



Die
Bundesregierung

wirksam
regieren

Bürgerzufriedenheit mit behördlichen Dienstleistungen

Untersuchung zur Verbesserung des Bürgerservice
am Beispiel der Kfz-Zulassung

Referat *wirksam regieren* im Bundeskanzleramt in Zusammenarbeit
mit dem Innovationsring des Bayerischen Landkreistages



Bürgerzufriedenheit mit behördlichen Dienstleistungen

Untersuchung zur Verbesserung des Bürgerservice
am Beispiel der Kfz-Zulassung

Referat *wirksam regieren* im Bundeskanzleramt in Zusammenarbeit
mit dem Innovationsring des Bayerischen Landkreistages

Kurzfassung	4
I. Fragestellung	7
II. Untersuchung	9
Messung der Bürgerzufriedenheit bei kommunalen Dienstleistungen	9
Entwicklung und Umsetzung von Serviceverbesserungen	11
III. Ergebnisse	14
Allgemeine Zufriedenheit mit dem Bürgerservice	14
Treiber von Zufriedenheit und Unzufriedenheit	16
Offene Bürgerkommentare	17
Entwicklung und Umsetzung von Serviceverbesserungen im Team	20
IV. Fazit	23
Checkliste Zufriedenheitsmessung & Teammeetings	25
Mit Bürgern für Bürger – Regierungsstrategie <i>wirksam regieren</i>	26

Kurzfassung

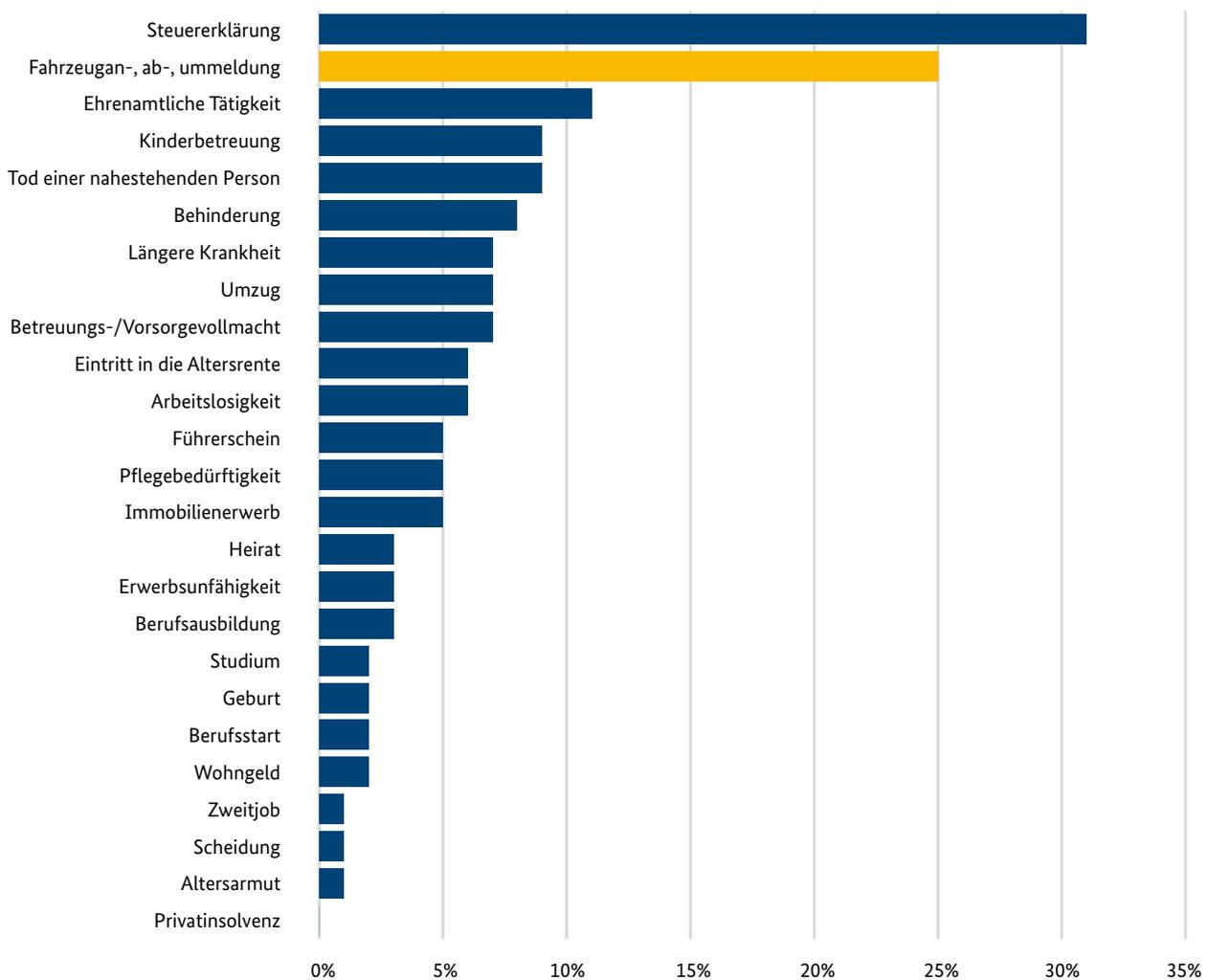
Die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit behördlichen Dienstleistungen ist ein wichtiges Anliegen der Bundesregierung. Ein Großteil der Kontakte von Bürgerinnen und Bürgern mit staatlichen Stellen findet, auch stellvertretend für Bund und Länder, in den Gemeinden und Landkreisen statt. Dort entscheidet sich in vielen Fällen die Frage der Zufriedenheit mit behördlichen Dienstleistungen insgesamt.

Das Referat *wirksam regieren* im Bundeskanzleramt hat daher in Zusammenarbeit mit dem Innovationsring des Bayerischen Landkreistages ein Projekt zur Verbesserung behördlicher Dienstleistungen auf kommunaler Ebene durchgeführt. Getestet wurde,

wie die Sicht der Bürgerinnen und Bürger möglichst direkt einbezogen werden kann, um die Servicequalität zu verbessern. Durchgeführt wurde das Projekt am Beispiel der An-, Ab- und Ummeldung von Kraftfahrzeugen (Kfz). Sie gehört laut Befragungen des Statistischen Bundesamtes zu den am häufigsten in Anspruch genommenen behördlichen Dienstleistungen in Deutschland.¹

Ziel war es, einen Ansatz zur Messung und Steigerung der Servicequalität für die Bürgerinnen und Bürger zu entwickeln, der möglichst einfach in der Umsetzung ist und nach der Einführung eigenständig von Bürger- und Landratsämtern fortgeführt werden kann.

Abbildung 1: Häufigkeit der Nutzung behördlicher Dienstleistungen nach Lebenslagen^{2,3}



Quelle: Lebenslagenbefragungen DESTATIS 2017

Im Fokus standen folgende Fragen:

- 1 Wie zufrieden sind die Bürgerinnen und Bürger mit den Service-Angeboten?
- 2 An welchen Stellen gibt es konkreten Veränderungsbedarf?
- 3 Wie lassen sich Rückmeldungen von Bürgerinnen und Bürgern zu diesen Frage nutzen, um die Servicequalität im Kfz-Zulassungsprozess zu erhöhen und auf hohem Niveau zu halten?
- 4 Wie können die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Bürger- und Landratsämtern in einem verallgemeinerbaren Ansatz berücksichtigt werden?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde in den drei Landkreisen Ebersberg, Traunstein und Landsberg am Lech ein Pilotprojekt durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden Abläufe und Rahmenbedingungen in verschiedenen Bürger- und Landratsämtern analysiert sowie Interviews mit Leitungspersonal und Mitarbeitern geführt. Darauf aufbauend wurde ein Verfahren entwickelt, um Vorschläge der Bürgerinnen und Bürger in die Verbesserung der Service-Angebote einzubeziehen:

Bürgerinnen und Bürger wurden bei ihrem Besuch der Zulassungsstelle zu ihrer Zufriedenheit mit dem Zulassungsprozess und zu konkreten Verbesserungsvorschlägen befragt. Die Befragung wurde sechs Monate lang fortlaufend über Befragungsterminals und mobile Endgeräte in den jeweiligen Kfz-Zulassungsstellen durchgeführt. Diese Form der Befragung ist kostengünstig und liefert möglichst repräsentative und zuverlässige Ergebnisse, die in Echtzeit vorliegen. Die Befragungsergebnisse wurden von den Mitarbeitern der jeweiligen Zulassungsstelle einmal im Monat in Teammeetings besprochen und als Grundlage für die gemeinsame Entwicklung konkreter Serviceverbesserungen in ihrer Zulassungsstelle verwendet.

Dieses Vorgehen verbindet ein kontinuierliches, elektronisches Verfahren zur Zufriedenheitsbefragung der Bürgerinnen und Bürger mit einem partizipativen Veränderungsprozess innerhalb der Bürger- und Landratsämter.

