



Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen.

Kundenbefragungen

Inhalt

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Einleitung | 2 |
| Kundenbefragungen in der Landesverwaltung | 3 |
| 1. Vorbereitung und Organisation | |
| 1.1 Vorbereitungsphase | 4 |
| 1.2 Projektorganisation | 5 |
| 2. Methodik und Durchführung | |
| 2.1 Vollerhebung, Stichprobe oder Zufallsauswahl | 8 |
| 2.2 Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit einer Befragung | 9 |
| 2.3 Fragebogen | 9 |
| 2.3.1 Ableitung von Qualitätsmerkmalen | 10 |
| 2.3.2 Formulierung der Fragen und Raster für Antworten | 10 |
| 2.3.3 Fragebogengestaltung | 12 |
| 2.3.4 Gender Mainstreaming | 13 |
| 2.4 Befragungsart | 14 |
| 2.4.1 Schriftliche Befragung | 14 |
| 2.4.2 Gruppenbefragung („Expertenrunde“) | 16 |
| 2.4.3 Interview | 17 |
| 2.5 Testlauf | 19 |
| 2.6 Wahrung der Anonymität und Datenschutz | 19 |
| 2.7 Öffentlichkeitsarbeit | 19 |
| 3. Nachbereitung | |
| 3.1 Datenauswertung | 20 |
| 3.2 Dateninterpretation | 21 |
| 3.3 Umsetzung/Evaluation | 22 |
| 4. Anhang | |
| Anlage 1 Fahrplan der Verwaltungsmodernisierung NRW | 25 |
| Anlage 2 Ergebnisse einer Verwaltungsbefragung | 26 |
| Anlage 3 Praktikerinnen und Praktiker in NRW | 26 |
| Anlage 4 Ausgewählte Praxisbeispiele in NRW | 27 |
| Anlage 5 Aktuelle Aufsätze zum Thema Kunden-/Mitarbeiterbefragung ... | 28 |
| Anlage 6 Glossar | 29 |
| Index | 31 |
| Impressum | 32 |

Einleitung

Notwendig sind Befragungen, um die Qualität staatlicher Aufgabenerledigung zu verbessern. Praktiker der öffentlichen Verwaltung befürworten sie, um steuerungsrelevante Informationen zu bekommen. Kritiker entgegnen: „Was sollen Befragungen, wenn die Verwaltung doch öffentliche Dienstleistungen im Rahmen von Gesetzen und politischen Zielvorgaben erbringt?“.

Sicherlich unterscheidet sich das Miteinander zwischen dem Staat und seinen Bürgerinnen und Bürgern von der Situation in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Befragungen bieten aber die Möglichkeit, den Nachweis einer bürger- bzw. kundenorientierten Verwaltung zu erbringen. Die Ergebnisse von Kundenbefragungen geben Auskunft, wie die Dienstleistungen einer Verwaltung von ihren Kunden eingeschätzt werden. Sie können auch dazu genutzt werden, die Zielerreichung kundenbezogener Qualitätsziele zu messen. Kundenbefragungen bieten damit eine Chance die Ergebnisse des Verwaltungshandelns zu hinterfragen und ggf. zu verbessern.

Modernisierung hat in Nordrhein-Westfalen Tradition. Bereits früh wurde erkannt, dass die Verwaltung als öffentlicher Dienstleister nur mit modernen Strukturen und Prozessen ihre Leistungen qualitativ hochwertig erbringen kann. Dabei orientiert sie sich an den Erwartungen ihrer Kunden. Diese können interne Kunden sein (z.B. andere Verwaltungen) oder in letzter Konsequenz die Bürgerinnen und Bürger als externe Kunden.

Die Landesregierung hat im Juli 2003 einen umfassenden Fahrplan (siehe Anlage 1) verabschiedet, der für einzelne Themen der Binnenmodernisierung zeitliche Festsetzungen enthält. Bis Ende 2004 sind danach ressortspezifische Konzeptionen sowohl für Kunden- als auch für Mitarbeiterbefragungen zu erarbeiten. Ab 2005 sollen diese Konzepte in allen Verwaltungsbereichen des Landes umgesetzt werden.

Das Projekt Verwaltungsmodernisierung (PVM) hat zur Unterstützung bei der Vorbereitung und der Durchführung von Befragungen diese Broschüre erarbeitet. In sie sind die Erfahrungen von Praktikern aus der Landesverwaltung eingeflossen. Die Inhalte dieser Broschüre können sowohl für Kundenbefragungen als auch für Mitarbeiterbefragungen genutzt werden, da zwischen beiden Instrumenten in methodischer wie organisatorischer Hinsicht kaum Unterschiede bestehen.

Weitere Materialien zu Befragungen oder Ansprechpartner aus anderen staatlichen Verwaltungsbereichen finden Sie im Landesintranet in der Wissensbasis Verwaltungsmodernisierung unter www.wiba.nrw.de und im Internet unter www.moderne-verwaltung.nrw.de. Einzelne Behörden, Einrichtungen oder Betriebe in NRW sollten auf die Erfahrungen anderer Verwaltungen in NRW zurückgreifen. So werden zum Beispiel Kundenbefragungen, nach einer aktuellen landesweiten Befragung (2003), in mehr als einem Drittel der Landesverwaltung praktiziert (192 von 506 antwortenden Landesbehörden, -einrichtungen und -betrieben).

Gehen Sie als Verwaltung auf Ihre Kunden zu! Nehmen Sie Kontakt mit anderen Verwaltungen in NRW auf, um gemeinsam voneinander zu lernen!

Kundenbefragungen in der Landesverwaltung

Zielsetzung

Im Prozess der Verwaltungsmodernisierung werden Kundenbefragungen im Rahmen des Qualitätsmanagements eingesetzt. Sie sind ein wichtiges Instrument zur Untersuchung und der Kontrolle von Leistungen der Verwaltungen und deren Wirkungen. Die Ergebnisse tragen wesentlich dazu bei, die Erwartungen der Kunden kennen zu lernen und das Verwaltungshandeln zu verbessern. Sie sind Grundlage für die Festlegung von Qualitätsstandards und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Das inhaltliche Spektrum für ihren Einsatz ist vielfältig und erfordert eine jeweils angepasste Vorbereitung und Ausgestaltung. Da Befragungen keinen Wert an sich darstellen, ist allen Überlegungen voranzustellen, welcher Informationsbedarf gedeckt werden soll und welche konkrete Steuerungsrelevanz die Ergebnisse haben könnten. Die nachfolgend dargestellten Eckpunkte geben allgemein anerkannte Ansätze in der Methodik von Kundenbefragungen wieder.

Die wichtigsten Zielsetzungen einer Kundenbefragung sind:

- Erfassung und Darstellung eines Stimmungsbildes
- Beteiligung der Kunden am Organisationsentwicklungsprozess
- Erkennen von Bedürfnissen und deren Befriedigung
- Schwachstellenanalyse
- Feststellung von Verbesserungsansätzen
- Verbesserung des Images nach außen
- Steigerung der Kundenzufriedenheit durch das dargestellte Interesse an ihrer Einschätzung
- Motivierung von Beschäftigten (zufriedene Kunden = zufriedene Beschäftigte)



1. Vorbereitung und Organisation

1.1 Vorbereitungsphase

Jeder Befragung müssen eine Reihe von grundsätzlichen Entscheidungen vorangehen. Zuerst sollte die Verwaltung das Ziel der Befragung klar bestimmen. Über das Befragungsziel ergeben sich Folgefragen, wie „Welcher Kundenkreis ist mit welchem Instrument zu befragen?“, „Wer führt die Befragung durch?“, „In welchem Bereich (Behörde, Abteilung, Referat, Dezernat etc.) soll die Befragung durchgeführt werden?“ und „Welcher Befragungszeitraum ist einzuplanen?“.

Zudem muss für eine erfolgreiche Umsetzung die Verwaltungsleitung das gesamte Projekt mit allen Konsequenzen mittragen. Nicht nur die Befragung selbst bindet personelle und materielle Ressourcen, sondern auch die spätere Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Es dürfte deshalb schon bei der Festlegung des Befragungsgegenstandes notwendig sein, eine Aufwandsschätzung vorzunehmen. Dazu gehört auch die Frage, ob die Befragung und das hierfür notwendige Know-how intern vorhanden ist oder externe Hilfe in Anspruch genommen werden muss.

Darüber hinaus sollten der Personalrat und andere Interessengruppen frühzeitig in Planungen eingebunden werden. Hierdurch erhalten sie die Gelegenheit ihre Vorstellungen einzubringen und die Maßnahme mit zu tragen. Dies ist wichtig, da nur eine breite Zustimmung die Sicherheit gibt, dass die Konsequenzen einer Befragung akzeptiert werden. Im Vorfeld sind daher möglicherweise divergierende Interessenlagen anzusprechen und gegeneinander abzuwägen. Insofern muss vorab geklärt sein, wie mit – ggf. auch schlechten – Ergebnissen umgegangen werden soll.

Eins sollte man aber schon bei der Initiierung einer Befragung bedenken. Egal wie die Antworten ausfallen sollten die Ergebnisse – unabhängig von einer späteren Auswertung – unverzüglich nach Beendigung der Befragung umfassend veröffentlicht werden. Ausgenommen sollten lediglich beleidigende und ehrverletzende Äußerungen sein.

Zur Definition des Kundenkreises für die Befragung, muss die Kundenstruktur der Verwaltungseinheit oder des betroffenen Teilbereiches vollständig nachgezeichnet werden, da die spätere Ausgestaltung des Fragenkatalogs und die Befragungsmethodik letztlich durch die Bandbreite der Kunden, also z. B. privater, politischer oder behördlicher Kunden, bestimmt wird.

Im Prinzip ist jeder Kunde, der in einer unmittelbaren Leistungsbeziehung zur Verwaltung steht. Während man schnell zu dieser allgemeinen Definition kommt, ist es – wegen des breiten Aufgabenspektrums der öffentlichen Verwaltung – deutlich schwerer, die sehr unterschiedlichen Kategorien von Kunden abschließend aufzuzeigen. Einerseits gibt es Rechtsgebiete, in denen der Kunde ausschließlich mit belastenden Verwaltungsentscheidungen konfrontiert wird. Auf der anderen Seite werden durch die Verwaltung Dienst- und Versorgungsleistungen erbracht. Zwischen diesen Extremen liegen unzählige Nuancen, wie Verwaltungshandeln wirkt oder empfunden wird.

Nach der Festlegung des Kundenkreises müssen die Inhalte der Befragung festgelegt werden. Bei Verwaltungen mit vielschichtigen Aufgaben- und Kundenkategorien würde eine allgemeine Befragung, wegen der notwendigen Abstraktion, wenig konkrete Anhaltspunkte für Veränderungsbedarfe geben. Deshalb ist eine getrennte Ausrichtung der Kundenbefragung auf wesentliche Aspekte des jeweiligen Fachbereichs notwendig. Auf diese Weise können die Befragungsinhalte sachgerecht angepasst werden.

Unter Berücksichtigung der organisatorischen Voraussetzungen, des Kundenkreises und der Befragungsinhalte wird nun ein konkreter Befragungszeitraum festgelegt. Dieser sollte unter Beachtung der „politischen Vorgaben“ für eine Umsetzung der Maßnahmen festgelegt werden.

Im kommunalen Bereich können folgende verschiedenen Kundentypen unterschieden werden:

Verwaltungskunden als Teil der Gemeinschaft (allgemeine Bürgerbefragung), als Adressat belastender Verwaltungsakte, als Benutzer öffentlicher Einrichtungen (Besucherbefragung), als Zuwendungsempfänger, als Investor oder als Nachfrager interner Dienstleistungen (interne Kundenbefragung).

