

## Organisationsentwicklung

# ▣ Kundenbefragungen in den Berliner Bürgerämtern

von **Elena Dinkevych** und **Michaela Dorsch**

**Die Bürgerämter sind der Ort, an dem Bürgerinnen und Bürger in direkten Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung treten. Somit sind die Einrichtungen quasi das „Gesicht der Verwaltung“. Bislang fehlt eine Datengrundlage, die Aufschluss über die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den Leistungen der Berliner Bürgerämter gibt.**

**In Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg wird in den Berliner Bürgerämtern mithilfe von Befragungen das bestehende Angebot evaluiert und auf Basis der Bürgerbedürfnisse ausgebaut.**

**Der vorliegende Beitrag stellt die Vorgehensweise bei der Konzeptionierung der Befragungen sowie die erarbeitete Methodik vor und geht auf die Besonderheiten der Bürgerämter ein. Darüber hinaus werden erste Erfahrungen aus der Pilotphase vorgestellt.**

Berlin hat in den letzten Jahren einen Wachstumsschub erlebt: Seit 2011 ist die Bevölkerung von 3,4 Mill. auf 3,7 Mill. Einwohnerinnen und Einwohner<sup>1</sup> gewachsen. Die wachsende Stadt macht sich in vielerlei Hinsicht bemerkbar – so zum Beispiel in der Verfügbarkeit von Wohnraum, Plätzen in Schulen und Kindergärten, in der vermehrten Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel oder dem hohen Verkehrsaufkommen. Auch die Bürgerämter müssen das steigende Kundenaufkommen aufgrund wachsender Einwohnerzahlen bewältigen und ihr Angebot an die veränderten Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger anpassen.

Dabei lohnt sich eine konsequente Kundenorientierung für Behörden: Die Ergebnisse einer aktuellen Studie<sup>2</sup> zeigen, dass Behördenkundinnen und -kunden dem Staat und seinen Stellen mit einer zehnmal höheren Wahrscheinlichkeit vertrauen, wenn sie mit der Leistung der Behörde zufrieden sind als unzufriedene Kundinnen und Kunden. Der Staat kann hier also direkt profitieren; stärkere Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität können zu Image- und Akzeptanzverbesserung der öffentlichen Verwaltung führen.

Eine kundenzentrierte Steuerung und Planung benötigt allerdings eine valide Datengrundlage. Die bisher gesammelten Daten der Berliner Bürgerämter lassen hingegen keinen repräsentativen Schluss zur Kundenzufriedenheit zu. Um eine repräsentative Datengrundlage zu schaffen, wurde wegen ausgewiesener Expertise im Bereich Datenerhebung und -analyse das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (AfS) eingebunden. Die Senatsverwaltung

für Inneres und Sport beauftragte das AfS mit der Erstellung eines Konzeptes zur Durchführung von Kundenzufriedenheitsbefragungen sowie einer sechsmonatigen Pilotierung der Befragungen in den Bürgerämtern.

Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei der Konzeptionierung der Befragungen sowie die erarbeitete Methodik vorgestellt.

### **Kundenzufriedenheit – Konstrukt und Messung**

In einem ersten Schritt soll der Untersuchungsgegenstand, die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden der Berliner Bürgerämter, näher beschrieben werden. Der Begriff Kundenzufriedenheit bezeichnet eine kognitive und emotionale Bewertung der Erfahrung mit einem Anbieter und dessen Produkt bzw. Dienstleistung. Sie entsteht, wenn Kundinnen und Kunden die erbrachte Leistung (Ist-Komponente) mit ihren Erwartungen (Soll-Komponente) abgleichen. Die Erwartungen bilden sich einerseits durch die persönlichen Bedürfnisse und bisherigen Erfahrungen mit dem Anbieter, andererseits werden sie auch durch Mundpropaganda und das Image des Anbieters geprägt. Werden die Erwartungen bestätigt oder übertroffen, entsteht Zufriedenheit. Unzufriedenheit entsteht, wenn die wahrgenommene Leistung die Erwartungen nicht erfüllt.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Einwohnerregister (Stand 31.12.2017)

<sup>2</sup> Vgl. <https://www.mckinsey.de/publikationen/buergerzufriedenheit-zufriedenheit-schafft-vertrauen>

<sup>3</sup> Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Die Betriebswirtschaft, Band 59, S. 174–195.

