisterter“ Kunden heranzuziehen („Top-2-Box-Auswertung“). Häufig diskutiert wird die zusätzliche Einbeziehung des Mittelwertes „zufrieden“, der auf den ersten Blick positiv wirkt. Doch Erfahrungen aus einer Vielzahl von Studien in anderen Branchen belegen, dass bei den „zufriedenen“ Kunden bereits ein erheblicher Einbruch bei der Loyalität zu verzeichnen ist und diese Kunden nach alternativen Anbietern Ausschau halten. Im Fall der Landratsämter könnte dies bedeuten, dass sie sich ggf. für eine Herausnahme des Angebotes aus dem Aufgabenbereich des Landratsamts aussprechen würden.

Durch die einheitliche Skalierung und Auswertungspraxis werden die verschiedenen Befragungsergebnisse sowohl des eigenen Landratsamts mit dem Durchschnitt aller Landratsämter als auch die Ergebnisse eines Sachgebietes mit dem Durchschnitt der Sachgebietsgruppe (z.B. Durchschnitt aller Bauämter etc.) vergleichbar. Dabei lässt die Auswertung Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter/-innen nicht zu.

Über den tabellarischen Einzelnachweis zu den Fragen hinaus werden die Daten mittels **multivariater Analyseverfahren strategisch ausgewertet**. Dazu setzt die GfK zur Messung der Kundenzufriedenheit sowie zur Bestimmung der Kundenbindung (Loyalität) ein **Modell** ein, das den kausalen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden und deren Loyalität zum jeweiligen Landratsamt aufzeigt.

Aus der Marktforschung ist bekannt, dass die **Kundenloyalität als Schlüsselgröße** der Untersuchung Aussagen über das zu erwartende Verhalten der Bürger/Kunden trifft. Sie ist somit ein Indikator für die zukünftige Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen den Bürgern/Kunden und den Landratsämtern. Die Loyalität drückt über den konkreten Anlass des Kontakts mit dem Landratsamt hinaus auch die **Grundeinstellungen** der Bürger/Kunden zum Landratsamt aus.

Durch die direkte Beziehung zwischen Loyalität und Zufriedenheit gilt die Kundenloyalität als die Zielgröße, die es zu verbessern gilt. Dazu wurden die Faktoren, welche die Loyalität der Bürger/Kunden beeinflussen, mit den Einzelfragen der Untersuchungen untermauert. Mit Hilfe statistischer Verfahren wurde die Stärke des Einflusses bzw. die Wichtigkeit der Leistungsbereiche bezogen auf die Kundenbindung/Loyalität rechnerisch ermittelt. Aus der Grundgesamtheit der befragten Kunden ergaben sich die nachfolgend dargestellten Leistungsbereiche mit den jeweiligen Einflussgewichten:



³ *) Die Leistungsbereiche und die dazugehörigen Einflussgewichte wurden von der GfK Marktforschung durch multivariate Analysen ermittelt.

Die Grafik zeigt, dass das Image den größten Einfluss auf die Loyalität des Landratsamts insgesamt ausübt. Konkret für die einzelnen Sachgebiete beeinflussbare Leistungsbereiche sind ferner – in der Reihenfolge ihres Einflussgewichtes – die Bearbeitung der Kundenanliegen, die Gebäudegestaltung (jedenfalls teilweise), das Zeitmanagement und die Erreichbarkeit. Die Anfahrt zum Landratsamt machte den geringsten Anteil des Einflusses aus.

Darüber hinaus gilt es darauf hinzuweisen, dass bei einem Vergleich mit den Ergebnissen der privaten Wirtschaft die Messlatte der Kundenzufriedenheit erheblich höher zu setzen ist. Wenn man sich diesen Ergebnissen annähern möchte, was bereits bei Einzelleistungen erreicht wird, gilt es, insbesondere das Image und die Bearbeitung der Kundenanliegen weiter zu verbessern.

2.7. Berichtslegung und Präsentation der Ergebnisse

Im Rahmen der Bürger-/Kundenbefragung erhält jedes Landratsamt einen Gesamtbericht sowie spezifische Sachgebietsberichte.

Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt als eintägige Veranstaltung in jedem teilnehmenden Landratsamt. Dabei werden die Ergebnisse in einer ca. zweistündigen Präsentation der Behördenleitung sowie den Sachgebietsleitern detailliert vorgestellt und die Handlungsprioritäten herausgearbeitet. Am Nachmittag wird ein erster Verbesserungsworkshop mit den Sachgebietsleitern durchgeführt, in dem zu einzelnen Schwachstellen erste Verbesserungsideen erarbeitet werden. Dieser Workshop soll vor allem ein Signal setzen und den weiteren Innovationsprozess anstoßen.

³ Quelle: Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, S. 4, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de/>.

Der gesamte Präsentationstag wird häufig durch eine Kurzpräsentation ergänzt, während der alle Mitarbeiter/-innen des Hauses die Gelegenheit haben, sich über die Ergebnisse zu informieren.

3. Handlungsempfehlungen des Bayerischen Innovationsrings

Die wesentlichen Ergebnisse der in den Jahren 2010 und 2012 in 20 Landratsämtern gemeinsam mit der GfK Marktforschung durchgeführten Bürger-/Kundenbefragungen sind in Anlage 2, S. 21 ff., dargestellt.

Die Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ des Bayerischen Innovationsrings hat diese Ergebnisse ausgewertet und daraus Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt abgeleitet.⁴ Die Handlungsempfehlungen befassen sich mit den Themen, die zentrale Treiber für Kundenzufriedenheit sind:

- Bearbeitung der Kundenanliegen, insbesondere
 - Servicestandards
 - Qualität der Beratung
 - Umgang mit Beschwerden
 - Bearbeitungsdauer
- Erreichbarkeit, insbesondere
 - Öffnungszeiten
 - Telefonische Erreichbarkeit
 - Terminvereinbarungen
- Gebäudegestaltung, insbesondere
 - Raumplanung
 - Wegweisung im Gebäude
 - Wartebereiche
 - Raumgestaltung in Büros
- Zentraler Bürgerservice, insbesondere
 - Vorteile eines Zentralen Bürgerservice
 - Aufgaben in der Sachbearbeitung
 - Qualitätssicherung
 - Erfolgsfaktoren bei der Einrichtung
 - Praxisbeispiele

Die Bürger-/Kundenbefragungen haben zudem ergeben, dass Landratsämter mit einem zentralen Kundenservice die mit Abstand besten Ergebnisse bei der Kundenzufriedenheit erzielen. Aus diesem Grunde hat die Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ des Bayerischen Innovationsrings zusätzlich einen Leitfaden zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice in den Landratsämtern erarbeitet.⁵