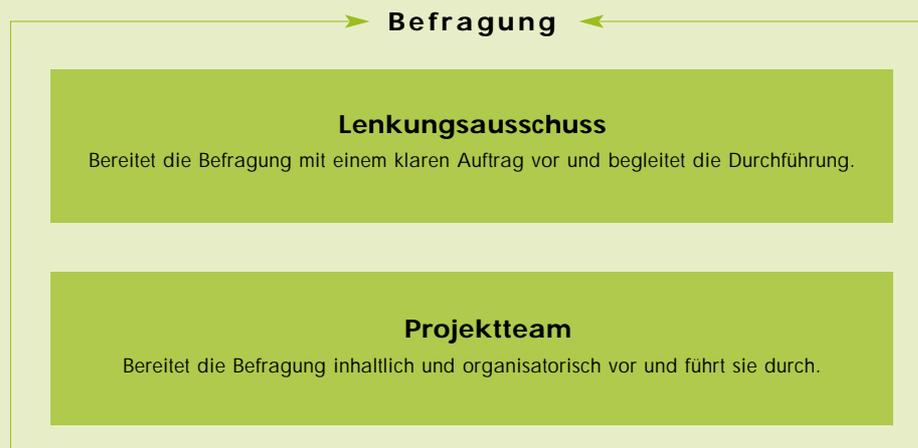
Quelle: KGSt-Bericht 6/1995
„Qualitätsmanagement“, S. 27 ff.,
www.kgst.de

1.2 Projektorganisation

Sind die grundsätzlichen Voraussetzungen für die Durchführung einer Kundenbefragung geschaffen, ist – zumindest bei der erstmaligen Durchführung einer Kundenbefragung – ein Lenkungsausschuss und ein Projektteam zusammenzustellen.

Lenkungsausschuss

Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es, Ziele der Kundenbefragung vorzugeben und strategisch steuernd an der Projektplanung und -umsetzung mitzuwirken. Er sollte sich aus jeweils mindestens einem Vertreter der Verwaltungsleitung sowie des Fachbereichs, in dem die Befragung durchgeführt wird, zusammensetzen. Durch die Einbeziehung der Führungsverantwortlichen wird das Signal gesetzt „Wir sind für das Projekt mit verantwortlich!“. Die Akzeptanz des Projekts bei den Beschäftigten und Kunden dürfte sich dadurch verbessern.



Projektteam

Neben dem Lenkungsausschuss sollte ein Projektteam eingerichtet werden. Aufgabe des Projektteams ist es, die Befragung inhaltlich und organisatorisch vorzubereiten und durchzuführen. Dem Projektteam sollte ein fachkundiger Mitarbeiter angehören, der im Idealfall bereits über praktische Erfahrungen mit der Durchführung von Befragungen verfügt oder zumindest eine praxisorientierte Fortbildung besucht hat. Des weiteren sollten mehrere Beschäftigte aus dem Fachbereich integriert werden, in dem die Befragung durchgeführt wird. Auch die Personalvertretung sollte eingebunden werden. Bei der Zusammensetzung des Projektteams ist es in jedem Fall sinnvoll, verschiedener Hierarchieebenen einzubinden.

Für beide Teams – Lenkungsausschuss und Projektteam – gilt, dass die Aufteilung der Verantwortlichkeiten und die Befugnisse der Teams sowie die jeweilige Leitung klar zu bestimmen sind. Zusammen bestimmen Lenkungsausschuss und Projektteam einen zeitlichen Fahrplan für das Projekt, in dem die Phasen und konkreten Schritte benannt werden. Diese werden mit einem festen Zeitziel für die Umsetzung verbunden. Ein Beispiel für einen Fahrplan ohne konkrete zeitliche Festlegungen haben wir nachfolgend zusammengestellt.

Fahrplan Kundenbefragung

1. Anstoßphase

- a. Zielsetzung klären
- b. Erfahrungen anderer Verwaltungen einbeziehen
- c. Personalrat, andere Interessengruppen beteiligen
- d. Leitungsentscheidung herbeiführen

2. Vorbereitungsphase

- a. Projektorganisation entscheiden
- b. Lenkungsausschuss und Projektteam bilden
- c. Befragungsgruppe („Kunden“) konkret definieren
- d. Notwendigkeit externer Berater prüfen
- e. Befragungsumfang, -zeitpunkt, -art auswählen
- f. Zeit-, Finanzplanung erstellen
- g. Fragebogen anfertigen
- h. Öffentlichkeitsarbeit planen
- i. Testlauf auswerten

3. Durchführungsphase

- a. Interne/externe Öffentlichkeitsarbeit leisten
- b. Befragung durchführen
- c. Rücklaufquote durch geeignete Maßnahmen erhöhen

4. Nachbereitung

- a. Befragungsdaten auswerten
- b. Befragungsdaten interpretieren, ggf. im Rahmen eines Auftaktworkshops Veränderungsprozess
- c. Präsentation der Ergebnisse (intern/extern)
- d. Veränderungsmaßnahmen zielorientiert definieren
- e. Umsetzungscontrolling planen
- f. Dokumentation inkl. Erfahrungsbericht über das Projekt erstellen
- g. Wiederholung der Kundenbefragung planen



2. Methodik und Durchführung

Der notwendige Befragungsumfang (Befragungsmenge) ist abhängig von den Befragungszielen und der gewünschten Ergebnissicherheit. In der Regel liegt der Stichprobenumfang zwischen 3 und 5% der Grundgesamtheit – in besonderen Fällen bis zu 10%.

2.1 Vollerhebung, Stichprobe oder Zufallsauswahl

Wurde festgelegt, welcher Kundenkreis befragt werden soll, stellt sich die Frage, welchen Umfang die Befragung annehmen soll. Soll der gesamte Kundenstamm einer Dienststelle bzw. einer Organisationseinheit in die Befragung einbezogen werden (Vollerhebung)? Oder soll eine Teilmenge der Kunden befragt werden (Stichprobe)?

Vollerhebungen sind vom Verfahren und von den Kosten in der Regel sehr aufwändig. Zudem setzen sie voraus, dass der gesamte Kundenkreis bekannt ist. Bei allgemeinen Kundenbefragungen werden daher bevorzugt Stichproben gewählt. Bei der Stichprobenbefragung ist darauf zu achten, dass die Stichprobe in wichtigen Merkmalen (z.B. Alter, Geschlecht, Familienstand, Erwerbsstatus) der Grundgesamtheit (=gesamter Kundenstamm) entspricht. Generell gilt: Je größer die Stichprobe, desto sicherer bzw. repräsentativer sind die Ergebnisse. Bei speziellen Kundenbefragungen sind die Stichproben – aufgrund der geringeren Grundgesamtheit – in der Regel geringer. Auch das repräsentative Stichprobenverfahren kann kostenaufwändig sein. Zudem bedarf es umfangreicher Fachkenntnis im Bereich der empirischen Methoden.

In der Praxis erfolgt statt einer repräsentativen Stichprobenauswahl oft eine Zufallsauswahl. Bei der Zufallsauswahl ist darauf zu achten, dass die Auswahl der Kunden tatsächlich „zufällig“ ist und nicht durch andere Faktoren (wie z.B. Sympathie bei einem persönlichen Interview) bestimmt wird. Im Rahmen einer Besucherbefragung könnte beispielsweise jeder fünfte Besucher einer Dienststelle im Eingangsbereich angesprochen und zu einem Interview gebeten werden.

2.2 Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit einer Befragung

Die Befragung ist so zu terminieren, dass typische Kundenkontakte in ihrer Gesamtheit ‚gespiegelt‘ werden. Ferienzeiten werden erfahrungsgemäß kein geeigneter Zeitpunkt sein.

Bei den meisten Inhalten von Kundenbefragungen bzw. bei der Sammlung erster Erfahrungen mit diesem Instrument sollte ein fester zeitlicher Rahmen gesetzt werden – beispielsweise drei Wochen. Durch eine zeitliche Begrenzung können Erfahrungen leichter ausgewertet und für weitere Befragungen genutzt werden. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung sollte immer eine Frist, innerhalb der die Fragebögen abgegeben werden müssen, gesetzt werden. Zum Ende des Befragungszeitraumes ist je nach Befragungsart eine Erinnerungsaktion durchzuführen. Sollte die Rücklaufquote für eine Auswertung unzureichend sein, sollte der Befragungszeitraum entsprechend verlängert werden.

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es auch vorstellbar, ganze Befragungsketten durchzuführen. Im ersten Zeitintervall werden die Kunden beispielsweise nach ihrer Zufriedenheit mit den Leistungen befragt. Im zweiten Intervall schließt sich zum Beispiel eine Befragung nach den Wünschen an. Auch können die Fragebögen dauerhaft in der Behörde ausgelegt werden. Dieses Verfahren ermöglicht, Entwicklungen in der Kundenzufriedenheit zu beobachten. Dabei sollte jedoch ein interner Auswertungsrhythmus (monatlich, vierteljährlich etc.) festgelegt werden.

Es ist sinnvoll, Befragungen (mehrfach) zu wiederholen. Erst Vergleichswerte zeigen Entwicklungen bzw. Tendenzen auf. Die Erstbefragung – sog. „Null-Befragung“ – hat insofern nur eine geringe Aussagekraft. Eine Befragung sollte daher so oft wiederholt werden bis der angestrebte Grad an Kundenzufriedenheit erreicht ist. Hierdurch können die auf Grund der Ergebnisse einer ersten Befragung eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen überprüft werden. Wichtig ist, dass der Fragebogen bei jeder Befragung möglichst unverändert bleibt.

Durch eine Veränderung der Formulierung einzelner Fragen könnten unter Umständen die Ergebnisse verfälscht werden. Zudem können Zeitreihenvergleiche nur aufgestellt werden, wenn die Befragungen aus möglichst identischen Fragen bestehen. Daher gilt: „Besser eine nicht perfekte Frage ein zweites Mal stellen, als die Aussagekraft der gesamten Befragung zu gefährden.“ Gleichzeitig zeigt dies aber auch, dass es für den Erfolg einer Befragung entscheidend ist, bei der erstmaligen Erstellung eines Fragebogens, die Fragen auf Grund des formulierten Ziels sorgfältig auszuwählen und so zu formulieren, dass eine Auswertung klare Ergebnisse bringt. Ein Testlauf (vgl. Kapitel 2.5) kann hier hilfreich sein.

Für die Bestimmung der Dauer einer Befragung gilt grundsätzlich, dass erlaubt ist was nützt. Im Allgemeinen sind Kundenbefragungen jedoch zeitlich zu begrenzen.

2.3 Fragebogen

Ist intern die Entscheidung gefallen, eine Kundenbefragung durchzuführen, wird häufig damit begonnen, Fragen zu formulieren. Nicht selten werden dabei Fragebögen anderer Behörden bzw. Bereiche als Vorlage genommen. Dies ist jedoch problematisch: Kundenbefragungen sollten immer auf die besonderen Ziele und die besondere Situation des jeweiligen Befragungsgegenstandes zugeschnitten sein. Muster aus anderen Betrieben oder Verwaltungen können Anregungen geben – jedoch nicht mehr. Viele gut gemeinte Ansätze für Befragungen scheitern, weil unklare Fragestellungen eine Auswertung nicht zulassen oder die aus den Antworten resultierenden Verbesserungsmaßnahmen so umfangreich sind, dass sie kurzfristig nicht umgesetzt werden können, oder weil die Fragebögen nicht ausgefüllt werden, da die Zahl der Fragen die Kunden überfordert. Ändert sich aber nach einer Befragung nichts, schädigt dies die Glaubwürdigkeit der Behörde und das Vertrauen der Kunden in die Reformbereitschaft der Behörde. Bei der Formulierung der Fragen gilt daher „Weniger ist mehr.“

2.3.1 Ableitung von Qualitätsmerkmalen

Bevor die Formulierung des Fragenkatalogs erfolgen kann, müssen die Ziel- und Messdimensionen der Befragung festgelegt und in zu untersuchende Qualitätsmerkmale überführt werden. Wesentliche Dimensionen der Befragung sind dabei Fragen nach der Wirkung, dem Ergebnis, den Finanzen sowie nach bestehenden Strukturen und Prozessen.

Wirkungsbezogene Qualitätsmerkmale

- Der Kunde kann mit seinem Problem besser umgehen.
- Das Problem des Kunden wurde gelöst.

Ergebnisorientierte Qualitätsmerkmale

- Die Erwartungen der Kunden an die Leistung/das Produkt wurden erfüllt.
- Die Kunden würden bei Bedarf die Leistung/das Produkt wieder in Anspruch nehmen.
- Die Verbindung bzw. Vernetzung zu anderen Angeboten ist kunden- bzw. bedarfsorientiert.

Finanzbezogenes Qualitätsmerkmal

- Angemessenheit des Preis-/Leistungsverhältnisses.

Struktur- und prozessbezogene Qualitätsmerkmale

- Gute Erreichbarkeit der Dienststelle.
- Verständliche Gestaltung von Schriftstücken.
- Hohe fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Geringe Wartezeiten.
- Kurze Bearbeitungsdauer.
- Rechtmäßigkeit der Entscheidungen.
- Ganzheitliche Fallbearbeitung bzw. gutes Schnittstellenmanagement.