Das Pilotprojekt ergab folgende Erkenntnisse:

- Die Befragung über Terminals und mobile Endgeräte wurde sehr gut angenommen. Die Beteiligungszahlen an der Befragung lagen deutlich höher als bei zuvor eingesetzten papierbasierten oder telefonischen Befragungen.
- Der Anteil der zufriedenen und sehr zufriedenen Bürgerinnen und Bürger lag bereits zu Beginn des Projekts in allen drei Landkreisen auf einem hohen Niveau und konnte im Verlauf des Projekts auf diesem hohen Niveau gehalten werden.
- Die Befragung konnte Transparenz hinsichtlich bestehender guter Praxis für Bürgerinnen und Bürger, Mitarbeiter und Leitung schaffen.
- Wartezeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter waren aus Bürgersicht Schlüsselfaktoren bei der Servicezufriedenheit.
- Die besten Anhaltspunkte für konkrete Verbesserungsmöglichkeiten ergaben sich aus den offenen Kommentaren der Bürgerinnen und Bürger.
- Die Durchführung von Teammeetings zur Serviceverbesserung wurde von den Mitarbeitern der Bürger- und Landratsämter insbesondere dann als hilfreich empfunden, wenn ein festes Team existierte, das bisher aber noch keinen regelmäßigen Erfahrungsaustausch etabliert hatte.
- Der Ansatz konnte in den Pilotlandkreisen unkompliziert durchgeführt werden und ist auch für eine Umsetzung in Eigenregie der Bürger- und Landratsämter geeignet.

Das Projekt zeigt, dass bereits eine relativ einfache und kostengünstige Methode zur direkten Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger zur Verbesserung von kommunalen Serviceleistungen beitragen kann. Die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den kommunalen Serviceleistungen wird dokumentiert und insbesondere in Kommunen mit niedrigeren Zufriedenheitswerten können so Ansatzpunkte für eine Steigerung der Zufriedenheit identifiziert werden. Darüber hinaus kann durch den partizipativen Ansatz der gemeinsamen Teambesprechungen der Teamgeist und die Serviceorientierung gestärkt werden.

KFZ-Zulassungsstelle

Oststraße

Larkeshove

SW
STRE



I. Fragestellung

Die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit öffentlichen Dienstleistungen ist ein wichtiges Anliegen der Bundesregierung. Seit 2015 führt das Statistische Bundesamt im Auftrag der Bundesregierung systematische Befragungen durch, um die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit behördlichen Dienstleistungen zu untersuchen. Diese Befragungen zeigen, dass die Bürgerinnen und Bürger mit den behördlichen Dienstleistungen überwiegend zufrieden sind. Die Zufriedenheit schwankt jedoch zwischen verschiedenen abgefragten Aspekten und Lebenslagen: Mit der Unbestechlichkeit und Diskriminierungsfreiheit der Behörden waren die Bürgerinnen und Bürger bei der aktuellen Befragung am zufriedensten. Mit der Verständlichkeit des Rechts, der Formulare und Anträge, sowie mit den Öffnungs- und Wartezeiten waren sie weniger zufrieden.^{4,5,6} Da ein Großteil der behördlichen Dienstleistungen in den Gemeinden und Landkreisen erbracht wird, lassen sich Möglichkeiten zur Steigerung der Bürgerzufriedenheit vor allem an diesen Stellen realisieren. Auch der Innovationsring des Bayerischen Landkreistages hat sich das Ziel gesetzt, die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit ihren Landratsämtern weiter zu erhöhen und messbare Kriterien dafür aufzustellen. Aus diesem Zusammentreffen an Interessen ist dieses Projekt entstanden.

Um die Zufriedenheit mit kommunalen Behörden-dienstleistung zu verbessern, gilt es zunächst zu verstehen, welche Kriterien für die Bürgerinnen und Bürger von besonderer Bedeutung sind. Neben direkt messbaren Kriterien wie der Wartezeit sind dabei zusätzlich Kriterien relevant, die nicht direkt messbar sind. Hierzu gehören beispielsweise:

- die Organisation der Abläufe vor Ort
- der Kontakt mit den Mitarbeitern
- die Qualität der erhaltenen Auskünfte

Bisherige Untersuchungen liefern zu diesen Fragen erste Anhaltspunkte, lassen aber auch zahlreiche Fragen offen, insbesondere in Bezug auf individuelle Verbesserungsmöglichkeiten in den einzelnen Zulassungsstellen. Im Jahr 2015 griff eine telefonische Befragung verschiedener bayerischer Landkreise das Thema Serviceorientierung auf.⁷ Die Ergebnisse dieser Befragung lieferten wichtige Hinweise zu möglichen Treibern der Zufriedenheit mit dem Bürgerservice. Auf

Grund des zeitlich begrenzten Befragungszeitraums ließen sich jedoch keine Rückschlüsse auf die Entwicklung der Zufriedenheit ziehen. Zudem basieren die Erkenntnisse auf vergleichsweise geringen Befragungszahlen, wenn sie auf konkrete Landkreise und Dienstleistungen heruntergebrochen werden. Damit ist es nicht möglich, auf örtliche Gegebenheiten in einzelnen Dienststellen zu schließen und Ansätze für individuelle Serviceverbesserungen abzuleiten. Ähnliche Probleme stellten sich mit Befragungen auf Basis gedruckter Befragungsbögen, die in einzelnen Landkreisen bereits durchgeführt wurden. Bei diesem Verfahren ist zwar eine kontinuierliche Erhebung möglich, jedoch erwies sich hier der Rücklauf häufig als gering und die Teilnahme häufig als selektiv.⁸ Detaillierte Rückschlüsse über spezielle Serviceerwartungen der Bürgerinnen und Bürger an einzelnen Zulassungsstellen ließen sich aus den vorhandenen Daten nicht zuverlässig ableiten.

Das Ziel in der vorliegenden Studie war daher, die Bürgerzufriedenheit mit dem kommunalen Service-Angebot einfach, kontinuierlich, detailliert und auf Basis der direkten Befragung möglichst vieler Bürgerinnen und Bürger zu messen. Doch auch aussagekräftige Rückmeldungen führen nur zu einem besseren Serviceangebot, wenn darauf aufbauend Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Zusätzlich bedarf es daher Organisationsstrukturen, die es ermöglichen, die in der Befragung gewonnenen Erkenntnisse in konkreten Veränderungen zur Verbesserung des Services umzusetzen.

Für die Untersuchung ergaben sich die folgenden Fragen:

- 1 Wie zufrieden sind die Bürgerinnen und Bürger mit den Service-Angeboten?
- 2 An welchen Stellen gibt es konkreten Veränderungsbedarf?
- 3 Wie lassen sich Rückmeldungen von Bürgerinnen und Bürgern zu diesen Frage nutzen, um die Servicequalität im Kfz-Zulassungsprozess zu erhöhen und auf hohem Niveau zu halten?
- 4 Wie können unterschiedliche Rahmenbedingungen in Bürger- und Landratsämtern in einem verallgemeinerbaren Ansatz berücksichtigt werden?



II. Untersuchung

Zum Beginn des Projekts wurden in Vorort-Terminen mit drei Landkreisen des Innovationsrings der Ablauf des Zulassungsprozesses in den Zulassungsstellen analysiert und die wichtigen Prozessschritte und -faktoren identifiziert.

Ergebnis war, dass nicht genug Informationen über die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit dem Kfz-Zulassungsprozess vorliegen. Insbesondere fehlten Informationen zu konkreten Verbesserungsmöglichkeiten, die sich die Bürgerinnen und Bürger

Abbildung 2: Unterschiedliche räumliche Gegebenheiten in teilnehmenden Zulassungsstellen



wünschen würden. So wurde vor Beginn der Datenerhebung weithin davon ausgegangen, dass allein die Länge der Wartezeit ausschlaggebend für die Zufriedenheit ist.

Weiterhin wurde deutlich, dass eine standardisierte Herangehensweise zu kurz oder gar fehlgreifen würde, da in allen drei Zulassungsstellen stark unterschiedliche räumliche, personelle und technische Voraussetzungen bestanden. Maßnahmen zur Verbesserung der Service-Angebote müssen diese Unterschiede berücksichtigen, wenn sie zur Problemlösung beitragen sollen.

Gemeinsam mit den drei Landkreisen hat das Referat *wirksam regieren* für das vorliegende Projekt daher einen Ansatz entwickelt, der eine einfach durchzuführende, kontinuierliche Messung zur Bürgerzufriedenheit bei der Kfz-Zulassung ermöglicht und die gewonnenen Daten im Rahmen eines partizipativen Teamprozesses zur Erarbeitung individueller Serviceverbesserung nutzt. Den teilnehmenden Landkreisen wurde durch *wirksam regieren* ein elektronisches Messverfahren zur Verfügung gestellt und kontinuierliche Auswertungen der Zufriedenheitsdaten geliefert. Zudem wurde eine Schulung zu partizipativen Problemlösungsmethoden durchgeführt (für Schulungsunterlagen zur Vorbereitung der Leitungsteams siehe *Materialband A1*). Zentral waren hierbei insbesondere, der positive Umgang mit Problemen, die Funktion konkreter Ziele, sowie die Bedeutung der klaren Unterstützung durch die Leitung der Zulassungsstelle.

In der sechsmonatigen Laufzeit des Projekts machten knapp 4.000 Bürgerinnen und Bürger Angaben zu ihrer Zufriedenheit mit dem Zulassungsprozess. Diese Angaben waren die Basis für zahlreiche Einzelmaßnahmen, die während der Projektlaufzeit in den jeweiligen Zulassungsstellen erfolgreich konzipiert und umgesetzt wurden.