Die Erfassung von Kundenzufriedenheit verfolgt dabei verschiedene Ziele. Einerseits erlaubt sie eine Stärken- und Schwächenanalyse, durch die der Status quo sowie Stärken und etwaige Defizite erst sichtbar gemacht werden. Andererseits soll ein kontinuierliches Monitoring der Kundenzufriedenheit als Controllinginstrument dienen und eingeleitete Maßnahmen überprüfen und gegebenenfalls optimieren. In einer ähnlichen Weise kann ein „Frühwarnsystem“ etabliert werden, welches negative Entwicklungen frühzeitig erkennt und ein Gegensteuern ermöglicht. Eine Zufriedenheitsmessung signalisiert außerdem, dass die Organisation bemüht ist, die Leistungen an den Kundenbedürfnissen auszurichten, was sich positiv auf die Außenwahrnehmung der Organisation auswirken kann.

Kundenzufriedenheit kann auf unterschiedliche Weise gemessen werden. Unterschieden wird grundsätzlich zwischen objektiven und subjektiven Messmethoden. Während Unternehmen die Kundenzufriedenheit zum Teil auch über objektive Maße (z. B. Umsatzzahlen) ermitteln können, sind Kundinnen und Kunden des öffentlichen Sektors nicht in der Lage, Leistungen von konkurrierenden Anbietern in Anspruch zu nehmen, um ihre Anliegen zu erledigen. Daher sind z. B. die Zahl der bearbeiteten Anliegen oder ähnliche Kennzahlen nicht aussagekräftig in Bezug auf die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden. Um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln, müssen daher subjektive Verfahren Anwendung finden, d. h. Verfahren, die auf die individuelle Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden ausgerichtet sind. Daher ist eine Befragung der Kundinnen und Kunden das geeignete Instrument, um die Zufriedenheit mit den Berliner Bürgerämtern zu erheben.

Bei der Messung von Kundenzufriedenheit ist es möglich, eindimensionale und/oder mehrdimensionale Verfahren anzuwenden. Eindimensionale Verfahren ermitteln die Gesamtzufriedenheit mit nur einer Frage. Das Ergebnis ist ein globales Zufriedenheitsurteil. Der Vorteil derartiger Verfahren ist die einfache Handhabung und geringe Komplexität. Allerdings lässt sich daraus nicht nachvollziehen, wie dieses Urteil zustande gekommen ist und aus welchen Einzelaspekten es sich zusammensetzt. In mehrdimensionalen Verfahren werden hingegen Einzelurteile zu Leistungsmerkmalen erhoben und anschließend zu einem Gesamturteil zusammengefasst. Dabei kann die Frage beantwortet werden, welche Leistungsmerkmale relevant sind und die Kundenzufriedenheit abbilden. Im Fragebogen zur Kundenzufriedenheit mit den Berliner Bürgerämtern wurden beide Verfahren angewendet. Die Messung der eindimensionalen Gesamtzufriedenheit bietet dabei den Vorteil, dass sie einen aussagekräftigen Vergleichswert zu den Ergebnissen mehrdimensionaler Messungen liefern kann. So kann in der weiteren Analyse ermittelt werden, welchen Anteil

die einzelnen Leistungsmerkmale an der Gesamtzufriedenheit haben.

Die Messung von Zufriedenheit mit Dienstleistungen steht dabei vor besonderen Herausforderungen, da Dienstleistungen nicht physisch wahrgenommen, also nicht gesehen, gefühlt und überprüft werden können. Aus der Dienstleistungsforschung sind mit dem etablierten SERVQUAL (Service Quality)-Ansatz fünf Qualitätsdimensionen bekannt, die eine gute Dienstleistungsqualität charakterisieren und von Kundinnen und Kunden zur Beurteilung der Dienstleistungs- oder Servicequalität herangezogen werden:<sup>4</sup>

- Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds („Tangibles“): Die Dimension beschreibt alle wahrgenommenen physischen Gegebenheiten bzw. Rahmenbedingungen, die sich auf den Ort beziehen, an dem die Dienstleistung erbracht wird (z. B. Räumlichkeiten, Einrichtung und Erscheinungsbild des Personals).
- Zuverlässigkeit („Reliability“): Diese Dimension bezeichnet die Fähigkeit, eine Dienstleistung verlässlich und sorgfältig zu erbringen. Dazu zählen auch Pünktlichkeit und das Interesse, den Kundinnen und Kunden helfen zu wollen.
- Reaktionsfähigkeit („Responsiveness“): Hierunter fällt die Fähigkeit, schnell auf den Bedarf der Kundinnen und Kunden einzugehen, bei Bedarf sofort zu helfen und Wünsche der Kundinnen und Kunden zügig umzusetzen. Neben einer zeitlichen Komponente umfasst diese Dimension auch kundengerechte Flexibilität.
- Einfühlungsvermögen („Empathy“): Darunter wird die Fähigkeit verstanden, sich in die Kundinnen und Kunden hineinzuversetzen, eine Dienstleistung freundlich, einfühlsam und kundenindividuell zu leisten.
- Leistungskompetenz („Assurance“): Die Leistungskompetenz bezieht sich auf eine höfliche und kompetente Bedienung.

Für die Konzeption der Befragung wurde der Ansatz auf die spezifischen Belange von Bürgerämtern angepasst.

### Kundenprozessanalyse

Um eine Messung der Kundenzufriedenheit mit einem hohen Aussagewert durchführen zu können, ist es notwendig, aus Kundensicht jene Prozesse zu analysieren, die Kundinnen und Kunden im Rahmen einer Bearbeitung ihrer Anliegen im Bürgeramt wahrnehmen und die ihre Zufriedenheit beeinflussen können. Dadurch können die Faktoren im Prozessablauf identifiziert werden, die einen Einfluss auf die Zufriedenheit haben.

Die Berliner Bürgerämter sind eine zentrale Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger, in der diese verschiedene Verwaltungsleistungen gebündelt erhalten. Der Prozess der Inanspruchnahme einer Dienstleistung eines Bürgeramtes lässt sich aus Kundensicht folgendermaßen zusammenfassen:

**Vor dem Besuch:** Bevor Kundinnen und Kunden eines der Berliner Bürgerämter aufsuchen, besteht die Möglichkeit, einen Termin zu vereinbaren. Dies kann online, telefonisch oder persönlich erfolgen. Dabei

<sup>4</sup> Walsh, G.; Klee, A.; Kilian, T. (2009). Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. Springer.

wird den Kundinnen und Kunden eine Vorgangsnummer mitgeteilt. Außerdem ist auch das spontane Aufsuchen des Bürgeramtes möglich. Für die Bearbeitung des Anliegens benötigen Kundinnen und Kunden meist bestimmte Unterlagen und/oder Anträge. Die Informationen dazu erhalten sie ebenfalls auf der Webseite der Online-Terminvereinbarung, bei der telefonischen Terminvereinbarung (über das Bürgertelefon 115) oder durch Mitarbeitende des jeweiligen Bürgeramtes.

Zusammenfassend sind in dieser Phase die Terminvereinbarung und die Informationssuche Kernaspekte des Kontakts zum Bürgeramt. Dabei spielen die Verfügbarkeit von Terminen und der Zugang (online/telefonisch/persönlich) zur Terminvereinbarung eine Schlüsselrolle. Auch die Verfügbarkeit und Verständlichkeit von Informationen zu Vorgängen und Unterlagen sind relevant.

**Während des Besuchs:** Erscheinen Kundinnen und Kunden zum vereinbarten Termin in den Räumlichkeiten des Bürgeramtes, nehmen sie zumeist im Warteraum des Bürgeramtes Platz. Bei Spontanbesuchen melden sie sich am Empfang und erhalten bzw. ziehen selbstständig eine Wartemarke. Im Warteraum verweilen Kundinnen und Kunden, bis ihre Vorgangsnummer aufgerufen wird und sie ihr Anliegen einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter vortragen können. Diese/r nimmt die Unterlagen entgegen und bearbeitet das Anliegen.

In dieser Phase sind der Aufenthalt in den Warträumen und die Interaktion der Kundinnen und Kunden mit den Mitarbeitenden des Bürgeramtes während der Bearbeitung des Anliegens entscheidend. Dabei stehen die Dauer der Wartezeit, die Ausgestaltung der Räumlichkeiten sowie die Betreuung und Anliegenbearbeitung durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter im Vordergrund.

### Fragebogen und Erhebungsmethode

Ein vorrangiges Ziel der Weiterentwicklung der Bürgerämter ist die Sicherstellung eines verfügbaren und qualitativ hochwertigen Services. Indikatoren der Zielerreichung sind dabei die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit den Rahmenbedingungen und der Servicequalität. Auf Basis der Kundenprozessanalyse sowie der fünf Qualitätsdimensionen des SERVQUAL-Ansatzes wurde in enger Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Bezirken ein Fragebogen erarbeitet.