Wenn beispielsweise das Ergebnis lauten soll: „X % sind mit der Bearbeitungsdauer von Anträgen zufrieden“, sollte mit der Frage wie folgt lauten: „Sind Sie mit der Bearbeitungsdauer von Anträgen zufrieden?“ (Antwortmöglichkeit: ja/nein).

Zuerst ist ein Grobkonzept der abzufragenden Qualitätsmerkmale zu erstellen. Dieses wird danach in weiteren Schritten verfeinert. Diese Vorarbeiten gewährleisten später eine systematische Entwicklung der Befragung. Denn nach der ersten Sammlung von Qualitätsmerkmalen wird regelmäßig schon der Umfang eine unkritische Übernahme in einen Fragebogen nicht zulassen. Struktur und Gewichtigkeit müssen deshalb immer wieder untersucht und diskutiert werden, um am Ende zu einer vernünftigen Konzeption zu gelangen.

2.3.2 Formulierung der Fragen und Raster für Antworten

Nachdem die Ziel- und Messdimensionen entwickelt und daran geknüpfte Qualitätsmerkmale erarbeitet wurden, sind die ein Merkmal begründenden Fragen zu formulieren. Die angestrebte Aussage zu einem Qualitätsmerkmal bestimmt dabei regelmäßig Art und Umfang der Fragen. Die Übersetzung der Qualitätsmerkmale in geeignete Fragen erfordert viel Zeit und Sachverstand. Daher sollten – jedenfalls erstmalige Kundenbefragungen – nur durch Spezialisten mit dem erforderlichen Fachwissen und entsprechenden Erfahrungen begleitet werden.

Bei der Formulierung von Fragen gilt, dass diese und ihre Antwortmöglichkeiten immer im Hinblick auf die Auswertung entwickelt werden sollten. Bestimmend für die Formulierung der Fragen und Antwortmöglichkeiten ist: Welche Aussage will ich mit dieser Frage treffen?

Führt man sowohl eine Mitarbeiter- als auch eine Kundenbefragung durch, kann es darüber hinaus sinnvoll sein, gleiche Fragen zu einzelnen Merkmalen zu stellen. Fragt man zum Beispiel nach der Zufriedenheit mit dem Dienstgebäude kann es sein, dass je nach Befragung völlig gegensätzliche Einschätzungen gibt.

Der Mitarbeiter empfindet das Dienstgebäude als hässlich und dreckig während der Besucher die Sauberkeit lobt und die Architektur interessant findet. Dies würde darauf hindeuten, dass subjektive Erfahrungen das Ergebnis beeinflussen. Hier sollte nach der Befragung eine genauere Untersuchung erfolgen, um objektivere Ergebnisse zu erhalten. Sind dagegen die Antworten gleich, deutet dies darauf hin, dass die Einschätzung auch der Realität entspricht.

Bei den Antworttypen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Fragen lassen sich in „offene“ und „geschlossene“ Fragen unterteilen.

Die **offenen Fragen** ermöglichen dem Befragten eine freie Antwort. Es wird keine Antwortvorgabe gemacht. Eine offene Frage kann beispielsweise sein: „Haben Sie weitere Anregungen für mehr Serviceleistungen unserer Behörde?“. Vorteil der offenen Fragen ist, dass der Befragte sich nicht zwischen mehreren Antwortmöglichkeiten entscheiden muss und die Beantwortung somit individuell möglich ist. Eine Beeinflussung durch Antwortvorgaben findet hier nicht statt. Ein entscheidender Nachteil der offenen Fragen liegt in deren Auswertung. Einem Wort können beispielsweise unterschiedliche Bedeutungen zugewiesen werden – dem Auswertenden bleibt hier ein Interpretationsspielraum, der nicht immer im Sinne des Befragten ausgelegt wird.

Offene Fragen sind daher auf Sachverhalte zu beschränken, bei denen die Antworten nicht mehr sinnvoll oder aussagekräftig vorgegeben werden können. Eine offene Frage kann zudem als Ventil für nicht abgefragte Merkmale vorgesehen werden. Als Frage außerhalb eines Katalogs mit geschlossenen Fragen könnte beispielsweise auch die Frage nach weiteren Anregungen oder Anmerkungen eingebracht werden.

Schon wegen der Auswertung dürfte der ganz überwiegende Teil der Fragen als **geschlossene Fragen** formuliert werden. Geschlossene Fragen geben eine klar begrenzte Anzahl von Antwortvorgaben vor. Die Befragten haben zum einen die Möglichkeit, einen Begriff aus einer Reihe von Begriffen zu wählen. Auf die Frage „Wie häufig stehen Sie im Kontakt mit unserer Behörde?“ kann beispielsweise zwischen folgenden Antworten gewählt werden: Weniger als 3 mal im Jahr, zwischen 3 und 10 mal im Jahr, mehr als 10 mal („Bitte kreuzen Sie eine Antwortmöglichkeit an.“).

Neben der Auswahlliste gibt es die Möglichkeit, eine Bewertungsskala als Antwortmöglichkeit vorzugeben. Eine solche Frage könnte lauten: „Bitte ergänzen Sie: Mit dem Informationsgehalt der Beratung war ich heute zufrieden: Trifft gar nicht zu, trifft eher nicht zu, teils, trifft eher zu, trifft voll zu“. Vorteil der geschlossenen Fragen ist, dass ein Interpretationsspielraum durch die Auswertenden so gut wie gar nicht gegeben ist. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Antworten mit Zahlen belegt werden (1 = trifft gar nicht zu; 5 = trifft voll zu) und somit sehr leicht erfasst und ausgewertet werden können. Nachteilig ist, dass sich die Befragten für eine Antwortmöglichkeit entscheiden müssen – auch dann, wenn die individuelle Meinung durch die Kategorisierung nicht wiedergegeben wird.

Statt einer Orientierung an der Werteskala von Schulnoten (Werte von 1 bis 6) hat sich die Ausrichtung auf eine Skala von 1–5 bewährt. Dieser Ansatz ist sinnvoll, weil bei ungeraden Werteskalen zwischen den Extrempositionen ein ‚Unentschieden‘ gewählt werden kann. Eine Skala von 1–3 dürfte in vielen Fällen zu wenig, eine von 1–7 zu viele Differenzierungen erlauben. Darüber hinaus kann eine Visualisierung der Punktwerte (z.B. durch Smileys 1=☹, 5=😊) die Verständlichkeit erhöhen.

Bei der Aufstellung des Fragenkatalogs muss vor allem auf die Verständlichkeit der Fragen geachtet werden. Die Verständlichkeit wird verbessert, wenn die Fragen kurz gefasst sind und auf Fachbegriffe verzichtet wird. Antwortvorgaben müssen klar voneinander abgegrenzt und unmissverständlich sein. Statt in großer Bandbreite zu deutender Antwortvorgaben wie ‚regelmäßig‘ oder ‚selten‘ sollen möglichst konkrete Zahlen/Messdaten wie ‚4-mal im Monat‘ verwandt werden, um die Antwort bestimmter zu machen.

Gleichzeitig müssen Sie darauf achten, dass jede Frage hinsichtlich der möglichen Antworten eine klare und zuverlässige Auswertung abdeckt. Dies kann nicht gelingen, wenn nur eine Antwortskala für Fragen vorgegeben ist, obwohl die Fragestellung erkennbar mehrere Einflussfaktoren für die Beantwortung enthält. Bei einer Antwort auf die Frage „Sind Sie kompetent und ausführlich beraten worden?“ und einer Antwortskala von 1 bis 5 stellt die abgegebene Bewertung vielleicht nur einen Mittelwert dar, obwohl der Befragte vielleicht lieber eine Unterscheidung zwischen der Kompetenz des Gesprächspartners und seinem Zeitaufwand für die Beratung gemacht hätte. Die Auswertung solcher Fragen vermittelt kein genaues Bild einer eventuellen Kritik. Fragen sind deshalb sehr genau auf unterschiedliche Einflussfaktoren zu untersuchen. Für einzelne Untersuchungsgegenstände müssen jeweils getrennte Fragen gestellt werden, um zu große Abstraktionen und damit Auswertungsfehler zu vermeiden.

Mit Rücksicht auf die angestrebten Auswertungen wird regelmäßig auch nicht allein die Frage nach der Zufriedenheit mit einer Leistung ausreichen. Um spätere Rückschlüsse zu erlauben, sind solche Einschätzungsfragen bei Bedarf um Fragen nach den Ursachen zu vertiefen.

Wegen der späteren Gewichtung von Kritik wird es sinnvoll sein, Fragen nach Zufriedenheit mit einer Leistung mit der Frage nach der Wichtigkeit dieser Frage für den Kunden zu verbinden. Dies erlaubt später Rückschlüsse, mit welcher Priorität Veränderungen erwartet werden.

Soweit nicht ohnehin abgegrenzte Fachbereiche eine eigene Befragung vornehmen, sind Zuordnungsmerkmale zu den besuchten Fachbereichen vorzunehmen. Probleme sind je nach Sach- und Themenbezug nicht gleich verteilt. Auswertungsfehler können deshalb vermieden werden, wenn eine spätere Differenzierung vorgenommen werden kann.

2.3.3 Fragebogengestaltung

Die Fragen müssen nun in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht und optisch gestaltet werden. Jeder Fragebogen ist, unabhängig davon, ob die Befragung schriftlich oder mündlich durchgeführt wird, nach einem einheitlichen Schema aufzubauen:

1. Einleitende Fragen
2. Hauptfragen
3. Abschließende Fragen
(Soziodemographische Fragen)

Mit den einleitenden Fragen soll der Beginn des Gesprächs bzw. der Beantwortung erleichtert werden. Einleitungsfragen sind z.B. „Welche Dienststelle oder welchen Fachbereich haben Sie heute aufgesucht?“. Der Hauptteil des Fragebogens enthält die zentralen Fragen, in dem die Meinung des Kunden erfragt wird. Am Ende des Hauptteils sollte den Befragten die Möglichkeit gegeben werden, weitere Anmerkungen, Anregungen oder Kritik zu äußern. Im abschließenden Teil werden Fragen zur Person bzw. Demographie gestellt.

Generell gilt für Fragen.

Sie sollen

- **einfach und kurz formuliert sein,**
- **konkrete und keine unbestimmten Begriffe enthalten,**
- **keine Bewertungen enthalten,**
- **nur eine Dimension beinhalten sowie**
- **keine doppelten Verneinungen enthalten.**

Beim Aufbau von Fragebögen haben sich folgende Regeln bewährt:

- **Vom Einfachen zum Schwierigen.**
- **Vom Unproblematischen zum Problematischen.**
- **Vom Besonderen zum Allgemeinen.**
- **Vom Konkreten zum Abstrakten.**
- **Gleiche Fragen gehören zusammen (Blockbildung).**

Im Falle einer schriftlichen Befragung sollte bei der Gestaltung des Fragebogens auf ein einheitliches Design geachtet werden. Beim Layout sollte Rücksicht auf die Zielgruppe genommen werden – Jugendliche möchten anders angesprochen werden als Senioren. Der Fragebogen sollte sich deutlich von anderen Schriftstücken (Postwürfen) unterscheiden. Das Schriftbild sollte klar sein. Die Fragen sollten sich in ihrer Form deutlich von Überschriften und einem einleitenden Text abgrenzen und die Kästchen zum Antworten sollten immer eine einheitliche Größe haben. Am Ende des Fragebogens sollte den Befragten gedankt werden.

Der Fragebogen bei einer mündlichen Befragung sollte so gestaltet sein, dass es dem Interviewer leicht möglich ist, alle Fragen zu erkennen und sie so zu stellen, dass Blickkontakt möglich ist. Auch die Antworten müssen hier eindeutig zugeordnet werden können.

Sehr wichtig bei der Konstruktion des Fragebogens ist auch die Positionierung der Fragen: Fragen können nämlich auf andere Fragen „ausstrahlen“ (sog. Halo-Effekt). Dieser Effekt wird auch Fragereiheneffekt genannt. Fragen, die mit einer besonders positiven oder negativen Assoziation verbunden sind, können sich auf andere Fragen, die in eine Beziehung zu diesen gesetzt werden – sofern diese in ihrer Nähe positioniert wurden –, verzerrend auswirken. Abhilfe lässt sich durch eine räumliche (bzw. zeitliche) Trennung dieser Fragen erreichen.