Messung der Bürgerzufriedenheit bei kommunalen Dienstleistungen

Zum Projektbeginn lagen in den Landkreisen nur vereinzelt Daten zur Zufriedenheit mit dem Kfz-Zulassungsprozess vor. Die existierenden Befragungen der Bürgerinnen und Bürger durch die Landratsämter selbst erfolgten überwiegend schriftlich. Die schriftlichen Befragungen konnten jedoch aus verschiedenen

Gründen nicht kontinuierlich und systematisch durchgeführt werden, u.a. weil der damit verbundene Zeitaufwand für alle Beteiligten hoch war. Eine bereits genutzte Alternative war die Vergabe der Befragung an externe Dienstleister. Diese Alternative ist jedoch vergleichsweise kostenintensiv und verringerte den Aufwand, der in der Zulassungsstelle entstand nur bedingt, da die Kontaktdaten der Bürger und die Einverständniserklärungen für die Befragungsteilnahme durch die Mitarbeiter der Kfz-Zulassungsstellen erhoben werden mussten.

Eine einfache und kostengünstige Alternative zur Erhebung von Zufriedenheitswerten bietet die direkte Befragung der Bürgerinnen und Bürger über elektronische Feedback-Terminals (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Feedbackterminals in einem der teilnehmenden Landkreise



Elektronische Feedbackterminals bieten die Möglichkeit, „im Vorbeigehen“ eine Rückmeldung zur Zufriedenheit abzugeben. Sie haben für den angestrebten Zweck verschiedene Vorteile gegenüber der telefonischen oder schriftlichen Befragung und nur wenige Nachteile.

Vorteile

- **Es können höhere Teilnahmezahlen erwartet werden:** Die Befragung erfolgt schnell und ohne zusätzliche Hilfsmittel (Papier, Stift, Interviewer). Die Hürde, an der Befragung teilzunehmen, ist damit niedrig. Zudem schafft das animierte Anzeigeformat Aufmerksamkeit.
- **Die Befragungsergebnisse sind zuverlässiger:** Die Befragung erfolgt direkt im Anschluss an die Service-Leistung. Im Vergleich zu zeitlich nachgelagerten telefonischen Befragungen

werden sie nicht durch fehlerhafte Erinnerungen verzerrt.

- **Auswertungen können schneller und mit geringem Aufwand erstellt werden:** Da die Datenerfassung digital erfolgt, können die Antworten automatisiert und ohne zeitliche Verzögerungen genutzt werden.
- **Es können leichter Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und individuellen äußeren Bedingungen erkannt werden:** Die Antworten sind automatisch mit einer konkreten Zeit und einem konkreten Datum gekennzeichnet. So lässt sich ein möglicher Zusammenhang mit äußeren Faktoren – wie beispielsweise Wochentag, Uhrzeit, Wartezeiten etc. – oder mit besonderen Vorkommnissen – wie beispielsweise IT-Probleme, hoher Krankenstand, Brückentag – feststellen.

Nachteile

- **Es kann nur eine sehr begrenzte Anzahl an Fragen gestellt werden:** Durch die Befragungssituation „im Vorbeigehen“ ist die mögliche Befragungsdauer eingeschränkt, so dass nur eine begrenzte Anzahl an Fragen gestellt werden kann.
- **Der Teilnehmerkreis kann nicht kontrolliert werden:** Potentiell könnten auch Personen an der Befragung teilnehmen, die keine Kunden der Zulassungsstelle gewesen sind. Auch Mehrfachabstimmungen einzelner Personen sind möglich.

Die Nachteile lassen sich jedoch zumindest in Teilen adressieren, etwa durch Filterführung, um den Fragebogen möglichst kurz zu halten oder Prüfung der Daten auf Auffälligkeiten (beispielsweise einmalige Häufungen von Abstimmungen mit gleichem Inhalt). Für den angestrebten Zweck überwiegen klar die Vorteile dieser Art der Befragung.

Für dieses Projekt wurde die Befragung über Feedback-Terminals um die Möglichkeit erweitert, über das eigene Smartphone oder Tablet online an der Befragung teilzunehmen. Damit sollte auch Teilnehmern

mit Zeitdruck ermöglicht werden, im Nachhinein eine ausführliche Rückmeldung zur Zufriedenheit mit dem erfahrenen Service oder etwaige Verbesserungsvorschläge abzugeben. Die Befragungsteilnahme direkt über die aufgestellten Terminals war jedoch die mit Abstand am häufigsten genutzte Möglichkeit.

Die Bürgerinnen und Bürger wurden über ihre allgemeine Zufriedenheit mit der gerade gemachten Erfahrung in der Kfz-Zulassungsstelle befragt. Dabei konnten die Teilnehmer zwischen den Abstufungen sehr zufrieden, zufrieden, neutral, unzufrieden und sehr unzufrieden wählen (Abbildung 4).

Abbildung 4: Darstellung der Befragung bei Abruf über ein Terminal vor Ort

The image shows a screenshot of a survey displayed on an iPad terminal. At the top, the title reads "Zufriedenheitsbefragung Kfz-Zulassungsstelle". Below this, the question is "Wie zufrieden waren Sie heute insgesamt mit Ihrem Besuch bei der Kfz-Zulassungsstelle?". There are five circular buttons with smiley faces, each with a label underneath: "sehr zufrieden" (green), "zufrieden" (light green), "neutral" (yellow), "unzufrieden" (orange), and "sehr unzufrieden" (red). At the bottom center, there is a button labeled "Weiter". The terminal screen also shows the time "11:04" and battery level "86%".

Nach der Beantwortung dieser Eingangsfrage wurde eine Liste mit verschiedenen möglichen Gründen für die Zufriedenheit und Unzufriedenheit abgefragt, wobei die Teilnehmer auch freie Antworten abgeben konnten. Eine Frage zum Grund des Besuchs (An-, Ab-, Ummeldung etc.), zum professionellen Hintergrund (Privatperson/Händler) zum Zweck detaillierter Auswertung sowie eine Möglichkeit offener Mitteilungen schlossen die Befragung ab (vollständiger Fragebogen im *Materialband A2*).

Entwicklung und Umsetzung von Serviceverbesserungen

Daten über Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger sind zwar notwendig für

zielgerichtete Verbesserungen der Servicequalität, erreichen diese aber für sich genommen noch nicht. Idealerweise wird die Datensammlung von einem strukturierten Prozess im Team flankiert, der die Bürgerperspektive in den Mittelpunkt rückt und Serviceverbesserungen als Ziel etabliert. An diesem Ziel richten sich dann Prozesse und konkrete Verhaltensweisen im Team aus.

Hinweise zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen finden sich in zahlreichen organisationswissenschaftlichen Arbeiten, darunter beispielsweise im klassischen Drei-Phasenmodell der Veränderung nach Kurt Lewin.⁹ Hiernach ist neben dem grundlegenden Verständnis der Beteiligten für notwendige Veränderungen ebenso auch Zeit zum Erproben verschiedener Lösungswege und zur

Stabilisierung neuer, erfolgreicher Lösungen nötig. Darüber hinaus gehen Organisationswissenschaftler davon aus, dass organisationales Lernen und damit organisationaler Wandel vor allem dann gelingen, wenn Wissen, Fähigkeiten und Überzeugungen innerhalb einer Organisation frei ausgetauscht werden können.¹⁰ Dabei geht es ausdrücklich nicht nur um technisches Wissen zur Handhabung einzelner Probleme oder großangelegte Kulturwandelprozesse, sondern auch um das Etablieren und Leben gemeinsamer Zielvorstellungen, beispielsweise hinsichtlich der Serviceorientierung.¹¹

Um in diesem Sinn die Kundenperspektive in den Fokus zu rücken und mögliche Serviceverbesserungen zu identifizieren, wurde in den Zulassungsstellen ein partizipativer Teamprozess eingeführt. Mitarbeiter und Leitung der jeweiligen Zulassungsstelle trafen sich einmal monatlich zu einer gemeinsamen Teamsitzung. Während der Teamsitzungen wurden zunächst die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung des vergangenen Monats präsentiert, um potentielle Problemstellen identifizieren zu können. Für diese Problemstellen wurden anschließend im Team konkrete Lösungswege erarbeitet und Verantwortliche für die Umsetzung benannt. Durch die teamübergreifende Struktur der Sitzungen sollte sichergestellt werden, dass bei der Problemlösung die unterschiedlichen Perspektiven und Wissensstände einzelner Mitarbeiter berücksichtigt und möglichst viele Lösungsmöglichkeiten identifiziert werden.

Der partizipative Teamansatz kombiniert damit drei Kernelemente (siehe Abbildung 5), um einen dauerhaften organisationalen Wandel anzustoßen:

- 1 **Daten:** Transparenz hinsichtlich bestehender Erwartungen und Wahrnehmungen der Bürgerinnen und Bürger schafft Ansatzpunkte für Serviceverbesserungen.
- 2 **Kultur:** Regelmäßiger, offener und teamübergreifender Austausch über bestehende Schwierigkeiten, mit Unterstützung der Leitung bzw. des Leitungsteams.
- 3 **Prozess:** Entwicklung von Verbesserungsansätzen und Problemlösungen durch gemeinsamen Wissensaustausch, gemeinsame Lösungssuche und wo nötig Prozessveränderungen und/oder Wertewandel.