Neben validen Indikatoren ist auch eine aussagekräftige Skalierung erforderlich. Zweckmäßig ist dabei der Einsatz von Rating-Skalen, da es sich bei Zufriedenheitsurteilen um qualitative Aussagen handelt. Die Befragten haben dabei die Möglichkeit, eine Bewertung auf einer vorgegebenen Skala zu geben. Wichtig ist dabei, dass die Antwortkategorien semantisch besetzt sind, d. h. dass jede Ausprägung eine verbale Entsprechung hat. Die Skala sollte dabei so abgestuft sein, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Antworten auch semantisch gleiche Abstände aufweisen. Eine gängige Skala, die bei Kundenbefragungen zum Einsatz kommt und die diese Voraussetzungen erfüllt, ist die fünfstufige Likert-Skala. Die Antwortkategorien reichen dabei

zum Beispiel von „sehr zufrieden“ und „zufrieden“ über „teils-teils“ bis zu „unzufrieden“ und „sehr unzufrieden“.

Für eine ganzheitliche Erfassung der Kundenzufriedenheit sollten im Fragenkatalog jedoch neben geschlossenen Fragen, bei welchen die Befragten aus vorformulierten Antwortmöglichkeiten ihre Antwort wählen, auch offene Fragen enthalten sein. Bei offenen Fragen können sich die Befragten frei und mit eigenen Worten, also ohne Vorgabe von Antwortmöglichkeiten und Beschränkungen, äußern. Offene Fragen geben den Befragten zudem Raum, zu Sachverhalten Stellung zu nehmen, die noch nicht in der Befragung berücksichtigt wurden. So kann sichergestellt werden, dass alle aus Kundensicht wichtigen Aspekte und Erwartungen erhoben werden. In den Fragebogen der Kundenbefragungen wurden drei offene Fragen aufgenommen (positive und negative Aspekte sowie Wünsche/Anregungen für zukünftige Anliegen im Bürgeramt).

### Modularer Ansatz der Kundenbefragungen

Eine Messung der Kundenzufriedenheit mit den Berliner Bürgerämtern ermöglicht die Analyse des Status quo, das heißt, inwiefern festgelegte Qualitätsziele in Bezug auf die Kundenzufriedenheit von den Bürgerämtern erreicht werden und wo Handlungsbedarf besteht. So können auch Faktoren identifiziert werden, die sich besonders positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken sowie solche Faktoren, deren Fehlen Unzufriedenheit auslöst. Die gewonnenen Erkenntnisse können als Grundlage für die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden. In weiterer Folge dienen Kundenzufriedenheitsbefragungen auch der Evaluation von zufriedenheitssteigernden Maßnahmen.

Eine einzelne Kundenbefragung kann dieser Vielzahl an Anforderungen kaum gerecht werden. Vor allem würde es die den Befragten zumutbare Fragebogenlänge überschreiten, wenn alle Themen auf einmal abgedeckt würden. Dies macht einen mehrstufigen, modularen Ansatz erforderlich, der den Vorteil bietet, dass Umfragen inhaltlich nicht überfrachtet werden und auch den jeweiligen spezifischen Bedürfnissen angepasst werden können.

Das Basismodul der Kundenbefragungen in den Berliner Bürgerämtern stellt eine kontinuierliche Befragung dar, welche durch die vergleichsweise geringe Befragungsdauer für Monitoring-Zwecke geeignet ist. Dabei ist von besonderer Wichtigkeit, eine Vergleichbarkeit über die Zeit zu gewährleisten. Das Basismodul besitzt außerdem eine „Frühwarnfunktion“ für weitere Zufriedenheitsmessungen auf der nächsthöheren Detailebene. Sollte hinsichtlich bestimmter Aspekte Handlungsbedarf festgestellt werden, können diese Aspekte im Rahmen von temporären, umfangreicheren Befragungen detailliert beleuchtet werden. Diese Befragungen erlauben es, präzise Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Für ein effektives Monitoring der Kundenzufriedenheit liefert die kontinuierliche Befragung einen Überblick über die Zufriedenheit mit den relevantesten Aspekten entlang des gesamten Kundenprozesses. Angelehnt an die verschiedenen Kontaktpunkte