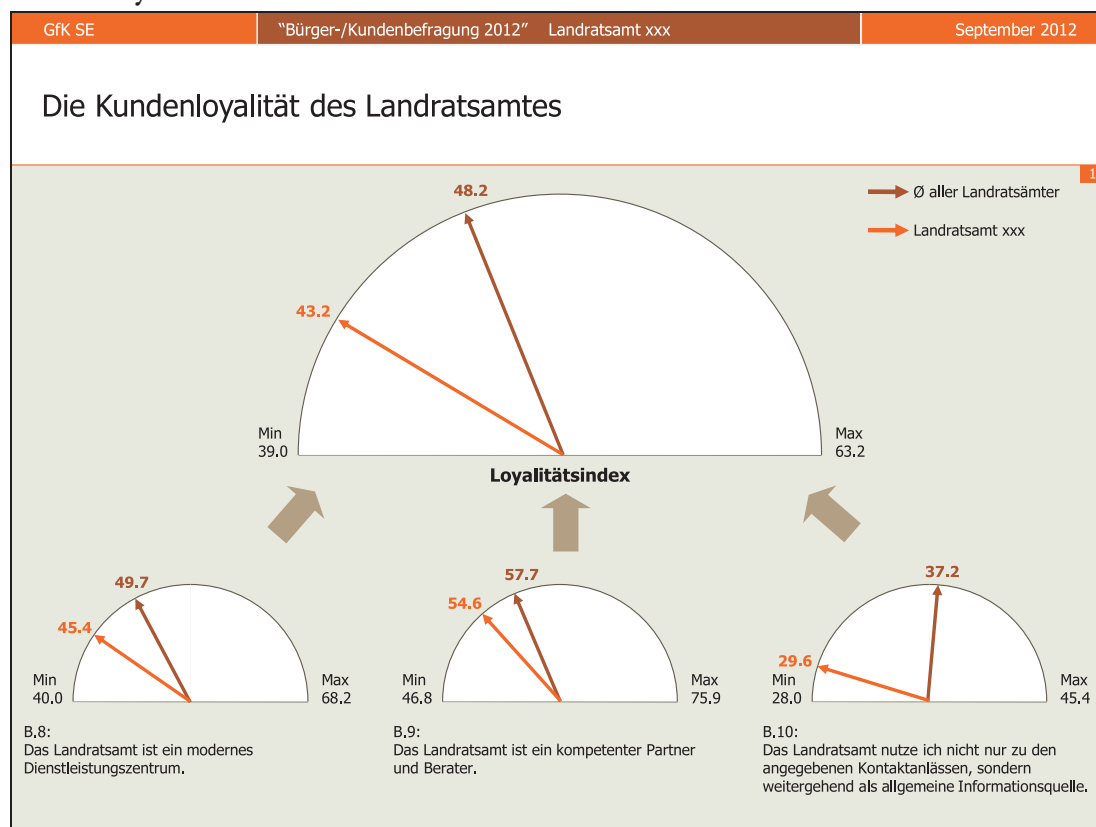
Die Leitfäden sind auf der Internetseite des Bayerischen Landkreistags (www.bay-landkreistag.de) veröffentlicht und richten sich an die Entscheidungsträger in den Landratsämtern (insbesondere Landrätinnen/Landräte); sie dienen ferner den mit der Umsetzung betrauten Praktikern als Hilfestellung. Die örtlichen Verhältnisse sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen.

⁴ Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de/>.

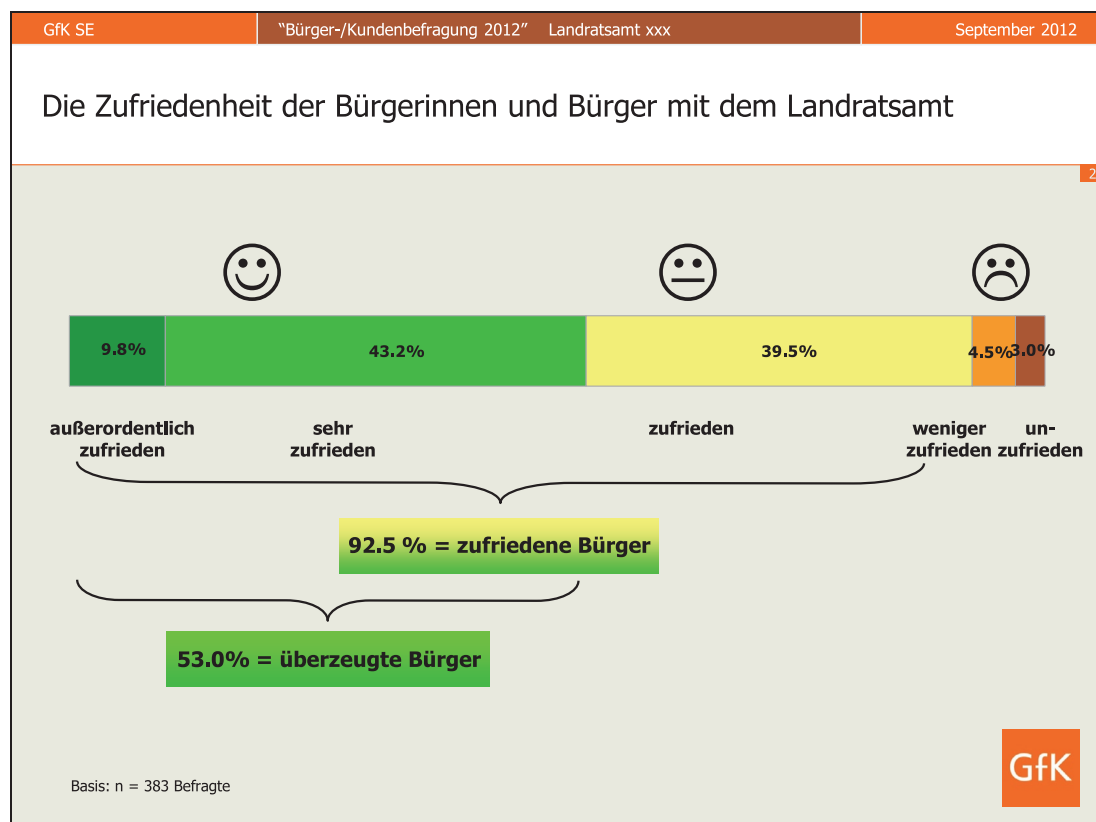
⁵ Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Leitfaden zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice in den Landratsämtern, 2014, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de/>.