Abbildung 5: Kernelemente des partizipativen Team Ansatzes



Service Schalter

Tür 26

Tür 26
Service Schalter



III. Ergebnisse

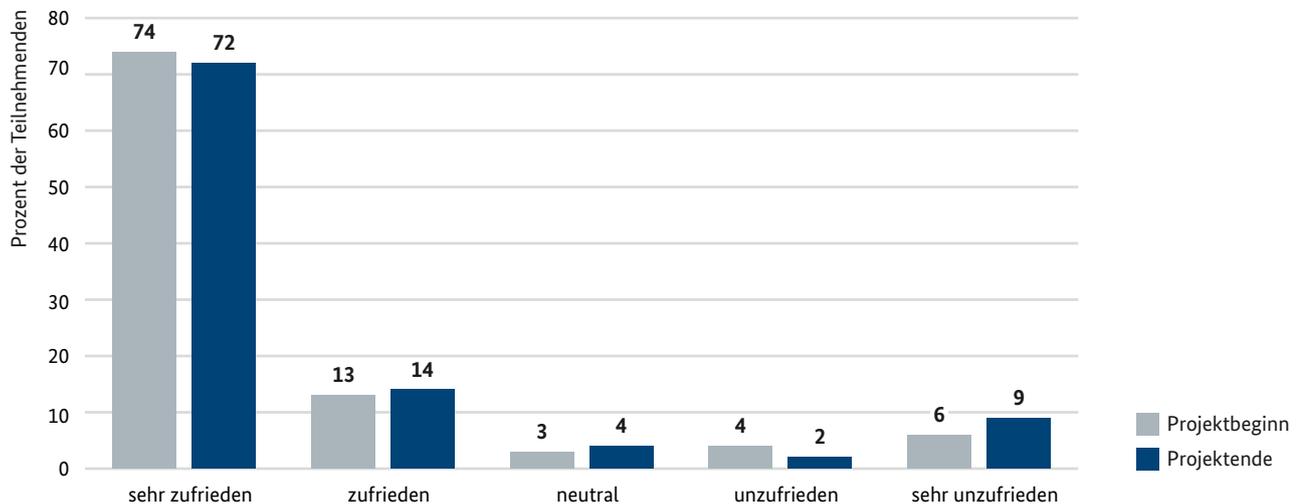
Allgemeine Zufriedenheit mit dem Bürgerservice

Während der sechsmonatigen Projektlaufzeit nahmen in den drei Zulassungsstellen insgesamt rund 4.000 Besucher an der Befragung teil. Auf die Frage „Wie zufrieden waren Sie heute insgesamt mit Ihrem Besuch bei der Kfz-Zulassungsstelle?“ gaben über die drei Landkreise gemittelt zu Beginn des Projekts 74 Prozent

aller Teilnehmer die Antwort „sehr zufrieden“ und 13 Prozent die Antwort „zufrieden“. Fünf Monate später lagen die Werte bei 72 Prozent bzw. 14 Prozent aller Teilnehmenden. Damit zeigt sich bereits zu Beginn des Projekts ein äußerst hohes Zufriedenheitsniveau, welches bis zum Ende des Projekts, unter Berücksichtigung üblicher statistischer Schwankungen, unverändert hoch gehalten wurde (Abbildung 6).

Abbildung 6: Zufriedenheit der Befragungsteilnehmer zu Beginn und Ende des Projekts (über alle drei Landkreise gemittelt)

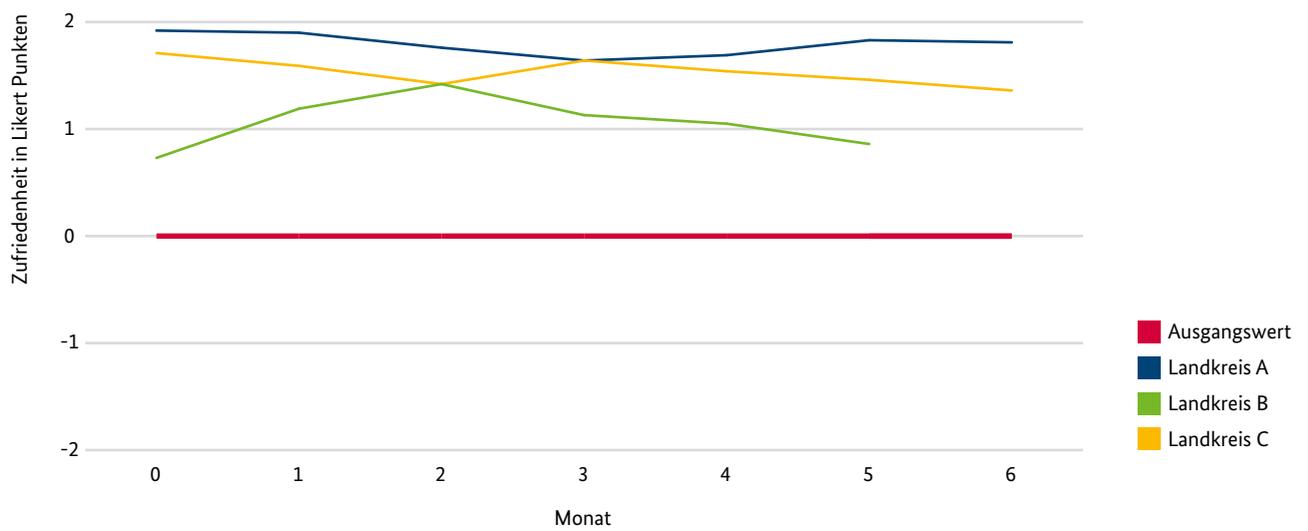
Wie zufrieden waren Sie heute insgesamt mit Ihrem Besuch bei der Kfz-Zulassungsstelle?



Neben der aggregierten Darstellung der Zufriedenheit zu Projektbeginn und –ende ist ebenso die Entwicklung der Zufriedenheit über die Laufzeit des Projekts in den einzelnen Landkreisen relevant. Abbildung 7 stellt die gemittelten Zufriedenheitswerte pro Landkreis und Messzeitpunkt dar. Je höher der jeweilige Wert, desto höher war die Zufriedenheit, bei einem maximal erreichbaren Wert von 2,0. Auch hier ergibt sich ein im Wesentlichen stabiles Bild der Zufriedenheit. Nur in einem Landkreis (B) lag die Zufriedenheit im Verlauf des Projekts durchgängig über dem Ausgangswert, näherte sich diesem zum Ende des Projektzeitraums jedoch wieder an. In den beiden anderen Landkreisen lag die Zufriedenheit durchgängig dicht unterhalb des Ausgangswerts. Ein Grund für dieses Ergebnis liegt vor allem in dem bereits zu Beginn des Projekts sehr hohen Zufriedenheitsniveau in diesen Landkreisen, welcher zu einem sogenannten

Deckeneffekt führt. Ein weiteres Steigern der Zufriedenheit ist dann erheblich schwieriger als bei einem Start von einem niedrigeren Ausgangsniveau.

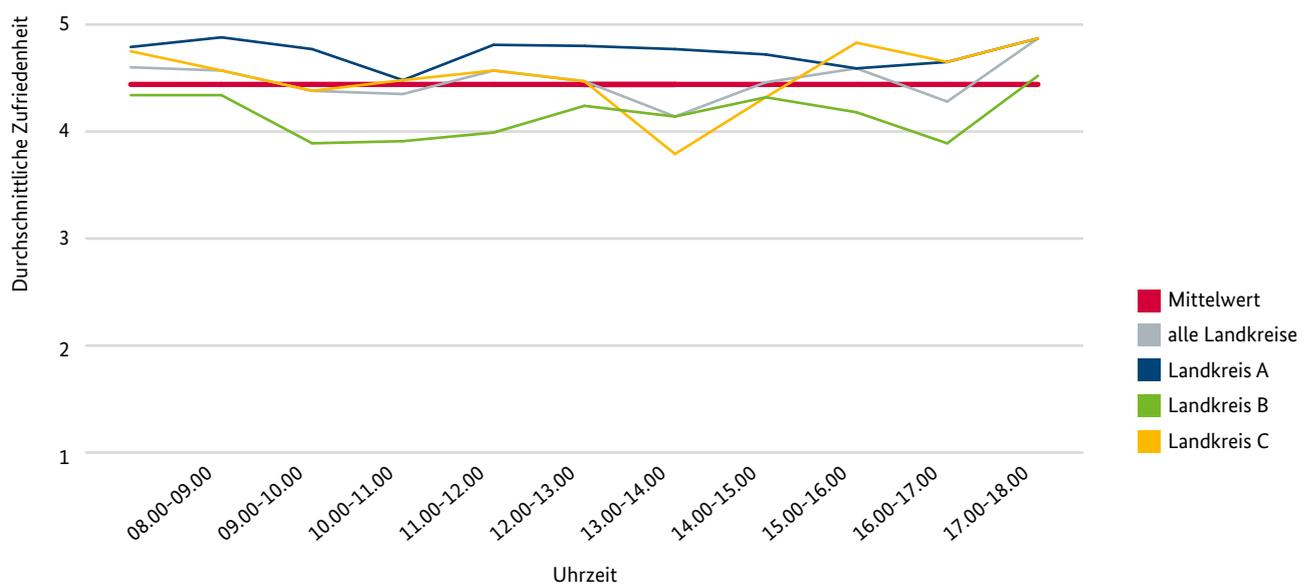
Abbildung 7: Entwicklung der Zufriedenheit in den drei Landkreisen im Zeitverlauf



Durch die dauerhafte Erhebung von Zufriedenheitsdaten lassen sich nicht nur Aussagen über die gesamte Projektlaufzeit hinweg treffen. Zusätzlich lässt sich untersuchen, ob sich die Zufriedenheit auch über den Tag hinweg ändert. Hierbei zeigt sich, dass die Zufriedenheit in allen drei Landkreisen an den Randzeiten (früh morgens und später Nachmittag) höher als in der Tagesmitte liegt (Abbildung 8). Entsprechende Beobachtungen lassen sich zwar nicht auf die durchgeführten Interventionen zurückführen, sie bieten aber Anhaltspunkte, um zielführende Veränderungsmöglichkeiten zu identifizieren. Die

Leitfrage wäre in diesem Fall, was den Service oder die Kunden in den Randzeiten des Tages von der Tagesmitte unterscheidet. Durch die Betrachtung zusätzlicher Daten, wie beispielsweise dem Kundenaufkommen oder der Wartezeit zu den entsprechenden Tageszeiten, lassen sich Schlüsse für weitere potentiell relevante Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit ziehen. Wenn zu den Uhrzeiten mit niedrigerer Zufriedenheit beispielsweise regelmäßig der Personalschlüssel geringer ist, dann wäre eine geänderte Personalplanung ein erster Ansatzpunkt zur weiteren Steigerung der Zufriedenheit.