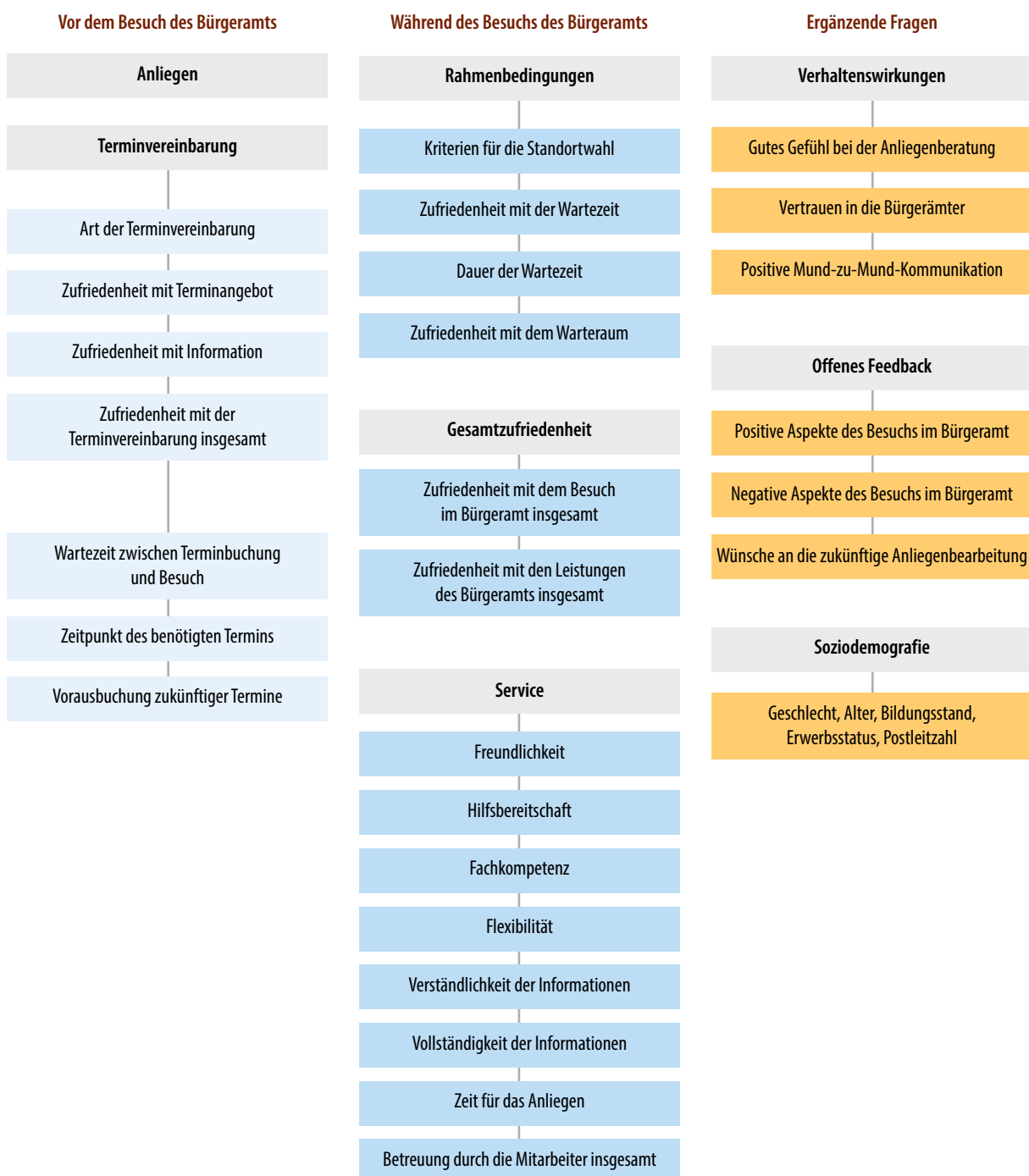
und Phasen des Prozesses werden in der kontinuierlichen Befragung die in Abbildung a dargestellten Aspekte der Dienstleistungserbringung im Bürgeramt abgebildet.

Der Fragebogen wurde im Januar und August 2019 in einem Pretest mit Kundinnen und Kunden des Bürgeramts auf inhaltliche Qualität, Verständlichkeit und somit Einsatzfähigkeit in der Praxis geprüft und angepasst. Es wurde unter anderem überprüft, ob die Reihenfolge der Fragen sinnvoll und nachvollziehbar ist und ob der Fragenkatalog vollständig

ist, also ob alle aus Kundensicht relevanten Kriterien enthalten sind. Ziel war es, die Befragten durch einen verständlichen und einfach auszufüllenden Fragebogen zu entlasten, um so auch die Datenqualität zu erhöhen. Im Durchschnitt benötigten die Kundinnen und Kunden etwa fünf bis sieben Minuten zur Beantwortung der Fragen.