Zudem darf der Fragebogen nicht zu umfangreich sein – je mehr Fragen die Befragten zu beantworten haben, desto mehr sinkt ihre Bereitschaft zur Beantwortung der Fragen. Generell gilt: Jede Kundenbefragung sollte in Länge und Umfang zur Befragungssituation im Verhältnis stehen. Eine schriftliche Befragung kann dabei durchaus umfangreicher sein als ein persönliches Interview.

2.3.4 Gender Mainstreaming

Die Landesregierung NRW hat im Rahmen ihres Reformfahrplans zur Verwaltungsmodernisierung beschlossen, „Gender Mainstreaming“ zu einem zentralen Anliegen der Landesverwaltung zu machen.

Gender Mainstreaming heißt, dass die Unterschiede zwischen den Lebensverhältnissen, den Situationen und Bedürfnissen von Männern und Frauen von allen staatlichen Institutionen systematisch bedacht und bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben berücksichtigt werden müssen. Der englische Begriff „Gender“ bezeichnet das soziale anstelle des biologischen Geschlechtes. Er bezieht sich auf die kulturell verschieden geprägten Rollen, Rechte, Pflichten, Interessen, Ressourcen etc. von Männern und Frauen. „Mainstreaming“ bedeutet, dass ein bestimmtes Handeln in der „Hauptströmung“ liegt, also zum normalen und selbstverständlichen Entscheidungsmuster einer Organisation gehört bzw. gehören sollte. Gender Mainstreaming ist in Deutschland eine Strategie, um die Verpflichtung des Art. 3 Abs.2 GG umzusetzen und das Ziel der Gleichstellung von Männern und Frauen zu erreichen.

Bei Kundenbefragungen ist es insofern wichtig, die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Bedürfnissen und Einstellungen der Kunden zu den jeweiligen Dienstleistungen der Verwaltung mit zu erfassen. Das lässt sich unmittelbar bei der konkreten Ausgestaltung der Fragen bewerkstelligen. Das fängt z.B. bei den sprachlichen Formulierungen an: Durch bestimmte Texte fühlen Frauen oder Männer sich jeweils gar nicht angesprochen.

In der Auswertung kann dann auch festgestellt werden, inwiefern sich in dieser Hinsicht verschiedene Schlussfolgerungen ergeben, um Frauen und Männern gleichermaßen gerecht zu werden. In jedem Fall ist es notwendig, die Fragebögen so zu gestalten, dass die Fragen geschlechtsspezifisch ausgewertet werden können. Weitere Informationen zum Thema Gender Mainstreaming finden sich im Gender-Archiv NRW im Landesintranet unter <http://lv.gm-archiv.nrw.de/> und im Internet unter www.moderne-verwaltung.nrw.de.

Beispiel: Bei konkreten Fragestellungen zum Sicherheitsgefühl von Frauen und Männern in einer Bürgerumfrage der Polizei wird zu berücksichtigen sein, dass Frauen sich subjektiv in bestimmten Situationen (sog. Angsträumen wie z.B. Unterführungen) in ganz anderer Weise bedroht oder unsicher fühlen als Männer, was neben städtebaulichen Maßnahmen direkte Auswirkungen auf die Polizeiarbeit haben könnte.

2.4 Befragungsart

Für Kundenbefragungen stehen drei Instrumente zur Verfügung. Dies sind schriftliche Befragungen, Gruppenbefragungen und Interviews. Die Wahl des Instrumentes ist abhängig vom Untersuchungsgegenstand, der Art der zu erhebenden Informationen sowie den finanziellen und personellen Mitteln.

2.4.1 Schriftliche Befragungen

Postalische Befragung

Diese Befragungsart wird vorwiegend dort eingesetzt, wo ein abgrenzbarer Kundenkreis vorhanden ist, der über den Postweg angesprochen werden soll. Soll ein großer, aber dennoch fest umrissener Kundenkreis angesprochen (z.B. im Justizbereich die Rechtsanwälte und Notare, bei den Versorgungsämtern registrierte Kunden) und mit Ergebnissen abgebildet werden, bietet sich dieses Instrument an.

Bei schriftlich-postalischen Befragungen bekommen alle Kunden oder eine repräsentative Auswahl von Kunden einen Fragebogen zugeschickt mit der Bitte, diesen auszufüllen und zurückzusenden. Dies setzt voraus, dass eine möglichst aktuelle Kundenadressdatei vorhanden und nutzbar ist. Die Befragungsaktion sollte zudem durch ein auf den Kundenkreis nach Form (z.B. Adressierung, bis hin zur Frage, wer unterschreibt) und Inhalt abgestimmtes Begleitschreiben unterstützt werden. In dem Schreiben muss neben dem Nutzen für den Betroffenen (Motivation) unter anderem auch auf den gewährleisteten Datenschutz eingegangen werden. Darüber hinaus sollte eine werbewirksame Begleitung („Kick-off“ Veranstaltung, Pressebegleitung) organisiert werden.

Vorteil der schriftlichen Befragung ist, dass bei einer breit angelegten Befragung unter Umständen die Repräsentativität und damit die Akzeptanz der Ergebnisse verbessert wird. Dies hängt allerdings entscheidend von der erreichten Rücklaufquote ab. Die Antwortrate ist aber bei schriftlichen Befragungen in der Regel niedriger als bei anderen Methoden – beispielsweise bei der telefonischen Befragung. Ein in der Praxis wegen Desinteresse häufig festzustellender geringer Rücklauf rechtfertigt Zweifel, ob ein repräsentatives Ergebnis vorliegt (Brutto- ungleich Nettostichprobe /Antworten nur von „wohl gesonnenen“ Kunden). Bei dieser Form der Befragung muss daher zur Vermeidung verfälschender Ergebnisse durch eine Nachsteuerung (Erinnerungsaktionen/ Fristverlängerung) eine Mindestrücklaufquote sichergestellt werden. Unklar ist jedoch immer, ob tatsächlich der oder die Angeschriebene oder eine andere Person aus dem Haushalt den Fragebogen ausgefüllt hat. Nachteilig sind zudem die relativ hohen Produktions- und Portokosten. Regelmäßig wird zur Förderung der Antwortwilligkeit auch das Porto für den Rücklauf zu übernehmen sein.

Vorteile

Nachteile

Hohe Repräsentativität

Relativ kostenintensiv

Hohe Rücklaufquote

Keine Kontrolle,
wer tatsächlich antwortet

Befragte können Fragen
besser durchdenken

Keine Hilfe bei Verständnisfragen

Ausgelegte Befragungsformulare

Diese Befragungsart ist vor allem dann geeignet, wenn die Kundenbefragung über einen längeren Zeitraum oder sogar dauerhaft durchgeführt werden soll.

Eine kostengünstigere Variante der schriftlichen Befragung ist das Auslegen von Befragungsformularen in den Behörden. Sie können auch von den Mitarbeitern ausgehändigt werden. Die Kunden füllen die Bögen dann an Ort und Stelle aus und werfen ihn z. B. in einen Sammelbehälter. Problematisch ist, dass der Rücklauf nicht kontrolliert werden kann. Die Antwortrate ist in der Regel niedriger als bei postalisch-schriftlichen Befragungen, weil es mangels unmittelbarer Kontakte an geeigneten Möglichkeiten fehlt, die verbreitete Passivität der Kunden zu überwinden. Die Befragten werden nicht persönlich angesprochen, so dass für die Kunden der Eindruck entstehen kann, die Befragung habe keinen hohen Stellenwert. Selbst wenn noch ein zahlenmäßig angemessener Rücklauf festgestellt werden kann, fehlt den Ergebnissen der Anspruch, repräsentativ zu sein. Jedenfalls können Doppelantworten nicht ausgeschlossen werden. Schon von daher kann die Einhaltung soziodemographischer Aspekte nicht bejaht werden. Vorteil ist, dass die personellen und materiellen Kosten im Verhältnis zu anderen Befragungsformen relativ gering sind.

Werden Fragebögen ausgelegt, hängt der Erfolg davon ab, dass sie den Kunden an zentralen Orten auffallen. Das Interesse sollte durch eine entsprechende optische Gestaltung von Ständen mit den Unterlagen und Plakatierungen geweckt werden. Werden die Unterlagen in der Behörde ausgehändigt, haben die Verteiler motivierend auf die Adressaten einzuwirken. Dies sollte durch eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit und Plakatwerbung unterstützt werden.

Vorteile

Vergleichsweise kostengünstig

Stichprobenziehung notwendig

Nachteile

Meist geringe Rücklaufquote

Wenig Kontrolle über Repräsentativität

Onlinebefragung

Die Onlinebefragung wird regelmäßig nur dann effektiv sein, wenn der Kundenkreis das Internet-Angebot erkennbar annimmt.

Problematisch bei der internetgestützten Kundenbefragung ist, dass sie den Anspruch auf Repräsentativität häufig nicht erfüllen kann. Es ist nicht davon auszugehen, dass alle Kunden Internetzugang besitzen. Somit ist die Möglichkeit zur Beantwortung der Fragen nicht für alle Kunden gegeben. Kommt diese Befragungsform nach Abwägung dieses Nachteils in Frage, ist eine zweckmäßige Programmierung notwendig. Die Internetseite muss nutzerfreundlich gestaltet sein. Hier ist häufig die Hilfestellung externer Firmen oder Institutionen vorzusehen.

Parallel dazu sind im Vorfeld verschiedene Regeln und technische Details festzulegen:

- Die Berechtigung zur Teilnahme z. B. über ein Kennwort.
- Die Gewährleistung der Anonymität der Antwortenden.
- Der Ausschluss von Doppelantworten.
- Die Möglichkeit von Korrekturen.

Vorteile

Nachteile

Vergleichsweise kostengünstig

Repräsentativität ist nur durch hohen technischen Aufwand sicherzustellen

Befragung und Auswertung in einem Arbeitsschritt

Menschen ohne Internetzugang sind ausgeschlossen

2.4.2 Gruppenbefragung („Expertenrunde“)

Die Gruppenbefragung (ggf. Gruppendiskussion) ist als kostengünstige Alternative insbesondere für die Durchführung von Wiederholungsbefragungen in Betracht zu ziehen.

Bei der Gruppenbefragung werden einzelne Kunden zu einem gemeinsamen Gespräch eingeladen. Bei der Zusammensetzung des Personenkreises ist auf Repräsentativität zu achten. Um potentielle Fehler zu minimieren, müssen mindestens zwei bis drei Befragungen von unterschiedlichen Gruppen durchgeführt werden.

Aufgabe der Gruppenmitglieder kann es sein, Aspekte der Kundenzufriedenheit sowie Optimierungsvorschläge zu erarbeiten. Die Gesprächsinhalte werden durch einen erfahrenen Moderator vorbereitet, der die Diskussion durch strukturierte Fragen leitet. Vorteil der Gruppenbefragung ist, dass die Diskussion durch Wortbeiträge der Teilnehmer ständig neu belebt wird. Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass die im Bereich der Marktforschung verbreitet eingesetzte Gruppendiskussion Ergebnisse nach sich zieht, die nur gering von den Ergebnissen einer umfassenden Befragung abweichen. Dennoch ist das Problem gegeben, dass die Praxis insbesondere bei „schlechten“ Befragungsergebnissen Zweifel an der Repräsentativität der Ergebnisse formulieren. Allerdings wird diese relativ kostengünstige Befragungsform für Wiederholungsbefragungen ein ernst zu nehmendes Thema sein.

Schon zur Wahrung des bei dieser Methode nur eingeschränkt möglichen Aspektes ‚Anonymität‘ sind die Befragungen von externen Profis durchzuführen und zu dokumentieren. Die Moderation setzt eine detaillierte Vorbereitung mit der Thematik voraus. Es bietet sich unter Umständen an, Moderation und Dokumentation zu trennen, um Wahrnehmungsfehler in der Reaktion der Befragten zu vermeiden. Um die Voraussetzungen für eine offene Meinungsäußerung zu schaffen, sind den Befragten die Rahmenbedingungen transparent darzustellen. Zur Kunden- bzw. Expertengewinnung sollte das Anschreiben besonders ansprechend und gewinnend gestaltet werden. Eventuell muss an eine Aufwandsentschädigung für die Terminwahrnehmung gedacht werden.

Vorteile

Nachteile

Vergleichsweise kostengünstig

Keine Anonymität

Gegenseitige Beeinflussung der Teilnehmer

2.4.3 Interview

Persönliches Interview

Befragungsart, die dort eingesetzt wird, wo eine unmittelbare Kontaktaufnahme zwischen Interviewern und Befragten notwendig ist, um zu validen Befragungsergebnissen zu gelangen.