Abbildung 8: Entwicklung der Zufriedenheit im Tagesverlauf



Treiber von Zufriedenheit und Unzufriedenheit

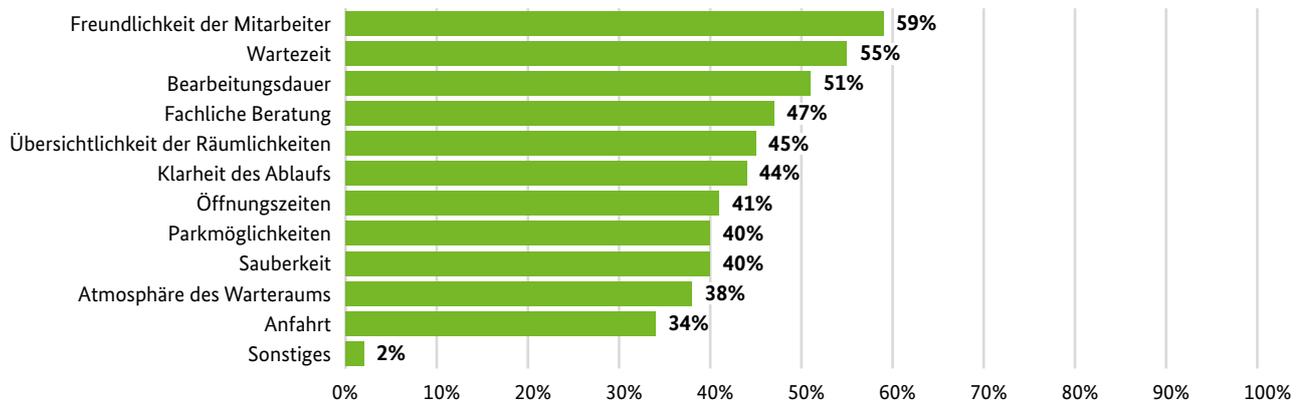
Neben der allgemeinen Bewertung der Zufriedenheit mit dem Zulassungsprozess wurden die Bürgerinnen und Bürger gebeten, die Gründe für ihre Zufriedenheit (bei Urteil „sehr zufrieden“ und „zufrieden“) bzw. Unzufriedenheit (bei Urteil „neutral“, „unzufrieden“ und „sehr unzufrieden“) zu nennen.¹² Dazu konnten sie eine Antwort aus einer Liste mit 11 vorgegebenen

Antwortmöglichkeiten wählen oder ein Freantwortfeld für weitere Gründe nutzen.

Nach den Gründen für ihre Zufriedenheit befragt, war die Freundlichkeit der Mitarbeiter der von den Bürgerinnen und Bürgern am häufigsten genannte Grund. Dicht darauf folgten Wartezeit und Bearbeitungsdauer (Abbildung 9).

Abbildung 9: Rangliste der Gründe für eine hohe Zufriedenheit bezogen auf sehr zufriedene und zufriedene Kunden (Mehrfachnennungen möglich)

Mit welchen Dingen waren Sie heute bei Ihrem Besuch zufrieden? (Treiber der Zufriedenheit)

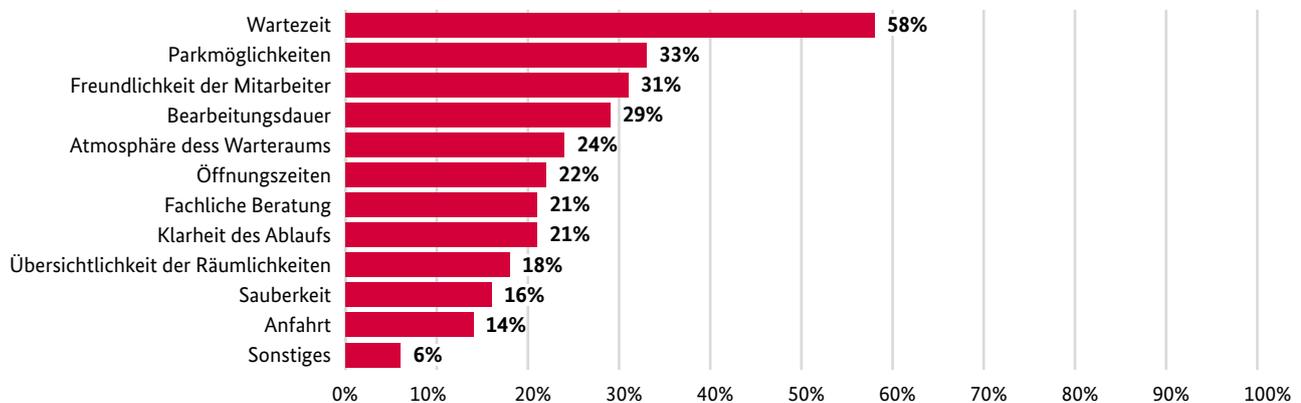


Sehr viel seltener gaben die Befragten ein neutrales oder negatives Zufriedenheitsurteil ab. War dies der Fall, wurden sie gefragt, welche Dinge sich aus ihrer Sicht ändern sollten. Hier wurden mit Abstand die

Wartezeit, Parkmöglichkeiten, eine mangelnde Freundlichkeit der Mitarbeiter und die Bearbeitungsdauer genannt (Abbildung 10).

Abbildung 10: Rangliste der Gründe für eine geringe Zufriedenheit bezogen auf sehr unzufriedene, unzufriedene und neutrale Kunden (Mehrfachnennungen möglich)

Welche Dinge sollen wir aus Ihrer Sicht ändern? (Quellen der Unzufriedenheit)



Die Wartezeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter stellen damit wichtige Schlüsselfaktoren der Servicezufriedenheit dar. Positive und negative Abweichungen von vorhandenen Erwartungen wirkten sich hier deutlich auf die Zufriedenheit aus. Bei dieser Betrachtung zeigt sich auch, dass Faktoren, deren Verbesserung kurzfristig schwieriger sein dürfte, wie etwa Wartezeit und Parkplätze, sich mindestens die Waage halten mit Faktoren wie der Freundlichkeit der Mitarbeiter oder der fachlichen Beratung, bei denen jede Zulassungsstelle großen Handlungsspielraum hat.

Offene Bürgerkommentare

Zusätzlich hatten die Umfrageteilnehmer die Möglichkeit, in einem Freitextfeld weitere Gründe für ihre Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zu nennen bzw. einen Kommentar abzugeben. Insgesamt nutzten 490 Befragte, also rund 13 Prozent der Umfrageteilnehmer, diese Möglichkeit.

Freitexteingaben erhöhen den Auswertungsaufwand einer Befragung erheblich. Gleichzeitig sind Freitextantworten oft besonders hilfreich und bedeutsam. Macht sich der Befragte die Mühe einen freien Text einzugeben, kann man zum einen davon ausgehen, dass ihm das Anliegen wichtig ist. Zum anderen können auf diesem Weg auch Probleme aufgedeckt werden, die bisher nicht bekannt waren und daher nicht in der standardisierten Abfrage enthalten sind. Bei einer der teilnehmenden Zulassungsstellen wiesen mehrere Befragungsteilnehmer beispielsweise auf eine ungünstig beschilderte Einfahrt hin. Dies war den Mitarbeitern auf Grund ihrer Ortskenntnis zuvor nicht aufgefallen:

„Einfahrt ist ungünstig beschildert nach Abzweig von der Hauptstraße.“

Zahlreiche Beiträge bezogen sich in ähnlicher Weise auf ungenaue oder fehlende Informationen oder gewünschte Ergänzungen im Serviceangebot:

„[...] zu viele Zettel/Hinweise/Anzeigen an verschiedenen Stellen -> gebündelte Info wäre hilfreich“

„Am Eingang ist nicht ersichtlich, wie man die Internetzulassung handhabt (ohne Nr.-Ziehung warten – nicht klar)“

Oft werden mit Kritik auch Lösungsvorschläge verbunden, beispielsweise im Hinblick auf eine höhere Lärmkulisse durch spielende Kinder in den Ferienzeiten:

„Eventuell eine kleine Spielecke für Kinder.“

Weitere Beiträge bezogen sich auf die Außenwirkung konkreten Mitarbeiterverhaltens und Schaffung eines Bewusstseins für die Kundenperspektive:

„Bei langen Wartezeiten ist es unfreundlich wenn man die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit der Kaffeetasse umher laufen sieht.“

Viele der konkreten Verbesserungsvorschläge wie beispielsweise die Beschilderung der Einfahrt oder Umgestaltung der Warteräume wurden von den Teams direkt und ohne Konflikte befürwortet und umgesetzt. Bei anderen Aspekten wie beispielsweise dem Umgang mit Kaffeetassen bestand innerhalb des Teams jedoch auch Diskussionsbedarf: Zum einen sind entsprechende Verhaltensweisen prinzipiell einfach abzustellen. Gleichzeitig wurde aber die Frage nach der berechtigten Handlungsfreiheit der einzelnen Mitarbeiter aufgeworfen. Bei manchen Maßnahmen muss also zwischen den legitimen Erwartungen der Kunden hinsichtlich eines zügigen und professionellen Services einerseits und berechtigten Verhaltensspielräumen der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz andererseits abgewogen werden. Maßnahmen sollten in vergleichbaren Zusammenhängen weniger darauf abzielen, bestimmte Verhaltensweisen zu verbieten als vielmehr darauf, ein gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche Wahrnehmungen zu schaffen.

