

# Kundenbefragungen – Verwaltungszufriedenheit messen

Die Verwaltung dienstleistungsorientiert ausrichten und optimieren – dieser Anspruch kann nur mit einer klaren Sicht auf die Zufriedenheit und die Anforderungen der Verwaltungskunden erfolgreich umgesetzt werden. Kundenbefragungen in der Verwaltung haben im Sozial- und Gesundheitswesen noch keine lange Tradition, haben aber die praktische Bewährung in zahlreichen Projekten zum Verwaltungsmanagement geschafft.

KUNDENBEFRAGUNG · ONLINEBEFRAGUNG · KUNDENORIENTIERUNG · QUALITÄTSMANAGEMENT ·  
VERWALTUNGSMANAGEMENT · PERFORMANCEMANAGEMENT

## Zielsetzung Kundenbefragung Verwaltung

Die wesentliche Motivation zur Durchführung von Kundenbefragungen ist die Erhebung und Bewertung der Kundenzufriedenheit und die Abfrage von Anregungen zur Weiterentwicklung der Verwaltungsdienstleistungen.

Für Verwaltungen im Sozial- und Gesundheitswesen sind dies die Dienstleistungen im Finanz- und Rechnungswesen, im Controlling, in der Leistungswirtschaft (Leistungsabrechnung etc.), der Personalwirtschaft, der betrieblichen Informationstechnologie, dem Einkauf und weiterer Verwaltungsbereiche.

Die erhobene Kundenzufriedenheit zeigt die Stärken und Schwächen der Verwaltung aus Sicht der Verwaltungskunden – also den Fach- und Führungskräften aus den Einrichtungen und Fachabteilungen – auf. Hierbei besteht die Chance, ein Gesamtbild über alle Einrichtungen und Fachbereiche zu zeichnen. Die externe Gesamtsicht auf die erbrachten Verwaltungsdienstleistungen ermöglicht es, die Optimierungsaktivitäten in der Verwaltung zu priorisieren und ergebnisorientiert umzusetzen.

Die Verwaltung ist im Bewusstsein vieler Führungskräfte ein „zu ertragender Hemmfaktor“, der möglichst elegant umschifft wird. Mit der durchgeführten Befragung und einem angemessenen Feedback zur Bewertung sowie den abgeleiteten Maßnahmen besteht die Chance, die Anforderungen an die Verwaltungsleistungen aktiv zu formulieren, eine faktenbasierte Wahrnehmung der Verwaltungsleistungen zu fördern und ein aktives Verwaltungsmanagement aufzubauen.

## Welche Informationen sind erhebbar?

Unabhängig von der Befragungsform soll eine Kundenbefragung die Bewertung der Dienstleistungen aus Kundensicht sowie inhaltliche Anregungen zur bedarfsgerechten Weiterentwicklung leisten.

In der unten stehenden Abbildung sind die Fragebereiche zum Befragten selbst, zur Gesamtsicht auf die Verwaltung und zu Detailfragen pro Leistungsbereich zusammengefasst. Die Detailfragen zu den jeweiligen Verwaltungsbereichen ergeben ein differenziertes Bild der einzelnen Verwaltungsbe-  
reiche.

Befragter	Pro Leistungsbereich
<b>Rolle und Verantwortung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Einrichtung/Fachabteilung</li> <li>· Betriebszugehörigkeit</li> <li>· Rolle/Stelle</li> </ul>	<b>Dienstleistungsvereinbarungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Klarheit</li> <li>· Dokumentation</li> <li>· Leistungskennzahlen</li> </ul>
<b>Persönliche Verwaltungserfahrungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Verwaltung in Ausbildung</li> <li>· Vergleichszahlen Verwaltung</li> <li>· Fortbildungsbedarf Verwaltungsthemen</li> </ul>	<b>Dienstleistungsangebot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Bedarfsgerechtes Angebot</li> <li>· Umsetzung</li> <li>· Optimierungsbedarf</li> <li>· Bedarf zusätzlicher Dienstleistungen</li> </ul>
<b>Verwaltung Gesamtsicht</b>	<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Regelung und Dokumentation der Geschäftsprozesse</li> <li>· Zentrale/dezentrale Aufgaben</li> <li>· Erreichbarkeit Mitarbeitende</li> </ul>
<b>Erwartungen an Verwaltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Unterstützung durch Verwaltung</li> <li>· Absehbare interne/externe Veränderungen, Unterstützungspotenzial hierzu</li> </ul>	<b>Qualität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Fachkompetenz Verwaltungsmitarbeitende</li> <li>· Verständnis Anliegen und Tagesgeschäft</li> <li>· Angemessenes persönliches Verhalten (Freundlichkeit, aktives Zuhören, Kommunikationsfähigkeit ...)</li> <li>· Angemessene Fehlerquote</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Transparenz Umlage/Verrechnung</li> <li>· Angemessenheit Verwaltungskosten</li> <li>· Wirtschaftlichkeit</li> </ul>	
<b>Fazit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Schulnote Verwaltung</li> <li>· Wichtigste Anliegen an die Verwaltung</li> </ul>	

## Verschiedene Befragungsmethoden und -formen

Eine klassische Befragungsmethode ist die schriftliche Befragung mittels Fragebogen – aktuell meist als Onlinebefragung umgesetzt (siehe nächstes Kapitel). Mit der schriftlichen Befragung lassen sich auch bei größeren Einrichtungen die Einrichtungsleitungen in vollem Umfang erreichen.