Für eine mündliche Befragung werden zunächst Interviewer benötigt. Die Interviews können von Mitarbeitern der Behörde geführt werden, die dazu geeignet sind und sich dazu bereit erklären. Sie sollten keine Angst vor anderen Menschen haben, bzw. sollte es ihnen leicht fallen, auf andere Menschen zuzugehen. Wichtig ist, dass die Interviewer vorab geschult werden insbesondere um eine Objektivität der Ergebnisse zu garantieren. Während der Schulung sollte den Interviewern das Ziel der Befragung verdeutlicht werden, damit sie bei Nachfragen der Kunden in der Lage sind, gezielt zu antworten. Auch vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die Befragenden hausintern zu rekrutieren, weil u.U. sachliche Nachfragen leichter beantwortet werden können.

In der Regel findet das persönliche Interview während des Besuches der Kunden in dem Gebäude der Dienststelle statt. Es wird meist in zentral gelegenen Räumen durchgeführt. Hierfür bietet sich regelmäßig der Ein- und Ausgangsbereich an. Werden die Fragebögen wegen der Kundenstruktur in Fachbereichen unterschiedlich gestaltet, wird unter Umständen eine Verlagerung der Befragung in die Nähe des jeweiligen Fachbereichs zweckmäßig sein.

Die Arbeit der Interviewer ist im Vorfeld durch eine angemessene Werbeaktion für die Befragung zu erleichtern. Wenn die Kunden z.B. frühzeitig durch die Presse oder beim Besuch der Behörde durch Plakate auf eine solche Aktion aufmerksam gemacht worden sind, wird die Notwendigkeit für aufwändige Erklärungen seltener. Zudem trägt die Werbeaktion zur Imageverbesserung bei, weil die Behörde dokumentiert, dass sie sich dem kritischen Votum seiner Kunden stellen will. Die Interviewer sollten in ihrer Funktion erkennbar sein. Beispielsweise können plakatierte Stände Sinn und Zweck der Befragung und damit gleichzeitig die Funktion und das Mandat der Interviewer dokumentieren.

Ähnlich wie bei der telefonischen Befragung (siehe unten) stellen Interviewer die Fragen anhand von Interviewleitfäden bzw. Fragebögen und notieren direkt die Antworten. Vorteil des Interviews ist, dass die Bereitschaft zur Mitwirkung höher ist als bei anderen Befragungen, da die Befragten persönlich angesprochen werden. Der Rücklauf ist bei der mündlichen Befragung daher entsprechend hoch. Die Entwicklung und Auswertung der von Interviewern ausgefüllten Fragebögen kann unter Zuhilfenahme von Umfrage- oder Marktforschungsinstituten erfolgen, was aber nicht zwingend ist. Regelmäßig werden bereits interne Statistikbereiche die notwendigen, vor allem technischen Hilfestellungen geben können.

Nachteilig ist, dass die Kosten für eine mündliche Befragung durch den Personaleinsatz relativ hoch sind. Bei dem persönlichen Interview ist die Gefahr groß, dass die Sympathie bzw. Antipathie des Interviewers Einfluss auf die Antworten des Befragten hat. Hinzu kommt die soziale Erwünschtheit, darunter versteht man insbesondere bei heiklen Themenbereichen ein Antwortverhalten, dass sich am gesellschaftlich Erwünschten orientiert und weniger an der Wahrheit. Die Antworten beeinflussende Faktoren müssen daher ausgeräumt werden. So ist es beispielsweise wichtig, dass der Interviewer immer dieselben Fragen stellt. Wird unter Umständen nur ein Wort in einer Frage verändert, ist die Vergleichbarkeit nicht mehr gegeben. Darüber hinaus sind feste Regeln, wie „Jeder x-te Besucher wird befragt“, vorzusehen, um zu vermeiden, dass nur freundlich und „positiv“ wirkenden Kunden befragt werden. Hierdurch könnte das Ergebnis verfälscht werden.

Diese Methode führt in der Regel zu sehr guten Ergebnissen, wenn Kunden direkt nach dem Besuch einer Dienststelle zu ihren Erfahrungen und ihrer Zufriedenheit mit dem Besuch befragt werden.

Vorteile

Aktive Beeinflussung der Befragungsbereitschaft durch unmittelbare Ansprache

Gute Möglichkeiten für grafische Veranschaulichungen

Nachteile

Sehr kostenintensiv

Großer Einfluss des Interviewers auf das Antwortverhalten

Telefonische Befragung

Diese Befragungsart bietet sich zum Beispiel bei groß angelegten Bürgerbefragungen an.

Über das Telefon führt ein Interviewer eine telefonischen Befragung mit dem Kunden durch und notiert die Antworten. Idealerweise sollte die Befragung computergestützt erfolgen – d.h. der Fragebogen liegt dem Interviewer in digitaler bzw. elektronischer Form vor, so dass er die Antworten direkt in den PC eingeben kann. Diese Methode wird häufig von professionellen Befragungsinstituten verwendet – meistens als Alternative zu persönlichen Interviews zu Hause.

Die unter dem Punkt „Persönliches Interview“ dargestellten Anforderungen an die Interviewer, ihre Schulung und die begleitenden Werbeaktionen gelten analog für telefonische Befragungen.

Vorteil der telefonischen Befragung ist, dass inzwischen 95% bis 98% aller Haushalte telefonisch erreichbar sind. Zudem erleichtert die Anonymität der Befragungssituation offene Antworten der Befragten. Die Antwortrate ist relativ hoch, weil die Befragten persönlich angesprochen werden. Zu beachten ist jedoch, dass die Interviewer vorab geschult werden. Nachteilig ist die fehlende Möglichkeit, bestimmte Fragestellungen z.B. durch Grafiken zu veranschaulichen.

Vorteile

Hohe Erreichbarkeit

Hohe Anonymität der Befragungssituation

Unterstützung bei Verständnisschwierigkeiten

Nachteile

Keine Möglichkeiten für grafische Veranschaulichungen

2.5 Testlauf

Um zu prüfen, ob mit dem Fragebogen das erwünschte Ziel erreicht werden kann, sollte vorab unbedingt ein Testlauf durchgeführt werden. Im Testlauf wird der entworfene Fragebogen auf inhaltliche Verständlichkeit, Vollständigkeit der Antwortmöglichkeiten und technische Durchführbarkeit überprüft sowie die benötigte Zeitdauer ermittelt. Hierfür werden Probeinterviews bzw. -befragungen mit mehreren Probanden durchgeführt. Im Falle einer mündlichen Befragung sollte ein Probelauf mit den Interviewern vorgenommen werden. Wichtig ist, dass bei dem Probelauf „Fachfremde“ befragt werden, die unvoreingenommen und ohne Vorwissen an die Befragung herangehen. Nur so lassen sich eventuelle Schwachpunkte aufdecken.

2.6 Wahrung der Anonymität und Datenschutz

Die Kunden sollen anonym ihre Meinung sagen können. Namen sind für die angestrebten Erkenntnisse daher ohne Bedeutung. Die Befragungsergebnisse dürfen nicht reindividualisierbar sein und sind streng vertraulich zu behandeln. Die Auswertung erfolgt auch bei der Erhebung persönlicher Daten in keinem Fall individualisiert, sondern es werden nur statistische Mittelwerte und Standardabweichungen ermittelt und ausgewertet.

2.7 Öffentlichkeitsarbeit

Ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Kundenbefragung ist die Öffentlichkeitsarbeit. Der Erfolg einer Kundenbefragung hängt von dem Faktor „Freiwilligkeit“ der Kunden an der Mitwirkung ab. Daher ist es unabdingbar, dass die Kunden über den Nutzen der Befragung aufgeklärt werden. Nützlich sind hier

Veröffentlichungen in der regionalen Presse, ggf. im regionalen Fernsehen und Rundfunk. Internet und Info-Telefon bieten sich gleichermaßen als Forum für Veröffentlichungen an. Die Kunden möchten erfahren, warum eine Befragung durchgeführt wird und wann und wie die Befragung erfolgen soll. Zur Motivationssteigerung sollte den Kunden erläutert werden, wie wichtig es ist, dass sie sich an der Befragung beteiligen und welche positiven Auswirkungen die Befragung für sie als Bürger haben kann.

Neben der Veröffentlichung von Informationen in der lokalen Presse sollte aktive Öffentlichkeitsarbeit in den Gebäuden der Behörden betrieben werden, z.B. durch Aushänge und Flyer.

Die Informationen müssen auch nach „innen“ gehen. Nicht selten werden Kundenbefragungen von den Mitarbeitern kritisch betrachtet, weil sie befürchten, dass negative Ergebnisse ihnen zugeordnet werden. Wichtig ist deshalb, für die Mitarbeiter in den Phasen Transparenz durch Information zu schaffen. Dazu gehört, im Vorfeld einer Befragung auf die Anonymisierung, vor allem aber auf die Chancen einer solchen Befragung hinzuweisen.

Eine genaue Analyse der Ergebnisse vermittelt regelmäßig eine gute Möglichkeit, verallgemeinernder Kritik entgegen zu treten. Konkret formulierte Kritik hingegen wird häufig auch von den Beschäftigten akzeptiert. Es ist nach den bisherigen Erfahrungen jedenfalls wahrscheinlich, dass über Befragungen insbesondere strukturelle Probleme deutlich werden. Verbesserungsinitiativen liegen also durchaus im Interesse des einzelnen Beschäftigten.

Als vertrauensbildende Maßnahme ist eine angemessene Beteiligung bei der Ausgestaltung des Fragenkatalogs, zumindest jedoch eine Information dazu, sinnvoll. Als Instrument für eine umfassende Information der Mitarbeiter kann das Intranet genutzt werden. Auch die Besetzung eines zentralen „Informationstelefons“ ist ein geeignetes Vorgehen.



3. Nachbereitung

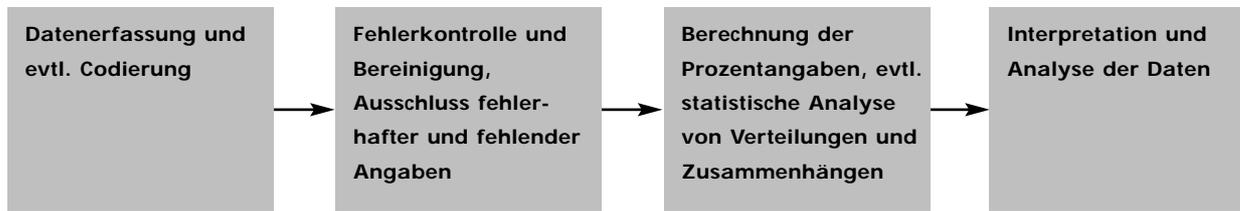
Kunden haben die Erwartung, dass sich nach der Befragung etwas im Sinne ihrer Kritik verändert. Daher müssen die Befragungsergebnisse sorgfältig ausgewertet und aufbereitet werden. Möglichst kurzfristig sollten die Ergebnisse veröffentlicht und daraus resultierende Konsequenzen aufgezeigt werden. Dabei sollten auch die Gründe, warum ggf. alle Wünsche und Anregungen umgesetzt werden können, dargestellt werden. Gelingt dies nicht, verspielt die Verwaltung ihren Vertrauensbonus – etwas verändern zu wollen –, den sie durch die Durchführung der Befragung gewonnen hat.

3.1 Datenauswertung

Sind die Interviews geführt bzw. die ausgefüllten Fragebögen zusammen getragen worden, kann mit der Auswertung der Daten begonnen werden. Insbesondere wenn eine größere Anzahl von Daten ausgewertet werden muss, ist es sinnvoll, diese mit dem Computer zu erfassen.