In den offenen Kommentaren werden bei Weitem nicht nur Verbesserungsvorschläge und kritische Stimmen laut. Ebenso häufig werden Lob und Zufriedenheit geäußert:

„Dankbar für den netten Hinweis, dass ich als Hochschwangere direkt zum Schalter durfte. Auch sonst sind alle sehr freundlich.“

„Habe vor 49 Jahren erstmals in einer Zulassungsbehörde gesessen. Außer uns Alten kann sich wohl niemand vorstellen, wie positiv sich die der Zulassungs-Prozedur geändert hat! Am meisten freuen mich die positive Ausstrahlung & Freundlichkeit der Mitarbeiter!“

Kategorisiert man alle freien Kommentare an Hand ihrer übergreifenden Thematik, lassen sich insgesamt vier große inhaltliche Kategorien unterscheiden:

1. Lob
2. Kritik
3. Verbesserungsvorschläge
4. sonstige Inhalte (Kommentare ohne erkennbare inhaltliche Aussage).

Insbesondere in den Kategorien „Lob“ und „Kritik“ lassen sich allgemeine, spezifische und persönliche Äußerungen unterscheiden. Allgemeine Äußerungen bezeichnen ein generelles Lob (bspw. „Alles bestens gelaufen“) oder eine generelle Kritik (bspw. „Alles schlecht“). Spezifische Äußerungen bezeichnen ein anlassbezogenes Lob („sehr schnelle Bearbeitung“) oder eine anlassbezogene Kritik („zu komplizierte Bearbeitung“). Persönliche Äußerungen bezeichnen ein Lob (bspw. „Frau X war sehr freundlich“) oder eine Kritik (bspw. „Freundlicheres Auftreten von Herrn X wäre schön gewesen“) bezüglich des Verhaltens konkreter Mitarbeiter.

Die Auswertung aller Kommentare (Tabelle 1) zeigt, dass sich Äußerungen mit lobendem und kritischem Inhalt insgesamt die Waage halten. Im Vergleich zu den übergreifenden Zufriedenheitsurteilen und den vorgegebenen Gründen treten kritische Kommentare bei den freien Nennungen damit deutlich häufiger auf.

Sie treten besonders häufig in Zulassungsstellen auf, die im Vergleich eine geringere Bürgerzufriedenheit vorweisen können. Die kritischen Kommentare sind jedoch selten allgemeiner oder persönlicher Natur, sondern beziehen sich zumeist auf einzelne Aspekte, bei denen sich die Kunden eine konkrete Verbesserung wünschen. Damit kann diesen Äußerungen eine besondere Bedeutung im Hinblick auf gewünschte Serviceverbesserungen beigemessen werden.

Im Gegensatz dazu überwiegen bei den lobenden Kommentaren allgemeine und persönliche Äußerungen. Insgesamt war das Feedback also äußerst konstruktiv: Bei Zufriedenheit wird Lob vor allem in übergreifender Form geäußert, so dass es als Motivator für das gesamte Team wirken kann. Kritik hingegen bezieht sich überwiegend auf spezifische Aspekte, so dass hier konkrete Maßnahmen zur Behebung ergriffen werden können.

Tabelle 1: Kategorien und zugehörige Häufigkeiten offener Kommentare

Lob (206)	Allgemeines Lob	83
	Persönliches Lob	38
	Spezifisches Lob: Freundlichkeit	34
	Spezifisches Lob: Diverse Gründe	22
	Spezifisches Lob: Onlineverfahren	11
	Spezifisches Lob: Ausstattung Wartebereich	4
	Spezifisches Lob: Bearbeitungsdauer	4
	Spezifisches Lob: Informationen	2
	Spezifisches Lob: Kompetenz	2
	Spezifisches Lob: Prozesse	2
	Spezifisches Lob: Beratung	1
	Spezifisches Lob: Kinderfreundlichkeit	1
	Spezifisches Lob: Kundenbefragung	1
	Spezifisches Lob: Parkmöglichkeiten	1

Kritik (217)	Allgemeine Kritik	2
	Persönliche Kritik	8
	Spezifische Kritik: Parkgebühren	89
	Spezifische Kritik: Wartezeit	40
	Spezifische Kritik: Parkplatzsituation	12
	Spezifische Kritik: Onlineverfahren	11
	Spezifische Kritik: Diverse Gründe	10
	Spezifische Kritik: Mitarbeiterverhalten	9
	Spezifische Kritik: Diverse Gründe	7
	Spezifische Kritik: Gebühren	6
	Spezifische Kritik: Informationsangebot	6
	Spezifische Kritik: Zu wenig Personal	5
	Spezifische Kritik: Terminvergabe	4
	Spezifische Kritik: Räumlichkeiten	2
	Spezifische Kritik: Bearbeitungsdauer	2
	Spezifische Kritik: Anfahrt	1
	Spezifische Kritik: Freundlichkeit	1
Spezifische Kritik: Kompetenz	1	
Spezifische Kritik: Sauberkeit	1	
Vorschläge (70)	Spezifischer Vorschlag: Ausstattung Wartebereich	13
	Spezifischer Vorschlag: Öffnungszeiten	10
	Spezifischer Vorschlag: Onlineverfahren	7
	Spezifischer Vorschlag: Händlerabfertigung	5
	Spezifischer Vorschlag: Informationsangebot	5
	Spezifischer Vorschlag: Landkreisübergreifender Service	5
	Spezifischer Vorschlag: Beschilderung	4
	Spezifischer Vorschlag: Diverse Punkte	4
	Spezifischer Vorschlag: Sonstige	4
	Spezifischer Vorschlag: Parkgebühren	3
	Spezifischer Vorschlag: Prozess	3
	Spezifischer Vorschlag: Terminvergabe	3
	Spezifischer Vorschlag: Umgang mit Haustieren	3
	Spezifischer Vorschlag: Parkplatzsituation	1
Sonstiges		37

Entwicklung und Umsetzung von Serviceverbesserungen im Team

Um auf Basis der erhobenen Daten konkrete Serviceverbesserungen realisieren zu können, wurden während der sechsmonatigen Projektlaufzeit in den teilnehmenden Landkreisen im monatlichen Rhythmus Teammeetings durchgeführt. In einem Landkreis trafen sich Mitarbeiter und Leitung hierzu sechs und in zwei Landkreisen je sieben mal. In den Meetings wurden von der Teamleitung zunächst die aktuellen Zufriedenheitswerte sowie die frei genannten Verbesserungsvorschläge der Bürgerinnen und Bürger vorgestellt. Anschließend wurden im Rahmen einer gemeinsamen Diskussion konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Die besondere Aufgabe der Teamleitung war es dabei, auf die richtige Umsetzung des partizipativen Ansatzes zu achten und zwar auf die offene Diskussion der aktuellen Daten, das Ernstnehmen von Zweifel und Frustration, die Ermunterung aller Beteiligten zu eigenen Beiträgen und die Schaffung eines offenen Klimas des „Ausprobierens“.

In der Mehrzahl der Teammeetings wurde in allen Landkreisen jeweils mindestens eine konkrete Maßnahme zur Serviceverbesserung diskutiert. Die Spannweite reichte hierbei von kleineren Maßnahmen wie beispielsweise zusätzlichen Hinweisschildern über die Erweiterung und Anpassung von Informationsangeboten (online und offline), die zusätzliche Ausstat-

tung der Arbeitsplätze (Anpassung der Scanner, Aufstellung von Trennwänden) und Warteräume (Lesematerial, Kinderspielecke, Bepflanzung, siehe Abbildung 11) bis hin zur Anpassung von Wartenummernvergabe, Arbeitsprozessen und der Einstellung zusätzlichen Personals.

Abbildung 11: Kinderspielecke als neues Serviceangebot in einem der teilnehmenden Landkreise



Die entsprechende Umsetzung erfolgte, insbesondere bei kleineren Maßnahmen (z.B. zusätzliche Hinweise), in der Mehrzahl der Fälle innerhalb eines Monats. Andere, insbesondere kosten- und personalbezogene Maßnahmen, benötigten hingegen mehrere Monate oder befanden sich bis zum Ende der Projektlaufzeit noch in der Umsetzung.