Der Fragebogen liegt sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch vor und kann in einer zweiten Ausbaustufe auch in weiteren Fremdsprachen angeboten werden.

**a | Beschreibung des Fragebenaufbaus der kontinuierlichen Befragung**



### Datenerhebung

Abbildung b zeigt die Kundenstruktur der Berliner Bürgerämter.<sup>5</sup> Um alle Kundengruppen zu erreichen, wird für die Kundenbefragung eine Kombination verschiedener Befragungsvarianten gewählt:

#### Online-Befragung (Einladung per E-Mail)

In allen Bürgerämtern der teilnehmenden Bezirke haben die Kundinnen und Kunden, die einen Online-Termin im Bürgeramt gebucht haben, die Möglichkeit, an einer Onlinebefragung teilzunehmen. Dazu erhalten sie unmittelbar nach ihrem Termin im Bürgeramt eine Einladung zur Befragung. Die E-Mail wird durch einen datenschutzkonformen Abgleich mit dem Terminvereinbarungssystem (ZMS) generiert. Sie enthält einen Link, der zum Online-Fragebogen führt. Die Kundinnen und Kunden können den Fragebogen dann auf dem eigenen PC, Tablet oder Smartphone ausfüllen. Ein Vorteil der Online-Befragung per E-Mail-Einladung ist die automatische, anonymisierte Vorerfassung von wichtigen Informationen der Terminvereinbarung (Angaben über das aufgesuchte Bürgeramt, Besuchsdatum und -uhrzeit, Art der in Anspruch genommenen Dienstleistung). Diese Daten müssen die Befragten dann nicht selbst ausfüllen, sondern die Informationen werden automatisch als Parameter mit dem Befragungslink übertragen.

Die Online-Befragung per E-Mail-Einladung erreicht jedoch nicht alle Kundengruppen. So werden Kundinnen und Kunden, die ihren Termin anderweitig vereinbart haben, oder spontan ohne Termin kommen, nicht erfasst. Daher kommen weitere Befragungsmethoden zum Einsatz.

#### Tablet-Befragung vor Ort

Derzeit werden in einem Bürgeramt je teilnehmendem Bezirk Kundinnen und Kunden auch direkt vor Ort nach ihrem Bürgeramtsbesuch bzw. beim Verlassen des Bürgeramts von Interviewenden angespro-

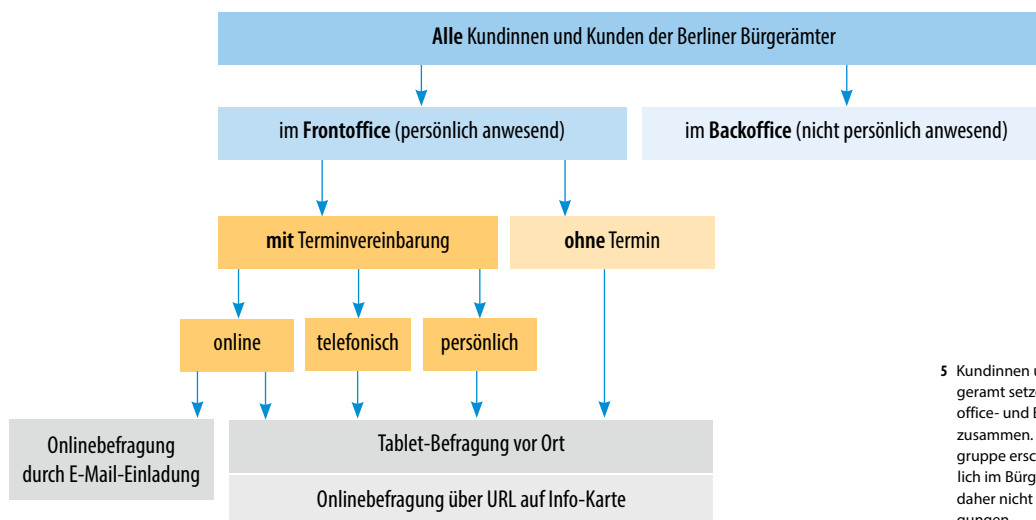
chen und zur Teilnahme an der Befragung motiviert. Die Interviewenden ermöglichen den Kundinnen und Kunden die selbstständige Teilnahme an einer Online-Umfrage an einem Tablet – sog. Computer Assisted Self Interviewing (CASI) – oder führen mithilfe der Geräte die Befragung selbst durch – sog. Computer Assisted Personal Interviews (CAPI). Durch die Befragung direkt vor Ort werden prinzipiell alle Kundengruppen erreicht; sowohl Terminkunden als auch Spontankunden ohne Termin. Der Einsatz von Interviewenden hat verschiedene Vorteile: Im Vergleich zur Aufstellung von Tablets, an denen die Kundinnen und Kunden den Fragebogen „in Eigenregie“ ausfüllen, können die Interviewenden durch die aktive Ansprache zu einer wesentlich höheren Beteiligung beitragen. Darüber hinaus wirkt die aktive Ansprache auch dem Problem der Selbstselektion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer entgegen, das heißt, es nehmen nicht nur besonders motivierte oder besonders (un-)zufriedene Kundinnen und Kunden teil.