Je nachdem ob im Vorfeld ein Codeplan aufgestellt wurde, müssen die erhobenen Daten jetzt codiert werden. Sinnvoll ist dies immer dann, wenn komplexere statistische Analysen vorgenommen werden sollen (z.B. Berechnung inwiefern ein bestimmtes Merkmal einer befragten Person mit ganz bestimmten Verhaltens- oder Einstellungsformen signifikant, also nicht nur zufällig, zusammenhängt). Dies kann sofern vorhanden mit speziellen Statistikprogrammen (z.B. SPSS) erfolgen. Um die Eingabe und Verarbeitung zu gewährleisten, ist diese Codierung notwendig. Jede im Fragebogen aufgeführte Frage erhält hierfür zunächst eine Variablen-Nummer. Die erste Frage des Fragebogens wird mit der Variablen-Nummer 1, die zweite mit der Nummer 2 etc., versehen. Dies erleichtert die Eingabe und Zuordnung der Antworten in die Eingabemaske. Die Antwortmöglichkeiten werden

ebenfalls kodiert. Lauten die Antwortmöglichkeiten einer Frage z.B. „gar nicht“, „10 bis 20 Minuten“, „20 und mehr Minuten“, erhält die Ausprägung „gar nicht“ die Code-Nummer 1, die zweite Antwortmöglichkeit erhält die Nummer 2 und die dritte die Nummer 3. Des Weiteren sollte eine Nummer 4 für fehlende Antworten (keine Angabe) vorgesehen werden. Jedoch lassen sich somit keine offenen Fragen verarbeiten, wenn diese zuvor nicht in ähnlich lautenden Kategorien zusammengefasst und damit handhabbar gemacht wurden.



Phasen der Datenauswertung

Grundsätzlich ist es aber auch möglich, ohne die Nutzung statistischer Spezialsoftware zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen. Insbesondere wenn man sich auf absolute Häufigkeiten oder reine Prozentangaben von gegebenen Antworten beschränken möchte.

Als weiterer Schritt erfolgt nun die Fehlerkontrolle. Die Antworten der jeweils befragten Personen müssen auf Vollständigkeit überprüft werden. Mit fehlenden Antworten kann auf zweifache Weise umgegangen werden: Entweder man bezieht nur vollständige Datensätze ein und sortiert die unvollständigen Datensätze aus. Oder aber jede Frage wird für sich genommen ausgewertet und die prozentualen Werte beruhen dann auf einer unterschiedlichen absoluten Zahl von Befragten. Die gleichen Verfahren sollten bei offensichtlich fehlerhaften Antworten angewandt werden. Fehlerhaft sind solche Antworten, die sich logisch widersprechen oder aber auch für sich genommen keinen Sinn ergeben.

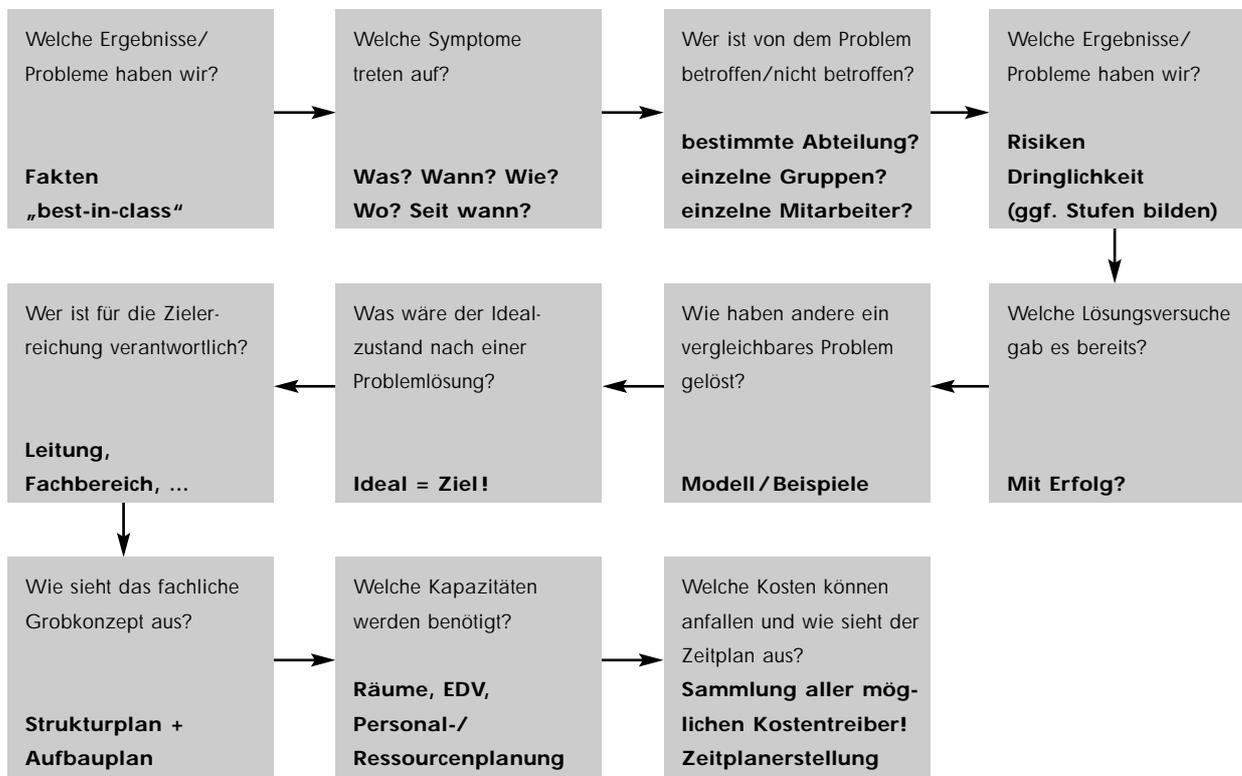
In der dritten Stufe müssen nun die prozentualen Werte berechnet werden. Es ist zwar auch möglich, sich auf absolute Zahlen zu beschränken. Die Ergebnisse sind jedoch wesentlich anschaulicher, wenn die relativen Häufigkeiten angegeben werden. Ergebnisse von Fragen nach der Häufigkeit einer bestimmten Handlung (z.B. Zahl der Kontakte mit der Verwaltung) oder Benotungen bestimmter Dienstleistungen können auch durch Mittelwerte dargestellt werden. Zusätzlich ist es hier sinnvoll, die Spannbreite der Ergebnisse mit aufzuzeigen, da sich Mittelwerte auch z.B. aus zwei Gruppen von Extremwerten ergeben können. Bei aufwändigeren Untersuchungen können nun statistischen Verteilungen und Zusammenhänge berechnet werden (z.B. die Standardabweichung). Dies ist jedoch in erster Linie bei wissenschaftlichen Untersuchungen der Fall.

3.2 Dateninterpretation

In dieser Projektphase müssen nun die ausgewerteten Daten interpretiert werden. Es sollte eine Ursachenforschung betrieben werden, inwieweit sich bei „negativen“ Resultaten Abhilfemaßnahmen gestalten lassen. Aber auch positive Ergebnisse können weiter Ansporn zu noch weiteren Verbesserungen sein. Dabei muss auch der jeweilige Stellenwert der Ergebnisse berücksichtigt werden, denn die verschiedenen abgefragten Aspekte besitzen für den Kunden nicht immer die gleiche Bedeutung bzw. Relevanz. So kann es durchaus ausvorkommen, dass in besonders wichtig empfundenen Bereichen, besonders positive oder negative Bewertungen zustande kommen. In diesen Fällen hat dies natürlich eine wesentlich größere Bedeutung für das Gesamtergebnis, als ähnliche Bewertungen aus eher nachrangig bewerteten Bereichen.

Für die Interpretation der Befragungsergebnisse und ggf. Planung von Veränderungsmaßnahmen bietet sich die Durchführung eines moderierten Workshops an.

Die Projektverantwortlichen und betroffenes Fachpersonal suchen gemeinsam nach Lösungen, wie die Situation verbessert werden kann. In den Workshops werden Stärken und Schwächen analysiert und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Denkbar ist auch, externe Berater bei der Suche nach Lösungen zu beteiligen.



Mögliche Struktur für die Analyse der Befragungsergebnisse

3.3 Umsetzung/Evaluation

Nachdem die Daten ausgewertet und analysiert worden sind, ist ein geeigneter Veränderungsprozess einzuleiten.

Über Zielvereinbarungen, die mit einem Zeitplan verbunden werden, können von der Verwaltungsleitung die notwendigen Abhilfeprozesse angestoßen werden. Bei Bedarf werden Umsetzungsmaßnahmen über einen Prioritätenkatalog auch zeitlich gestaffelt.

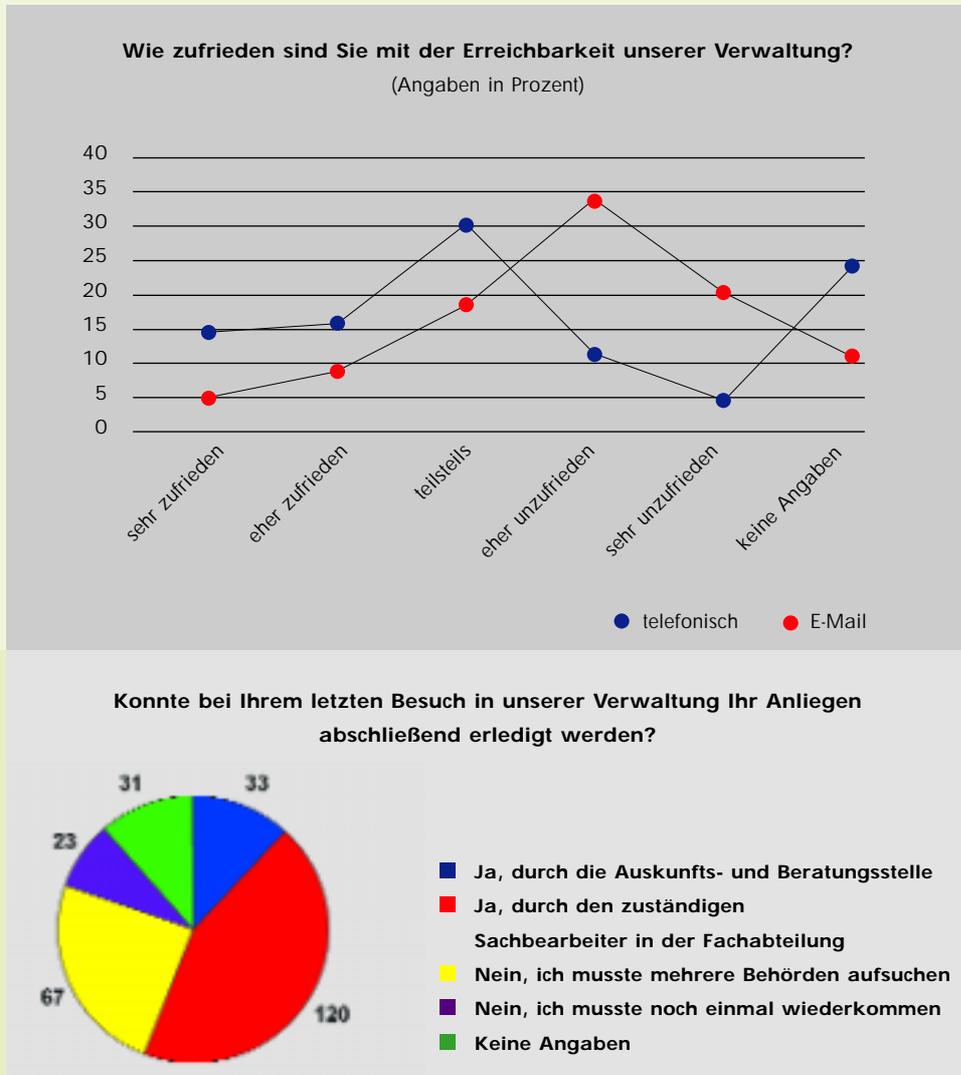
Mit vereinbarten (Zwischen-)Berichten wird ein Abgleich möglich, in welchen Handlungsfeldern welche Ergebnisse im Einzelnen erreicht werden konnten. Bei festgestellten Defiziten kann nachgesteuert werden.

Generell können bei der Umsetzung drei Handlungsebenen unterschieden werden, die den Betroffenen als Hilfestellung für die Entwicklung von Lösungen dienen können:

- Was kann der Einzelne selbst tun, um Verbesserungen zu erreichen?
- Was kann der einzelne mit anderen gemeinsam tun?
(Organisationseinheit etc.)
- Welche Themen lassen sich nur in einem übergeordneten Rahmen, d.h. in Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten, bearbeiten bzw. lösen?

Zu dieser Phase gehört auch, die Ergebnisse der Kundenbefragung und entwickelte Abhilfemaßnahmen in geeigneter Weise intern und extern zu veröffentlichen. Bei der Veröffentlichung ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse zielgruppengerecht und verständlich aufbereitet werden. Es empfiehlt sich hier, mit geeigneten Grafiken (z.B. Balken- und Kreisdiagramme, Streudiagramme etc.) zu arbeiten.