Anlage 1: Beispiel für einen Ergebnisreport (Stand 2012)

Kundenloyalität:



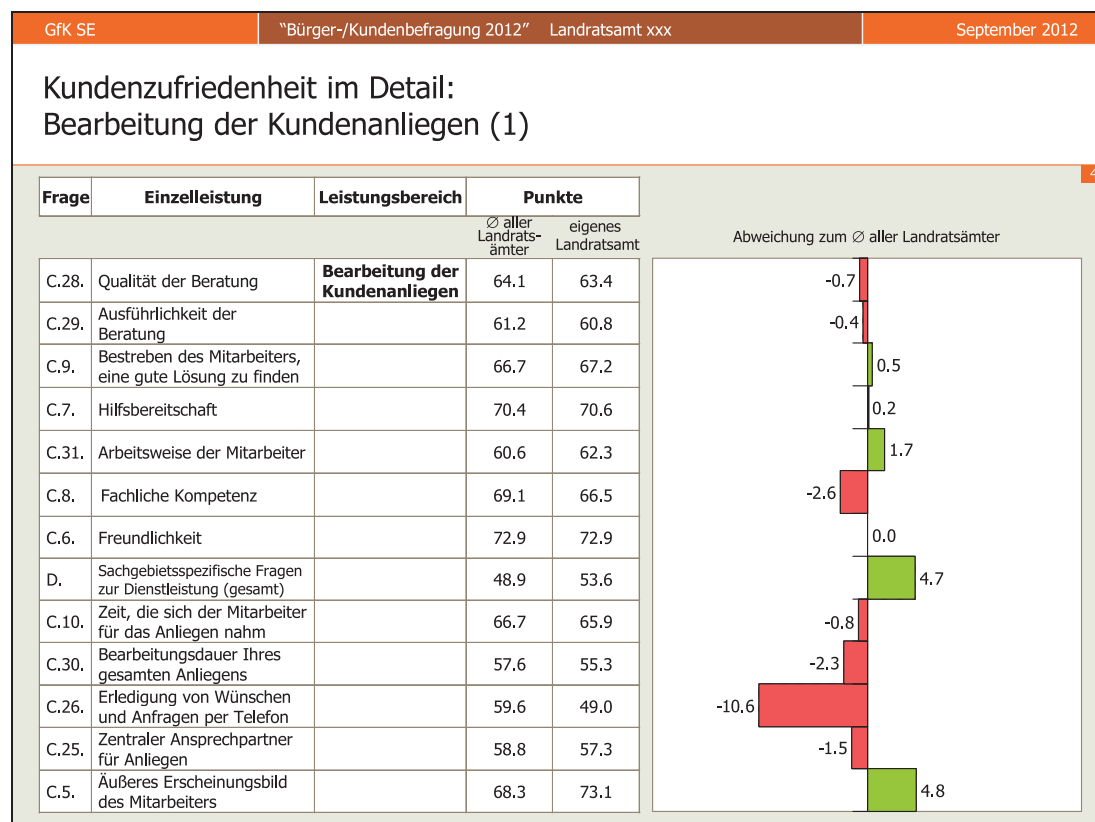
Gesamtzufriedenheit:



Kundenzufriedenheit nach Themengebieten:



Kundenzufriedenheit im Detail:



Verbesserungsvorschläge der Bürger; hier: Gebäudegestaltung

GfK SE

"Bürger-/Kundenbefragung 2012" Landratsamt xxx

September 2012

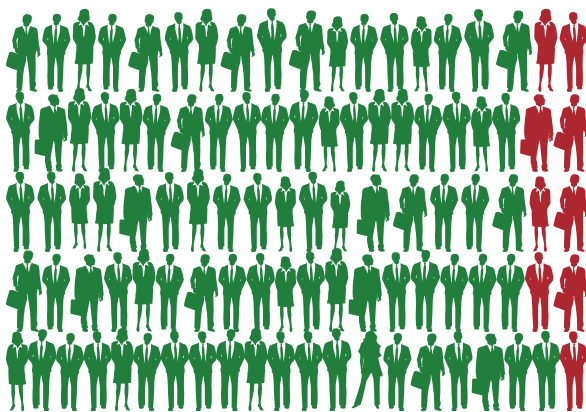
Verbesserungsvorschläge zur Gebäudegestaltung



Anlage 2: Wesentliche Ergebnisse der Bürger-/Kundenbefragungen 2010/2012

Gesamtzufriedenheit:

Über 90 % der Bürgerinnen und Bürger sind mit der Arbeit des Landratsamts zufrieden. Damit konnte die Zufriedenheit im Vergleich zur Pilotstudie 1999 gesteigert werden.