Beide Aspekte wirken sich positiv auf die Repräsentativität der Befragung aus.

#### Online-Befragung (Karte)

Zusätzlich werden Karten durch die Mitarbeitenden aller teilnehmenden Bürgeramtsstandorte ausgegeben. Die Karten sind mit einer einfachen URL zum Online-Fragebogen sowie einem QR-Code bedruckt, der zur Online-Befragung führt. Die Kundinnen und Kunden können den Fragebogen dann auf dem eigenen PC, Tablet oder Smartphone ausfüllen. Durch die Karten können auch die Spontankunden des Bürgeramts erreicht werden. Allerdings ist bei dieser Option mit einem deutlich geringeren Rücklauf zu rechnen, da die Teilnahme an der Befragung zu einem späteren Zeitpunkt aktiv initiiert werden muss. Es ist zu vermuten, dass die dadurch entstehenden kognitiven Kosten meist nur bei starker Zufriedenheit oder Unzufriedenheit in Kauf genommen werden.

### b | Kundenstruktur der Berliner Bürgerämter



<sup>5</sup> Kundinnen und Kunden im Bürgeramt setzen sich aus Frontoffice- und Backoffice-Kunden zusammen. Letztere Kundengruppe erscheint nicht persönlich im Bürgeramt und steht daher nicht im Fokus der Befragungen.



## Pilotierung der Kundenbefragungen in den Berliner Bürgerämtern

Die Pilotierung der Kundenbefragungen findet im Zeitraum Oktober 2019 bis März 2020 statt. Insgesamt nehmen an der Pilotierung Bürgerämter in sechs der zwölf Berliner Bezirke und damit 22 der 44 Bürgerämter Berlins<sup>6</sup> teil. Ziel der Pilotierung ist es, das Erhebungsdesign und die technische Umsetzung unter realen Feldbedingungen zu überprüfen und Abläufe gegebenenfalls anzupassen und zu optimieren.

### Auswertung der Kundenbefragungen Auswahl der Zielgrößen

Auf der übergeordneten Ebene wird die *Gesamtzufriedenheit* der Kundinnen und Kunden mit den Leistungen des Bürgeramts als Kundenzufriedenheitsindex abgebildet. Dieser setzt sich aus der Zufriedenheit mit dem *Bürgeramtsbesuch* und der Zufriedenheit mit der *Terminvereinbarung* zusammen. Letztere wird durch das *Terminangebot* und die *Informationen* bei der Terminvereinbarung abgebildet; die Zufriedenheit mit dem Bürgeramtsbesuch besteht aus den Aspekten *Wartezeit* und *Warteraum* sowie der Zufriedenheit mit der Betreuung durch die *Mitarbeitenden*. Durch Regressionsanalysen lässt sich statistisch der Anteil dieser einzelnen Aspekte an der Gesamtzufriedenheit ableiten. Des Weiteren erfolgt eine detaillierte Darstellung der Einzelaspekte in Form von Häufigkeitsverteilungen sowie Betrachtungen der Mittelwerte und Top-2-Werte.<sup>7</sup>

Weitere tiefere Auswertungsmöglichkeiten ergeben sich in der Analyse der Befragungsergebnisse nach Kundengruppen (zum Beispiel Terminkunden im Vergleich zu Spontankunden) sowie nach Altersgruppen und Geschlecht. Dadurch können die spezifischen Bedürfnisse dieser Gruppen identifiziert und berücksichtigt werden. Auch ein Benchmarking ist möglich: Durch Mittelwertvergleiche kann die Kundenzufriedenheit auf Standort-, Bezirks- oder gesamtstädtischer Ebene gegenübergestellt werden. Alle genannten Faktoren können ebenso im Zeitverlauf für ein Controlling der Kundenzufriedenheit betrachtet und miteinander verglichen werden.