Beispiele für die grafische Aufbereitung:



Im Anschluss an die Umsetzungsphase bedarf es einer Erfolgskontrolle. Ohne diese Kontrolle besteht die Gefahr, dass geplante Aktionen durch das Tagesgeschäft verdrängt werden und in Vergessenheit geraten. Es gilt zu überprüfen, ob die beschlossenen Maßnahmen tatsächlich erledigt worden sind und welche Wirkung sie erzielt haben. Spätestens drei Monate nach Verabschiedung der Maßnahmenkataloge sollten die Projektverantwortlichen eine erste Zwischenbilanz („Welche Maßnahmen sind realisiert?“, „Wo gibt es Probleme?“, „Wo ist Unterstützung notwendig?“) ziehen. Bei umfangreichen Maßnahmenkatalogen ist eine solche Erfolgskontrolle mehr als einmal durchzuführen. Der Grad des Erfolgs wird messbar, wenn sich bei einer wiederholten Kundenbefragung gleichen Inhalts oder zumindest durch entsprechende Stichproben (z.B. „Expertenrunden“) die Bewertung in einem kritischen Handlungsfeld verbessert darstellt. Eine Projektdokumentation inkl. eines Erfahrungsberichtes dürfte dabei für die Wiederholung der Kundenbefragung von hohem Wert sein.



4. Anhang

Anlage 1

Fahrplan der Verwaltungsmodernisierung NRW



Konzeptionelle Ebene

In dieser Phase werden die Grundlagen für eine flächendeckende Einführung in der Landesverwaltung erarbeitet und – sofern notwendig – Entscheidungen herbeigeführt.

Ministerielle Ebene

Viele Instrumente werden zunächst in den Ministerien eingeführt. Dadurch sollen wichtige Erfahrungen gesammelt und der feste Umsetzungswille der Führungsspitze dokumentiert werden.

Durchführungsebene

In diesem Zeitraum werden, sofern noch nicht geschehen, die jeweiligen Instrumente landesweit angewandt.

Anlage 2

Ergebnisse einer Verwaltungsbefragung

Im Rahmen einer landesweiten Befragung zum Stand der Binnenmodernisierung (Selbstbewertung aller Landesbehörden, -einrichtungen und -betriebe ohne Schulen, Stichtag: 31. August 2003) wurde der folgende Praxisstand bzgl. des Instruments „Kundenbefragungen“ ermittelt.

Weitere Ergebnisse der Verwaltungsbefragung, Praxisbeispiele sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu unterschiedlichen Reformfeldern, sind in der Wissensbasis Verwaltungsmodernisierung unter www.wiba.nrw.de im Landesintranet NRW verfügbar.

| Stand im Thema Kundenbefragungen | bislang keine Praxis | beabsichtigt | in Planung | praktiziert | evaluiert | Grundgesamtheit |
|-----------------------------------------|----------------------|--------------|------------|-------------|-----------|-----------------|
| Anzahl der Verwaltungen in NRW | 271 | 23 | 20 | 98 | 94 | 506 |
| in % | 53,6 | 4,5 | 4,0 | 19,4 | 18,6 | 100 |

| Aktuelle Arbeitsintensität im Thema Kundenbefragungen | Geringe Intensität = 1 | 2 | 3 | Mittlere Intensität = 4 | 5 | 6 | Hohe Intensität = 7 | Durchschnittswert |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|-----|-----|-------------------------|-----|-----|---------------------|-------------------|
| Anzahl der Verwaltungen in NRW | 204 | 23 | 30 | 71 | 24 | 10 | 71 | 3,0 |
| in % | 46,6 | 5,3 | 6,8 | 16,2 | 5,5 | 2,3 | 16,2 | 100 |

Anlage 3

Praktikerinnen und Praktiker in NRW

Wesentliche Inhalte dieser Broschüre wurden zusammen mit den Teilnehmern eines Workshops im Institut für öffentliche Verwaltung in Hilden am 10. November 2003 erarbeitet, die in ihren Verwaltungen eigene Erfahrungen mit Kundenbefragungen gesammelt haben.

Workshopteilnehmer (Auswahl):

- 1. Ansorge, Ralf**
Bezirksregierung Münster
0251 411-25 50, ralf.ansorge@bezreg-muenster.nrw.de
- 2. Eichhorst, Klaus**
Medienpool Köln
0221 13 05 60 15, info@medienpool.de
- 3. Frey, Walter**
Fachhochschule für Rechtspflege
02236 6 19 97 oder 02253 318-0, walter.frey@fhr.nrw.de
- 4. Köpperschmidt-Bau, Carla**
Innenministerium NRW
0211 871-23 05, carla.koepferschmidt-bau@im.nrw.de
- 5. Lauerer, Sibille**
RWTH Aachen
0241 809 40 25, sibille.lauerer@zhv.rwth-aachen.de
- 6. Maßen, Peter**
Polizeipräsidium Köln
0221 229-31 10, peter.massen@koeln.polizei.nrw.de
- 7. Meis, Carsten**
Finanzministerium NRW
0211 49 72-22 91, carsten.meis@fm.nrw.de
- 8. Nowack, Rolf**
Justizministerium NRW
0211 87 92-223, rolf.nowack@jm.nrw.de
- 9. Ruhe, Alexander**
Bezirksregierung Münster
0251 411-36 57, alexander.ruhe@bezreg-muenster.nrw.de

Anlage 4

Ausgewählte Praxisbeispiele in NRW

Materialien zu einzelnen Praxisbeispiele sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu unterschiedlichen Reformfeldern sind in der Wissensbasis Verwaltungsmodernisierung unter www.wiba.nrw.de im Landesintranet NRW verfügbar.

| Ressort | Behörde | Name der Befragung | Letzte Befragung | E-Mail-Kontakt Homepage Internet |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finanzministerium | Finanzämter NRW | Allgemeine Bürgerbefragung in der Finanzverwaltung (inkl. Besucher und Steuerberater) | 2004 | reinhard.buschkamp@fm.nrw.de carsten.meis@fm.nrw.de www.fm.nrw.de |
| Innenministerium | Polizeipräsidium Köln | Allgemeine Bürgerbefragung | 2003 | marco.frankovic@koeln.polizei.nrw.de www.polizei.nrw.de/koeln/ |
| Innenministerium | Innenministerium | Besucherbefragung | 2001 | carla.koepperschmidt-bau@im.nrw.de www.im.nrw.de |
| Innenministerium | Innenministerium | Landtagsbefragung | 2002 | carla.koepperschmidt-bau@im.nrw.de www.im.nrw.de |
| Innenministerium | Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW | Online-Befragung von Mitarbeitern | 2003 | wolfgang.seifert@lds.nrw.de www.lds.nrw.de |
| Justizministerium | ordentliche Gerichtsbarkeit NRW | Anwalts- und Notarbefragung | 2003 | rolf.nowack@jm.nrw.de www.jm.nrw.de |
| Justizministerium | ordentliche Gerichtsbarkeit NRW | Bürgerbefragung in der ordentlichen Gerichtsbarkeit | 2001 | rolf.nowack@jm.nrw.de http://lv.justiz.nrw.de/Organisation/Organisation/Justizmodernisierung/index.html |
| Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie | Versorgungsverwaltung NRW | Kundenbefragung | 2002 | alexander.ruhe@bezreg-muenster.nrw.de www.lvamt.nrw.de |
| Ministerium für Verkehr, Energie und Landesplanung | Geologischer Dienst NRW | Kundenbefragung | 2001 | poststelle@gd.nrw.de www.gd.nrw.de |
| Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz | Forstamt Mönchengladbach | Kundenbefragung | 2000 | hubert.kaiser@fa-moenchengladbach.lfv.nrw.de www.forst.nrw.de |
| Ministerium für Wirtschaft und Arbeit | Staatliches Amt für Arbeitsschutz Siegen | Unternehmensbefragung | 2002 | peter.giesler@stafa-si.nrw.de www.stafa-siegen.nrw.de |
| Ministerium für Wissenschaft und Forschung | Hochschulbibliotheksdienst NRW | Benutzerbefragung der Universitätsbibliotheken Besucherbefragung der Digitalen Bibliothek | 2001 | vetten@hbz.nrw.de www.hbz.nrw.de |
| Ministerium für Wissenschaft und Forschung | Universität Bonn | Studenten-, Absolventen- und Mitarbeiterbefragung | 2003 | krueger@zem.uni-bonn.de www.zem.uni-bonn.de/evaluation/ |

Anlage 5

Aktuelle Aufsätze zum Thema Kunden- /Mitarbeiterbefragung

Der gleichzeitige Einsatz von Mitarbeiter- und Kundenbefragung: Dargestellt am Beispiel einer öffentlichen Sozialversicherungsanstalt in der Schweiz; Martin Koci, Kuno Schedler; Verwaltung und Management 2004, S. 73 ff.

Steuerung durch Dialog mit dem Bürger: Ergebnisse einer Bürgerbefragung der Polizei im Land Bremen, Jörn Müller; VOP 4/99, S. 16 ff.

Kundenmonitore als Zufriedenheitsfalle? Qualität der Bürgerbefragung ist entscheidend für verwertbare Ergebnisse, Nadja Siegl, Dr. Eike Stephan, VOP 3/2000, S. 13 ff.

Entwicklung, Durchführung und Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsbefragung mit der Polizeiführungsakademie, Bernd Runde; Die Polizei, 2001, S. 165 ff.

Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheitsanalyse: Aktuelle Handlungsfelder für die Bauverwaltung; Michael Joswig, Prof. Dr. Jürgen Stember Deutsche Verwaltungspraxis 2/02, S. 71 ff.

Sozial- und Amtsgerichte im Modernisierungsprozess; Wolfgang Dommel, <http://www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00137/index.html>

Wie misst man Servicequalität? Kundenbefragung im Grenzschutzamt Pirna; Andreas Stoller www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00137/index.html

Qualitätsfaktoren bei Mitarbeiterbefragungen:

Neue Maßstäbe bei der Vergabe Helmut Klages; Der Städtetag 2/1999, S. 67 ff.

Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst die Leistung:

Erfahrungen aus Leistungsvergleichen von Finanzämtern in Sachsen und Bayern, Günter Kail, Henrik Riedel; VOP 1-2/2001, S. 26 ff.

Dialog 2001 – mehr als nur die Befragung der Beschäftigten: Interaktive Meinungserhebung im Bundesinnenministerium; Hans Leo Dirks, Oliver Koch; Innovative Verwaltung 3/2003, S. 20 ff.

Befragungen gewährleisten die Unterstützung der Beschäftigten: Verwaltungsmodernisierung des Enzkreises basiert auf Mitarbeiterbefragung Edith Marques Berger; Innovative Verwaltung 4/2003, S. 16 ff.

Anlage 6

Glossar

■ Codeplan

Bei einer großen Anzahl von Daten, die einer statistischen Analyse unterzogen werden sollen, bietet es sich an, diese zu codieren. Nur dadurch lässt es sich für die Erfassung und Auswertung durch Computersoftware handhabbar machen. Dazu muss im Vorfeld ein so genannter Codeplan aufgestellt werden. Jede im Fragebogen aufgeführte Frage erhält hierfür zunächst eine Variablen-Nummer. Die erste Frage des Fragebogens wird mit der Variablen-Nummer 1, die zweite mit der Nummer 2 etc., versehen. Dies erleichtert die Eingabe und Zuordnung der Antworten in die Eingabemaske. Die Antwortmöglichkeiten werden ebenfalls codiert. Laute die Antwortmöglichkeiten einer Frage z. B. „gar nicht“, „10 bis 20 Minuten“, „20 und mehr Minuten“, erhält die Ausprägung „gar nicht“ die Codenummer 1, die zweite Antwortmöglichkeit erhält die Nummer 2 und die dritte die Nummer 3. Des Weiteren sollte eine Nummer 4 für fehlende Antworten (keine Angabe) vorgesehen werden.

■ Empirische Methoden/Empirie

Das Wort Empirie entstammt dem Altgriechischen und bedeutet soviel wie „auf Beobachtung beruhend“. Grundverständnis der empirischen Methodik ist es, dass alle Erkenntnisse auf Beobachtungen bzw. Untersuchungen beruhen, die nachvollziehbar, wiederholbar und übertragbar sind. Schlussfolgerungen dürfen nur aus objektive Erfahrungen bzw. Beobachtungen gezogen werden und müssen überprüfbar sein. Damit ist die empirische Forschung in erster Linie praxisorientiert und steht im Gegensatz zu rein interpretativen und theoretischen Forschungsansätzen.