Interviews ermöglichen im Rahmen des Gesprächs mit den Befragten tiefer gehende Erkenntnisse. Je nach Ausgangssituation bieten sich die Interviews vor der schriftlichen Befragung zur Konkretisierung der Befragungsinhalte an. Sie können aber auch nach der schriftlichen Befragung zur umfassenden Analyse konkreter Handlungsschwerpunkte eingesetzt werden. Der Zeit- und Auswertungsaufwand für die Interviews erlaubt meist nur eine begrenzte Anzahl von Befragten. Telefonische Interviews bieten einen Kompromiss, führen allerdings ebenfalls zu einem erheblichen Auswertungsaufwand.

Mit der Durchführung einer Kundenbefragung werden Erwartungen zu Ergebnissen und Maßnahmen ausgelöst, die zeitnah zu bedienen sind. Als positives Merkmal eines aktiven Verwaltungsmanagements ist – unabhängig von der Befragungsmethode – ein zeitnahes Feedback an die Verwaltung und an die Befragten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Da die befragten Verwaltungskunden überwiegend Mitarbeitende des Trägers sind, ist die Vertraulichkeit der Informationen ein besonders sensibler Punkt. Mit einer externen Durchführung kann die Vertraulichkeit gewahrt und die Durchführung zeitnah umgesetzt werden.

## Online-Befragungen – Gesamtbild in kurzer Zeit!

Schriftliche Befragungen lassen sich in effizienter Form als Online-Befragung durchführen. Die Befragten erhalten per E-Mail eine Einladung zur Befragung und rufen über einen Link den Befragungsbogen auf. Die Erreichbarkeit der Befragten ist kein Hemmnis mehr – die IT-Durchdringung im Sozialwesen liegt mittlerweile bei über 80 %, bei Führungskräften und dezentralen Verwaltungsmitarbeitenden sind meist 100 % erreicht.

Die Vorteile der Online-Befragungen gegenüber den klassischen schriftlichen Befragungen und den Interview-Formen liegen in den folgenden Aspekten:

- Wegfall der Druck- und Versandkosten von Fragebögen
- Die Erhebungsdaten liegen in direkt auswertbarer Form vor, Erfassungskosten entfallen, Erfassungsfehler werden vermieden
- Schnelle und flexible Durchführbarkeit der Befragungen, kürzere Erhebungsdauer, zeitnahes Feedback
- Wirtschaftliche und schnelle Abwicklung auch bei großen Mengengerüsten (Kompletterhebungen)
- Höhere Rücklaufquote, unterstützt durch gezielte Nachfassaktionen an Befragte, die noch nicht geantwortet haben

Die Erfahrungen durchgeführter Befragungen belegen, dass Onlinebefragungen sehr gute Akzeptanz bei den Befragten

finden, insbesondere, wenn die Befragung über die Ziele und das weitere Vorgehen zum Verwaltungsmanagement angemessen informiert. Die hohe Wirtschaftlichkeit der Online-Befragung erlaubt Wiederholungsbefragungen zur Beurteilung der Wirksamkeit der Entwicklungsmaßnahmen im Verwaltungsmanagement.

## Die praktische Bewährung

Die Erfahrung durchgeführter Projekte zur Erhebung der Kundenzufriedenheit zeigt, dass viele Verantwortungsträger zögern, die Verwaltung einer externen Beurteilung zu unterziehen: Werden unrealistische Anforderungen formuliert, nicht leistbare oder finanzierbare Erwartungen gefördert? Und wie steht unsere Verwaltung im Branchenvergleich da?

Eine Kundenbefragung bei bekannten gravierenden Leistungsmängeln und einer problematischen Wirtschaftlichkeit wird diese Erkenntnisse nur bestätigen können. Die Realität der meisten Verwaltungen im Sozial- und Gesundheitswesen ist allerdings wesentlich weniger dramatisch. Die Ergebnisse der von uns durchgeführten Kundenbefragungen zeigen durchweg eine konstruktiv-kritische Sicht auf die erbrachten Verwaltungsleistungen.

Die Verwaltungskosten und die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung wurden in vielen Projekten sehr kritisch beurteilt. Andererseits wurde aber deutlich, dass die meisten Befragten nicht über Vergleichszahlen zu den Verwaltungskosten anderer Einrichtungen verfügen (ca. 70 % bis 90 % der Befragten geben an, über keine Vergleichsdaten zu verfügen).

Die Analyse und Bewertung der Verwaltungsleistungen im Branchenvergleich hat entweder zu einer Kostensenkung oder zu einer klaren Aussage zur Kostenangemessenheit geführt. Die faktenbasierte Klärung der gefühlten Unwirtschaftlichkeit der Verwaltung ist in vielen Projekten gelungen!

## FAZIT

Kundenbefragungen sind ein effizientes Mittel, um im Verwaltungsmanagement die externe Kundensicht der Fach- und Führungskräfte der Einrichtungen und Fachabteilungen mit einzubeziehen. Die Befragungsergebnisse zeigen akuten Handlungsbedarf auf, deuten auf Optimierungspotenziale hin und konkretisieren den Bedarf und die Anforderungen der Verwaltungskunden. Die Onlinebefragungen ermöglichen sehr zeitnahe Ergebnisse und sind in Durchführung und Auswertung effizient.

## Peter Faiß

Adveris Unternehmensberatung GmbH  
Prokurist, Seniorberater  
Tel. 02 51/8 71 76-312  
peter.faiss@adveris.de