Erfahrungen aus Ebersberg – Interview mit Albert Reiter, Leiter der Zulassungsstelle

Herr Reiter, warum hat sich Ihr Landkreis entschlossen, an dem Projekt teilzunehmen?

Unser Ziel war, von „außen“ die Meinung unserer Bürger und Kunden zu erfahren und gleichzeitig nach „innen“ unsere Arbeitsabläufe gemeinsam zu prüfen und gegebenenfalls auch zu optimieren.

Was haben Sie aus den Daten und den Team-Meetings gelernt?

Offen gesagt waren wir gegenüber den Teammeetings zunächst skeptisch. Tatsächlich entwickelten sich mit jedem Meeting mehr und mehr gemeinsame Lösungsansätze und damit wurden die Mitarbeiter für die Umsetzung verantwortlich und gleichzeitig motiviert.

Wie waren insgesamt Ihre Erfahrungen mit dem Projekt?

Sehr gut und der Landkreis Ebersberg plant auch nach Projektende die Bürger-/Kundenbefragung in dieser Form beizubehalten um auch weiterhin optimalen Bürgerservice zu bieten.

Albert Reiter leitet seit 12 Jahren die Zulassungsstelle in Ebersberg. Mit 14 Mitarbeitern betreut er über 30.000 Kunden pro Jahr.

Insgesamt herrschte nach Aussage der Teamleitungen in den meisten Teamsitzungen eine produktive und motivierte Atmosphäre, die die Grundlage für die gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungen war. Trotz zahlreicher konkreter und insgesamt positiver Ergebnisse gab es zu den Teamsitzungen jedoch auch einige kritische Anmerkungen: Mitunter konnten einzelne negative Rückmeldungen der Befragungsteilnehmer auch zu Frustration und Unmut bei den Mitarbeitern führen. Um dem konstruktiv zu begegnen, war es eine wichtige Funktion der Teamleitung, positive und negative Rückmeldungen noch einmal ins Verhältnis zu setzen und auch bereits erzielte Erfolge deutlich hervorzuheben.

Aus Leitungssicht wurde der Nutzen der regelmäßigen Treffen in den drei Landkreisen insgesamt deutlich positiv eingeschätzt: Auch wenn teilweise schon von Beginn an sehr hohe Zufriedenheitswerte der Kunden und gut etablierte Arbeitsprozesse existierten, so ließ sich diese gute Praxis nun an Hand der Datenerhebung nach außen und innen belastbar dokumentieren. Zudem wurde durch die regelmäßigen Teamsitzungen ein direkter Austausch sowohl über positive als auch problematische Erkenntnisse aus den Befragungen und darüber hinaus möglich.

Um mögliche Veränderungen im Arbeitsklima zu erheben, bietet sich bei einem Projekt wie diesem die Begleitung mit einem Teamfragebogen an (*Materialband A3*). Mögliche positive Veränderungen sind etwa ein gesteigertes Gemeinschaftsgefühl und eine höhere erlebte Selbstwirksamkeit, das heißt ein gesteigertes Erleben, dass das eigene Handeln positive Veränderungen bewirkt. Mögliche negative Veränderungen sind etwa ein verringertes Gefühl der Wertschätzung durch die Bürgerinnen und Bürger aufgrund geäußerter Kritik. Auch solche Punkte sollten durch die Teamleitung thematisiert werden. Bei der Auswertung von Mitarbeiterfragebögen ist zu bedenken, dass die Ergebnisse aufgrund einer geringen Mitarbeiterzahl und Teilnehmerfluktuation ggf. nur beschränkt belastbar sind.

Im konkreten Projekt stellten sich die Werte bei Fragen zu Bürgerkontakten und -interaktion, zu Gestaltungsspielräumen bei der eigenen Arbeit sowie zur Teamatmosphäre insgesamt als weitgehend stabil dar.

**Europäische Gemeinschaft
Bundesrepublik Deutschland**
Zulassungsbescheinigung Teil II
(Fahrzeugbrief)

straci - Část II / Registreringsattest. Del II / Registreerimistunnistus. Osa II /
II / Certificat d'immatriculation. Partie II / Carta di circolazione. Parte II / Re
nedély. II. Rész / Certifikat ta' Registrazzjoni. It-II Parti / Kentekenbewijs.
ancij, Čast' II / Prometno dovoljenje. Del II / Rekisteröintitodist

Zulassungsbescheinigung Teil I
(Fahrzeugschein)

S-1-185/06-00849
D
Bundesrepublik
Deutschland

Parte I / Osvědčení o registraci - Část I /
Del I / Registreerimistunnistus. Osa I /
I / Certificat d'immatriculation. Partie I /
I / Registrācijas apliecība. I. daļa /
I / Forgalmi engedély. I. Rész /
I / Kentekenbewijs. Deel I /
I / Certificado de matrícula. Parte I /
I / Prometno dovoljenje. Del I /
I / Registreringsbeviset. Del I



B	04
J	M1
E	WV
D.1	VOL
	2K
D.2	ACBLS
	FM5FM
D.3	CAD
2	VO
5	FE
	GEN-VW
	ers.bef.b. 8 Spl.
	Limousine
	220/EWG*2003/76B/EG
	RO 4
	iesel
	0002
	7.2/8.2:+30
	600kg*F
	rdyn

IV. Fazit

Das Ziel dieses Projekts bestand darin, in den teilnehmenden Pilotlandkreisen die Bürgerperspektive im Hinblick auf den Kfz-Zulassungsprozess systematisch zu erheben, aufbauend auf diesen Daten Verbesserungsmöglichkeiten für das Service-Angebot der Landratsämter zu erarbeiten und umzusetzen und dadurch die Kundenzufriedenheit insgesamt zu steigern.

Bezüglich der Bürgerperspektive ließ sich feststellen, dass sich die allgemeine Zufriedenheit in den drei teilnehmenden Landkreisen bereits zu Beginn des Projekts auf einem äußerst hohen Niveau lag. Im Projektverlauf blieb die Zufriedenheit stabil hoch, eine weitere Steigerung dieses Niveaus ließ sich im Rahmen der sechsmonatigen Projektlaufzeit trotz verschiedener umgesetzter Serviceverbesserungen nicht erreichen. Dies kann zum einen an den hohen Ausgangswerten gelegen haben, die eine weitere und vor allem messbare Steigerung der Zufriedenheit im Sinne eines Deckeneffekts erheblich erschweren. Zum anderen benötigten weitergehende Maßnahmen (bspw. technische Anpassungen, Schulung und Einstellung von Personal), bei denen ein besonderer Effekt auf die Zufriedenheit erwartet werden kann, einen längeren Zeitraum für die Umsetzung als im Projekt zur Verfügung stand. Die spätere Auswirkung der langfristig umzusetzenden Maßnahmen auf die Zufriedenheit ließ sich damit im Rahmen der Projektlaufzeit nicht dokumentieren. Für eine Ausweitung des Ansatzes auf weitere Bürger- und Landratsämter empfiehlt sich daher, Erhebungszeitraum und Gesamtlaufzeit des Projektes zu verlängern, um auch weitergehende Entwicklung der Zufriedenheit zu beobachten. Bei längerer Gesamtlaufzeit empfiehlt es sich, die Frequenz der Teammeetings zu reduzieren. Trotz der stabilen Zufriedenheitswerte wurde die Messung der Zufriedenheit an sich in allen drei teilnehmenden Landkreisen als wichtige Information im Sinne der internen und externen Dokumentation der Servicequalität gesehen.

Zwei der teilnehmenden Landkreise führen aktuell den Ansatz auf Grund dieser positiven Erfahrungen nach dem Ende des Projektes eigenständig fort, wobei in einem dieser Landkreise eine Ausweitung auf andere Fachbereiche des Landratsamtes erfolgte. Im dritten Landkreis wurde der Ansatz zwar insgesamt

positiv betrachtet, jedoch fehlen nach Aussage der Leitung durch parallele personelle Veränderungen die Voraussetzungen, eine feste Arbeitsstruktur zu etablieren und langfristige Veränderung umzusetzen.

Diese Bewertung weist darauf hin, dass ein Mehrwert des Projektansatzes an Voraussetzungen geknüpft ist: Zulassungsstellen, in denen bereits ein sehr hohes Zufriedenheitsniveau herrscht und in denen bereits feste Teamprozesse etabliert sind, können von dem Ansatz nur begrenzt profitieren. Gleiches gilt, wenn strukturelle Grundvoraussetzungen im Team, wie bspw. eine Kontinuität des Personals nicht gegeben sind. Das Potential des Ansatzes ist also daran geknüpft, dass Möglichkeiten zur Verbesserung der Servicequalität bestehen und eine personelle Grundstruktur besteht, um identifizierte Verbesserungsvorschläge konstruktiv aufgreifen und umsetzen zu können. Sofern diese Bedingungen gegeben sind, stellt der Ansatz eine vergleichsweise niedrigschwellige Maßnahme zur Messung und Steigerung der Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger bei öffentlichen Dienstleistungen dar.

Über die Pilotlandkreise hinaus haben inzwischen weitere bayerische Landkreise den Ansatz übernommen und setzen diesen in Eigenregie um.