Die Analyse lässt sich auch erweitern, indem Qualitätskriterien definiert werden, für die jeweils ein Standard als einzuhaltender Sollwert festgelegt wird. Bei der Auswertung der Kundenzufriedenheitsbefragung kann dann der Zielerreichungsgrad ermittelt werden.

## Erste Erfahrungen aus der Pilotierung

Ein Ziel der Pilotierung ist die Evaluation der drei Erhebungsmethoden Online-Befragung (Einladung per E-Mail), Tablet-Befragung vor Ort und Online-Befragung (Karte). Durch den Einsatz der unterschiedlichen Methoden sollten möglichst alle Kundengruppen erreicht und angesprochen werden. Im ersten Quartal der Pilotierung zeichnete sich jedoch bereits ab, dass der Rücklauf aus der Online-Befragung (Karte) relativ gering ausfällt. Dieser Umstand ist insofern problematisch, als dass Spontankunden dann nur durch die Tablet-Befragung vor Ort adäquat erreicht werden können. In der Pilotierungsphase ist die Erreichbarkeit der Spontankunden in den teilnehmenden Standorten zwar somit noch gewährleistet. Allerdings werden die Spontankunden der Standorte, an denen keine Tablet-Befragung vor Ort stattfindet, nicht repräsentiert. Nach der sechsmonatigen Pilotierung wird geprüft, inwieweit der Einsatz von Interviewenden in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis steht.

Bei der Tablet-Befragung vor Ort werden auch Verweigerer oder Nicht-Teilnehmer dokumentiert, also Personen, die von den Interviewenden zwar angesprochen werden, aber nicht an der Befragung teilnehmen. An einigen Standorten liegt die Verweigerer- bzw. Nicht-Teilnehmerrate unverhältnismäßig hoch. Ein Blick auf die Verweigerungsgründe zeigt allerdings, dass dieser Problematik meistens Sprachprobleme zugrunde liegen. In diesem Fall werden systematisch Bevölkerungsgruppen von der Befragung ausgeschlossen, was sich ggf. auch auf das Ergebnis auswirken kann. Daher ist es ratsam, die Befragung in weiteren Sprachen anzubieten, um möglichst vielen Bürgerinnen und Bürgern die Teilnahme an der Befragung zu ermöglichen. Die Bürgerämter sind für viele Neuberlinerinnen und Neuberliner aus dem Ausland einer der ersten Kontaktpunkte mit der Berliner Verwaltung. Daher sollte auch diese Kundengruppe niedrigschwellig angesprochen werden.

Insgesamt erfreut sich die Kundenbefragung bisher positiver Resonanz von Seiten der Kundinnen und Kunden sowie der Mitarbeitenden. Oft erreicht das Feedback die Mitarbeitenden in dem Fall, wenn Kundinnen und Kunden eher negative Äußerungen tätigen. Durch die Kundenbefragungen wird nun auch positives Feedback für die Mitarbeitenden ersichtlich. Die Kundinnen und Kunden loben an der Kundenbefragung wiederum die Bemühung, dass ihr Feedback für Verbesserungen eingeholt und genutzt werden soll.

Nach der Pilotierung sollen die Kundenbefragungen fortgesetzt und auf weitere Berliner Bezirke ausgeweitet werden. Damit soll das Ziel weiterverfolgt werden, eine Basis für die berlinweite Steuerung der Berliner Bürgerämter zu schaffen.

<sup>6</sup> ohne mobile Bürgerämter und „eher zufrieden“). Dieser Wert zeigt an, wie viele Personen bezüglich dieses Aspekts zufrieden sind.

<sup>7</sup> Der Top-2-Wert ist der Anteil der Befragungsteilnehmenden, der auf der vorgegebenen Skala von „sehr zufrieden“ (5) bis „sehr unzufrieden“ (1) die beiden der höchsten Antwortoptionen gewählt hat („sehr zufrieden“