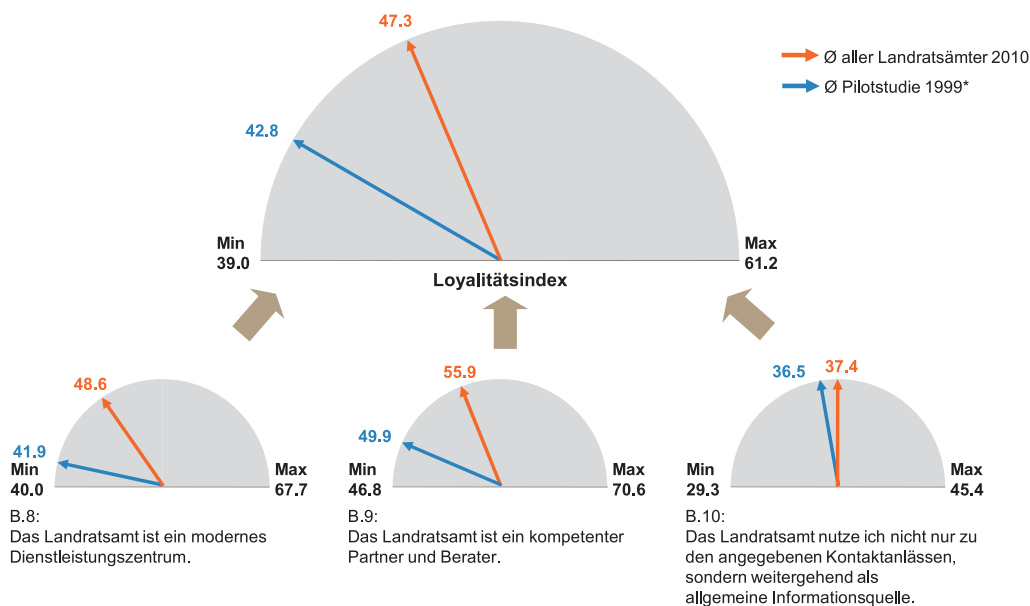


2010-2012:
91 %
zufriedene
Bürger

1999-2002:
87 %
zufriedene
Bürger

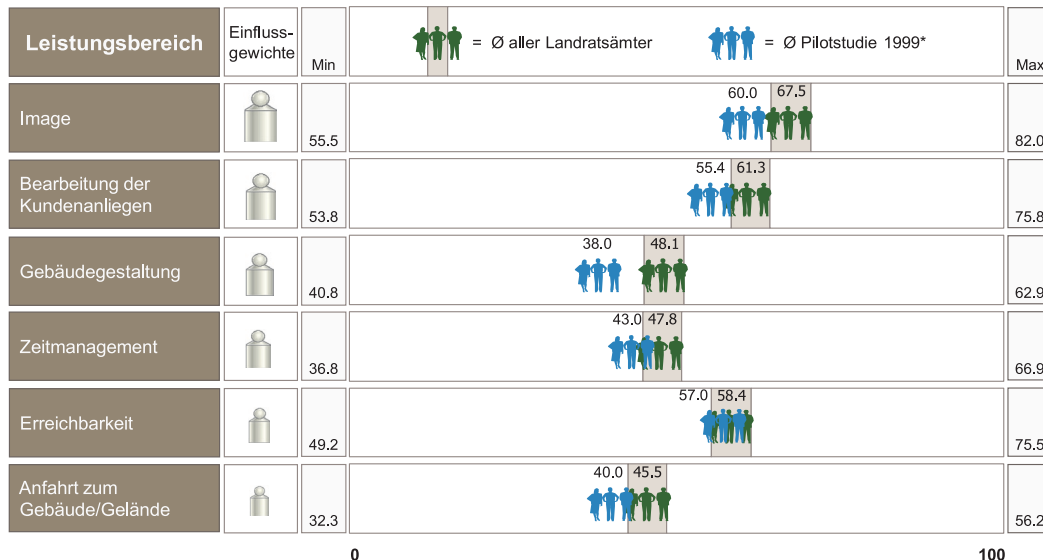
Ermittlung der Kundenloyalität:

Die Kundenloyalität der Landratsämter liegt im Vergleich zur Pilotstudie des Jahres 1999 deutlich höher. Dies ist vor allem durch die Wahrnehmung als modernes Dienstleistungszentrum und als kompetenter Partner und Berater bedingt.



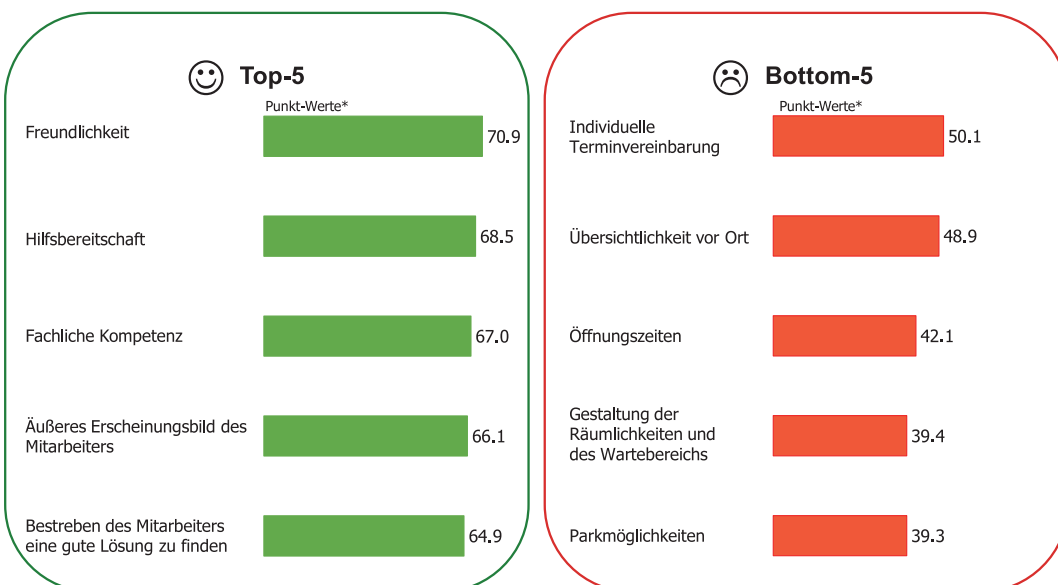
Die Zufriedenheit mit den Landratsämtern:

Bei der Bewertung der Leistungsbereiche schneiden die Landratsämter bei den beiden wichtigsten Bereichen „Image“ und „Bearbeitung der Kundenanliegen“ am besten ab.