„Die gemeinsam mit den Pilotlandkreisen für die Kfz-Zulassung entwickelten Messmethoden für die Kundenzufriedenheit sowie der Ansatz des selbstwirksamen Lernens werden allen interessierten Landkreisen zur Verfügung gestellt. Bereits jetzt haben sich

weitere Landkreise dafür entschieden, die Projektergebnisse vor Ort umzusetzen. Der Innovationsring des Bayerischen Landkreistags wird sich in einem nächsten Schritt damit befassen, wie die Projektergebnisse auf weitere publikumsintensive Aufgabebereiche übertragen werden können. Auch diese Erkenntnisse werden allen Landkreisen zur Verfügung gestellt.“

Klaus Geiger,
Bayerischer Landkreistag

Danksagung

Wir danken dem Bayerischen Landkreistag, den Landkreisen Ebersberg, Landsberg am Lech und Traunstein sowie den Mitarbeitern der dortigen Kfz-Zulassungsstellen für Ihre Unterstützung und die gute Zusammenarbeit.

Endnoten

- ¹ Kantar Public, 2017. Zufriedenheitsbefragung von Bürgerinnen und Bürgern auf der Grundlage eines Lebenslagen-Konzeptes: Methodenbericht (Eine Untersuchung im Auftrag des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden)
- ² siehe 1
- ³ Artinger, Baltes, Jarchow, Petersen & Schneider, 2019. Formularlabor Einkommensteuer. Herausgegeben vom Presse- und Informationsamt der Bundesregierung
- ⁴ Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018. Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit behördlichen Dienstleistungen. Ausgewählte Ergebnisse der Lebenslagenbefragung 2017
- ⁵ „Recht verständlich machen“
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/wirksam-regieren/recht-verstaendlich-machen-317120>
- ⁶ siehe 3
- ⁷ GfK 2015. Ergebnisse der Bürgerkundenbefragung 2015
- ⁸ Die Anzahl der Teilnehmer bei der Terminalbefragung lag gegenüber der Befragung in Papierform in dem entsprechenden Landkreis entsprechend interner Auswertungen um mehr als den Faktor 10 höher
- ⁹ Lewin, 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1, 5 – 41
- ¹⁰ March & Olsen, 1990. Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisatorisches Lernen unter Ungewissheit
Cyert & March, 1963. A Behavioral Theory of the Firm
Argyris & Schön, 1978. Organizational learning – a Theory of Action Perspective
Schein, 2010. Organizational culture and leadership
Agote, 2012. Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge
- ¹¹ Argyris & Schön, 1999. Die Lernende Organisation
- ¹² Diese Beschränkung erfolgt, um den Fragebogen und die Bearbeitungsdauer kurz zu halten

Checkliste Zufriedenheitsmessung & Teammeeting

Konzeption des Fragebogens

- Auswahl relevanter Fragen
 - Welche Erfahrungen gibt es aus vorherigen Befragungen oder ähnlichen Bereichen?
 - Welche offenen Fragen sieht das Team?
- Minimierung der Bearbeitungsdauer für Nutzer
 - Lassen sich die relevanten Fragen nach verschiedenen Personengruppen differenzieren (bspw. durch eine Filterlogik, die unterschiedliche Folgefragen bereitstellt)?
 - Ist eine Zufallsauswahl aus einer größeren Menge von Fragen ausreichend (beispielsweise bei qualitativen Fragen oder einer sehr großen Anzahl an Teilnehmern)?
- Vorabtest
 - Ist die Befragungsdauer der Befragungssituation angemessen (bspw. „im Vorbeigehen“ versus „zu Hause“)?
 - Werden die Fragen richtig verstanden oder gibt es möglicherweise Missverständnisse?
 - Sind die in der Befragungen gewonnenen Daten geeignet, die gewünschten Auswertungen durchzuführen?

Durchführung der Befragung

- Förderung hoher Teilnehmerzahlen
 - Erhält der Aufstellort des Terminals ausreichend Aufmerksamkeit?
 - Besteht die Möglichkeit, zusätzliche Hinweise auf die Befragung zu geben (bspw. Warteraummonitor, Plakate)?
- Sicherung hoher Datenqualität
 - Kommt es zu falschen Teilnahmen (bspw. spielende Kinder; Mehrfacheingaben)?
 - Treten besondere Ereignisse auf, die Einfluss auf die Messwerte haben könnten (bspw. Computerprobleme, hoher Krankheitsstand)?

Auswertung der Daten

- Welche Auswertungen bieten den größten Informationsgewinn für das Team? (sowohl zu wenig als auch zu viele Details können das Verständnis erschweren)
- Welcher Detailgrad ist sinnvoll? (bspw. ist prinzipiell eine Auswertung im Tagesverlauf möglich, bei zu geringen Teilnehmerzahlen jedoch nicht sinnvoll)

Besprechung der Daten im Teammeeting

- Wurden grundlegende statistische Prinzipien berücksichtigt (bspw. Zusammenhang zwischen Teilnehmerzahl und Relevanz beobachteter Veränderungen)?
- Stimmen die Daten mit dem persönlichen Erleben der Mitarbeiter überein?
- Welche konkreten Schritte lassen sich ableiten, um Veränderungen zu erreichen?

Erarbeitung von Lösungsvorschlägen im Teammeeting

- Besteht ein stabiles Team, das über einen längeren Zeitraum die Entwicklung der Zufriedenheitswerte verfolgen und Maßnahmen umsetzen kann?
- Ist sichergestellt, dass sowohl Leitung als auch Mitarbeiter regelmäßig an den Projektsitzungen teilnehmen können?
- Besteht eine grundsätzliche Bereitschaft zu einem offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern und Kritik?
- Sind konkrete nächste Schritte und Verantwortlichkeiten geklärt?

Mit Bürgern für Bürger – Regierungsstrategie *wirksam regieren*

Ob Gesetz oder Vorschrift, Verwaltungsprozess oder Formular – der Staat hat vielfältige Möglichkeiten, das Gemeinwesen zu ordnen und politische Ziele zu erreichen. In jedem Fall stellt sich die Frage, wie das politische Ziel durch die konkrete Ausgestaltung bestmöglich erreicht werden kann.

Die Zielgenauigkeit und Wirksamkeit politischer Vorhaben kann dadurch erhöht werden, dass politische Vorhaben stärker aus Sicht und mit Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger entwickelt werden.

Dabei unterstützt das Referat *wirksam regieren* im Bundeskanzleramt Ministerien und Behörden und entwickelt und testet bei ausgewählten politischen Vorhaben alternative Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten. Dies geschieht ganz praktisch, unter Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse und im Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern – für bessere Lösungen, für eine wirksame Politik.

Verstehen.

Am Anfang steht das Verstehen der Situation und Blickwinkel aller Beteiligten.

Dazu werden je nach Projekt Bürger, Verbraucher, Nutzer etc. befragt: Profitieren die Betroffenen in beabsichtigter Weise von einem geplanten Vorhaben? Wie erleben Bürgerinnen und Bürger behördliche Dienstleistungen und wo sehen sie Verbesserungspotential? Sind Formulare, Anträge und Rechtssprache verständlich? Sind Informationen für Verbraucher hilfreich? *Wirksam regieren* arbeitet interdisziplinär auf der Basis aktuellen Erkenntnisse der empirischen Sozialwissenschaften. Beispielsweise helfen Verhaltens- und Entscheidungswissenschaften besser zu verstehen, wie Menschen mit Informationen umgehen oder Prozessabläufe wahrnehmen.

Designen.

Aus diesen Ergebnissen werden Gestaltungsalternativen für ein politisches Vorhaben entwickelt.

Wo immer es sinnvoll ist, werden Bürgerinnen und Bürger bereits in dieser Phase des Designs oder der Verbesserung politischer Vorhaben einbezogen. So werden Erfahrungen und Sichtweisen der Bürger berücksichtigt.

Testen.

Die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten werden mit Blick auf ihre tatsächliche Wirkung, Nutzerfreundlichkeit oder Verständlichkeit empirisch geprüft. Probleme und Hindernisse können erkannt und Verbesserungspotential ausgeschöpft werden.

Auswerten.

Ministerien oder Behörden formulieren Fragestellung und Beratungsumfang. *Wirksam regieren* führt die Untersuchung durch, erhebt Daten und wertet diese aus.

Die Ergebnisse fließen in den politischen Prozess und die Entscheidungsfindung in den Ministerien und Behörden ein.

Der Vorteil des Ansatzes: die Wirksamkeit politischer Vorhaben kann aus Perspektive der Bürgerinnen und Bürger optimiert werden: Gesetze und Programme werden zielgenauer. Informationen werden verständlicher. Formulare, Abläufe und Rechtssprache einfacher. Unnötige Bürokratie wird vermieden und Steuergelder werden gespart.

Impressum

Herausgeber

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung
11044 Berlin

Autoren

Dr. Sabrina Artinger, Susanne Baltes, Dr. Christian Jarchow,
Dr. Malte Petersen, Dr. Andrea M. Schneider

Koordination

Bundeskanzleramt
Referat *wirksam regieren* (Referat 612)
wirksam.regieren@bk.bund.de
Willy-Brandt-Straße 1
10557 Berlin

Stand

Juni 2019

Gestaltung

adlerschmidt GmbH, 10783 Berlin

Bildnachweis

Bundesregierung / S. 8
Bayerischer Landkreistag / S. 23
imago images / Marc Schüler / Titel
imago images / Waldmüller / S. 6
imago images / Frank Sorge / S. 22
Landkreis Landsberg am Lech / Landkreis Ebersberg /
Landkreis Traunstein / S. 9
Landkreis Traunstein / S. 10, 20
SZ Photo / Stephan Rumpf / S. 13