■ Fahrplan der Verwaltungsmodernisierung NRW

Die Landesregierung NRW hat im Sommer 2003 einen sog. Fahrplan zur Modernisierung der Landesverwaltung beschlossen, der inhaltlich an die Vorschläge der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft“ anknüpft. Weitere Informationen im Internet unter www.moderne-verwaltung.nrw.de oder im Landesintranet unter www.wiba.nrw.de.

■ Grundgesamtheit

Unter Grundgesamtheit versteht man denjenigen Personenkreis, auf die sich eine Befragung bezieht, also z. B. alle Kunden der Versorgungsverwaltung oder alle Besucher des Landtags. Bezieht man die Grundgesamtheit vollständig in die Befragung ein, spricht man auch von einer Voll- oder Totalerhebung. Häufig werden bei postalischen Befragungen oder Telefoninterviews wegen der großen Anzahl der Personen zufällige Stichproben gezogen.

■ Kundenbefragungen

Kundenbefragungen können sich auf verschiedene Zielgruppen beziehen. So kann ganz allgemein der Bürger als Teil der Gemeinschaft befragt werden (potenziell ist z. B. die Polizei für alle Bürger da) oder es werden nur konkrete Nachfrager einzelner Verwaltungsdienstleistungen befragt. Im Gegensatz zu diesen externen Kundenbefragungen

können interne Kundenbefragungen abgegrenzt werden (z. B. Befragungen der Kunden des hauseigenen IT-Service oder des BLB NRW als sog. interne Dienstleister).

■ Lenkungsausschuss

Es empfiehlt sich innerhalb der Projektorganisation zwischen der eigentlichen Projektleitung und einer Projektleitung bzw. einen Lenkungsausschuss zu unterscheiden. Dem Lenkungsausschuss gehören Personen an, die oberhalb der Arbeitsebene die Steuerungsfunktion (Terminplan, Ressourcenzuweisung, Umsetzungsentscheidungen) über das Projekt ausüben sollen. Es ist insofern denkbar, dass ein Lenkungsausschuss sich im wesentlichen aus den Mitgliedern der Verwaltungsleitung zusammensetzt. Im Einzelfall kann es aber zweckdienlich sein, Vertreter anderer Interessengruppen (z. B. Personalrat, „Kundenvertreter“) einzubeziehen.

■ Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement umfasst alle organisatorischen Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, dauerhaft eine gesetzlich festgelegte oder eine vereinbarte Qualität zu gewährleisten und damit zumeist auch einen Beitrag zur Senkung von Fehlerkosten leisten sollen. Instrumente des Qualitätsmanagements sind neben einer umfangreichen Dokumentation der Prozesse und Produkte einer Organisation (Produktpläne, Prozesslandkarten) insbesondere Zielvereinbarungen, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Selbstbewertungsansätze, Qualitätszirkel, Vorschlagswesen und das Benchmarking. Ausprägungen des Qualitätsmanagements finden sich in der Normenreihe der DIN ISO 9000:2000 einschließlich der Regeln einer Zertifizierung aufgrund internen und externen Audits. Weiterführung durch Total Quality Management (TQM) und das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Als Einstieg in Qualitätsmanagement für die öffentliche Verwaltung ist das Common Assessment Framework (CAF) konzipiert worden.

■ Repräsentativität

Repräsentativität ist dann gegeben, wenn in der Stichprobe bestimmte Merkmalsausprägungen wie Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf, Einkommen u. ä. in gleich häufiger Form vertreten sind, wie in der Grundgesamtheit, auf die sie sich bezieht. In erster Linie kommt es auf die Merkmale an, die in der Befragung eine wichtige Rolle spielen. So dürfen bei einer Befragung z. B. zum Kindergeld natürlich nur solche Personen einbezogen werden, die auch wirklich Eltern sind. Auch ist es wichtig, dass die befragten Personen nicht nur aufgrund ihrer leichteren Erreichbarkeit häufiger in die Befragung einbezogen werden, als es ihrer Verteilung in der Grundgesamtheit entspricht, auch das kann zu Verzerrungen führen.

■ Rücklaufquote

Wenn in einer schriftlichen Befragung Fragebögen an zufällig ausgewählte Personen versendet werden, die in ihrer Gesamtheit repräsentativ sein müssen oder in einer Totalerhebung an alle Personen, die dem Kundenkreis

entsprechen, werden regelmäßig nicht alle antworten. Der Anteil derjenigen, die geantwortet haben entspricht der Rücklaufquote. Liegt die Rücklaufquote zu gering (weit unter 20%) muss befürchtet werden, dass die Befragung nicht mehr repräsentativ ist und die Ergebnisse somit verzerrt sind. Abhilfe lässt sich durch gut formulierte Anschreiben und Erinnerungsaktionen schaffen.

■ **Signifikanz**

Signifikanz bezeichnet die nicht mehr nur zufällige Abweichung eines Ergebnisses vom angenommenen Mittelwert. Wenn z.B. Personen mit einem niedrigeren Einkommen auffallend häufiger, also in einem Maße, dass nicht nur auf Zufallsschwankungen zurückgeführt werden kann, die Leistungen der Polizei in Anspruch nehmen (oder auch umgekehrt), so lässt sich von einem statistisch signifikanten Zusammenhang sprechen. In wissenschaftlich fundierten Befragungen kann die Signifikanz berechnet werden. Die Verfahren werden in vielen Statistik-Fachbüchern gut beschrieben.

■ **Soziodemographische Fragen**

Fragen soziodemographischen Inhaltes stehen fast immer am Beginn eines Fragebogens und erfassen solche Merkmale und deren Ausprägungen, die sich nicht auf Verhalten und Einstellungen beziehen, also Alter, Geschlecht, Beruf, Bildung etc.

■ **Standardabweichung**

Die Standardabweichung ist ein in der Statistik verwendetes Streuungsmaß und gibt die durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert an. Damit lässt sich bestimmen, ob ein bestimmter Wert nur zufällig von den anderen Werten abweicht, oder ob diese Abweichung statistisch signifikant ist.

■ **Stichprobe (Bruttostichprobe/Nettostichprobe)**

Da in vielen Fällen aufgrund einer sehr hohen Grundgesamtheit der zu befragenden Personen keine Vollerhebungen durchgeführt werden, werden stattdessen Stichproben gezogen. In den allermeisten Fällen sind dies Zufallsstichproben, da ansonsten vorher genau bekannt sein müsste, welche typischen Merkmalsausprägungen wie Alter, Geschlecht usw. der interessierende Personenkreis aufweist, um die Repräsentativität zu gewährleisten. Bei der Ziehung dieser Stichprobe kann es immer wieder vorkommen, dass dort Personen enthalten sind, die beispielsweise verzogen, verstorben, erkrankt oder aus sonst irgendeinem Grund nicht antworten können (Bruttostichprobe). Sofern es sich dabei um zufallsbedingte Ausfälle handelt, also keine Personen z.B. die aus mangelnder Kooperation nicht antworten, kann die Stichprobe davon bereinigt werden und man spricht von der Nettostichprobe. Dies fließt dann auch nicht in die Berechnung der Rücklaufquote ein.

■ **Validität**

Die Validität, also die Gültigkeit von Ergebnissen, gibt die Genauigkeit an, mit denen die Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden gegenüber der Verwaltung, die gemessen werden sollten, auch durch den Fragebogen tatsächlich gemessen wurden.

■ **Vollerhebung**

Siehe Grundgesamtheit.

| | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Index | |
| Anonymität | 15, 16, 18, 19 |
| Auswertung | 4, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 21, 29 |
| Auswertungsfehler | 12 |
| Befragung | |
| Besucherbefragung | 8, 27 |
| Bürgerbefragung | 18, 27 |
| Gruppenbefragung | 14, 16 |
| Kundenbefragung | 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 19, 23, 26, 27, 28, 29 |
| Mitarbeiterbefragung | 2, 10, 27, 29 |
| Befragungsart | 9, 14, 15, 17, 18 |
| Befragungsarten | |
| Gruppenbefragung | 16 |
| Interview | 8, 13, 17 |
| Onlinebefragung | 15 |
| Persönliches Interview | 17, 18 |
| Telefonische Befragung | 18 |
| Befragungsgegenstand | 4, 9 |
| Befragungsumfang | |
| Grundgesamtheit | 8, 29, 30 |
| Vollerhebung | 8, 30 |
| Zufallsauswahl | 8 |
| Befragungszeitraum | 4, 5, 9 |
| Bewertungsskala | 11 |
| Codeplan | 20, 29 |
| Codierung | 20 |
| Dateninterpretation | 21 |
| Datenschutz | 14, 19 |
| Dienstleistung | 2, 3, 5, 9, 10, 12, 13, 21, 29, 30 |
| Erfahrungsbericht | 7, 23, 26 |
| Erfolgskontrolle | 23 |
| Ergebnis | 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 29, 30 |
| Evaluation | 22 |
| Externe Berater | 4, 22 |
| Fahrplan | 2, 6, 25, 29 |
| Fragebogen | 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 26, 29, 30 |
| Fragebogengestaltung | 12 |
| Fragen | |
| Geschlossene Fragen | 11 |
| Offene Fragen | 11, 21 |
| Fragereiheneffekt | 13 |
| Gender Mainstreaming | 13 |
| Gender-Archiv | 13 |
| Grundgesamtheit | 8, 29, 30 |
| Image | 3 |
| Interessengruppen | 4, 7, 26, 29 |
| Internet | 2, 13, 15, 16, 19, 27, 29 |
| Kunde | 5 |
| Landesregierung | 2, 13, 29 |
| Lenkungsausschuss | 5, 6, 7, 26, 29 |
| Marktforschung | 16 |
| Maßnahmeplan | 23 |
| Mitarbeiter | 2, 3, 5, 6, 10, 15, 17, 19, 27, 29 |
| Moderator | 16 |
| Öffentlichkeitsarbeit | 7, 15, 17, 19, 23, 26 |
| Personalrat | 4, 7, 26, 29 |
| Prioritätenkatalog | 22 |
| Projekt | |
| Projektdokumentation | 23 |
| Projektorganisation | 5, 7, 26, 29 |
| Projektteam | 6 |
| Projekt Verwaltungsmodernisierung (PVM) | 2 |
| Prozess | 2, 10, 29 |
| Qualität | 2, 29 |
| Qualitätsmanagement | 3, 29 |
| Qualitätsmerkmal | 10 |
| Qualitätsstandard | 3 |
| Qualitätsziel | 2 |
| Repräsentativität | 14, 15, 16, 29, 30 |
| Rücklauf | 14, 15, 17 |
| Antwortrate | 14, 15, 18 |
| Rücklaufquote | 7, 9, 14, 15, 26, 29, 30 |
| Schwachstellenanalyse | 3 |
| Soziodemographische Fragen | 12, 30 |
| Standardabweichung | 21, 30 |
| Statistikprogramm | 20 |
| Stichprobe | 8, 23, 29, 30 |
| Bruttostichprobe | 14 |
| Nettostichprobe | 14, 30 |
| Struktur | 2, 10, 22 |
| Testlauf | 7, 9, 19, 26 |
| Veränderungsprozess | 7, 22, 26 |
| Verbesserungsprozess | 9 |
| Verwaltungsmodernisierung | 2, 3, 13, 25, 26, 27, 29 |
| Binnenmodernisierung | 2, 26 |
| Wiederholungsbefragung | 16 |
| Wirkung | 10, 23 |
| Wissensbasis Verwaltungsmodernisierung | 2, 26, 27 |
| Workshop | 21, 26, 28 |
| Ziel | 4, 10, 13, 17, 19 |
| Zielerreichung | 2 |
| Zielsetzung | 3, 7, 26 |
| Zielvereinbarung | 22, 29 |

Impressum

Herausgeber

Staatskanzlei des Landes
Nordrhein-Westfalen
Projekt
Verwaltungsmodernisierung
40190 Düsseldorf

Telefon: 0211 871-01
Telefax: 0211 871-30 29
moderne-verwaltung@stk.nrw.de
www.moderne-verwaltung.nrw.de

Redaktion

Andreas Kerstan, Jürgen Lubitz

Umschlag und Gestaltung

Prof. Uwe Loesch,
Arbeitsgemeinschaft für visuelle
und verbale Kommunikation,
Düsseldorf-Erkrath

Druck

F. W. Becker GmbH, Arnsberg

Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit Genehmigung des
Herausgebers.

Stand: Juli 2004

Hinweis Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



www.moderne-verwaltung.nrw.de