Stärken und Schwächen:

Die Einzelaspekte Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und fachliche Kompetenz, deren Bewertung maßgeblich durch die Mitarbeiter getrieben werden, gehören zu den am besten bewerteten Kriterien.



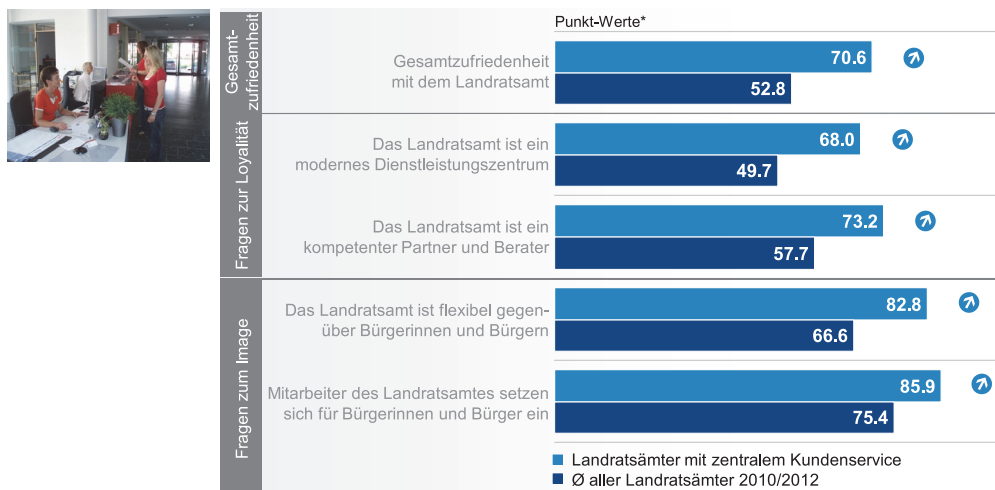
*Punkt-Werte = Anteil der Antworten „außerordentlich zufrieden“ und „sehr zufrieden“

Vergleich von Landratsämtern mit und ohne zentralen Kundenservice:

Landratsämter mit einem zentralen Bürgerservice erzielen deutlich bessere Bewertungen als der Durchschnitt.



Ergebnisvergleich ausgewählter Kernfragen zu Zufriedenheiten mit dem Landratsamt und dem Image des Landratsamtes



*Punkt-Werte = Anteil der Antworten „außerordentlich zufrieden“ und „sehr zufrieden“ bzw. „trifft voll und ganz zu“ und „trifft überwiegend zu“



Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier Kommunalen Spitzenverbände in Bayern.

Neben dem Bayerischen Landkreistag sind dies der Bayerische Gemeindetag, der Bayerische Städtetag und der Bayerische Bezirkstag. Die 71 bayerischen Landkreise haben sich freiwillig zu diesem Kommunalen Spitzenverband zusammengeschlossen, der gleichzeitig eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Dienstherreneigenschaft ist. Wesentliches Ziel des Bayerischen Landkreistags ist es, die kommunale Selbstverwaltung auf der Kreisebene zu sichern und zu stärken: Nach außen, insbesondere gegenüber dem Gesetzgeber und den Ministerien, werden die gemeinsamen Interessen der bayerischen Landkreise vertreten, nach innen werden die Mitglieder informiert und beraten.

Bayerischer Innovationsring für Landratsämter

Im Innovationsring des Bayerischen Landkreistags erarbeiten 21 Landkreise Handlungsempfehlungen für die Modernisierung der Landratsämter. Für die Projektarbeit wurden die Projektgruppen Personal und Führung, Betriebswirtschaft, Organisation/eGovernment sowie Service- und Kundenorientierung eingerichtet. Die Projektgruppen bilden die thematischen Schwerpunkte des Bayerischen Innovationsrings ab und verdeutlichen seinen ganzheitlichen Ansatz der Verwaltungsmodernisierung.



**BAYERISCHER
LANDKREISTAG**

Kardinal-Döpfner-Straße 8 - 80333 München
Telefon: +49 (0) 89/286615-0 - Telefax: +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de - www.bay-landkreistag.de