

**Handlungsempfehlungen
zur Implementierung eines elektronischen
Beschwerde- und Rückmeldemanagements
in der Marktgemeinde Gunskirchen**

**Bachelorarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business**

FH Oberösterreich

Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studiengang: Public Management

Verfasserin: Lisa Ögerer

Gutachter: Mag. (FH) Reinhard Haider

Pichl bei Wels, 6.8.2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Pichl bei Wels, 6.8.2018

Lisa Ögerer

Kurzfassung

Ein gut organisiertes Beschwerdemanagement ist nicht nur im privatwirtschaftlichen Bereich notwendig. Verstärkte Bürgerorientierung und eine Verbesserung der Leistungsqualität einer Gemeinde lösen ebenso in der öffentlichen Verwaltung einen Bedarf aus, Bürger einzubeziehen. Die Rückmeldungen der Bürger geben dabei wertvolle Hinweise, um Verbesserungsmaßnahmen durchzuführen. Aus all diesen Gründen ist ein aktives Beschwerdemanagement anzustreben, wodurch Bürger aufgefordert werden sollen, Rückmeldungen an die Gemeinde zu richten. Dies gelingt, wenn möglichst einfache Wege zur Äußerung von Feedback geschaffen werden. Dabei kommt dem E-Government eine wichtige Bedeutung zu, wo durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien der Austausch zwischen der Gemeinde und den Bürgern vereinfacht ermöglicht wird. Dazu gibt es aktuell vermehrt Möglichkeiten, das Beschwerdemanagement auf E-Governmentebene abzuwickeln. Diese bieten einerseits eine unkomplizierte Möglichkeit, mit einer Gemeinde in Kontakt zu treten. Zudem kann auch die interne Abarbeitung der Anliegen strukturierter erfolgen. Derartige Möglichkeiten möchte die Marktgemeinde Gunskirchen umsetzen, um Beschwerden strukturierter zu bearbeiten und den Informationsaustausch innerhalb der Gemeinde zu vereinfachen.

Da derzeit jedoch noch kein aktives Beschwerdemanagement in der Gemeinde verankert ist, konzentriert sich die vorliegende Bachelorarbeit auf Handlungsempfehlungen zur Implementierung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements. Ein erfolgreicher Einsatz erfordert dabei zuvor strukturelle Änderungen innerhalb der Gemeinde. Dazu zählen die Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, die Gestaltung eines Beschwerdemanagementprozesses sowie die Wahl eines geeigneten Tools.

Zur Ausarbeitung dieser Handlungsempfehlungen beschäftigt sich die Bachelorarbeit mit theoretischen Kenntnissen zur Einführung eines Beschwerdemanagements sowie einer E-Government-Anwendung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen in weiterer Folge der empirischen Forschungsarbeit. Dazu werden Experteninterviews durchgeführt, welche aufgrund von Erfahrungswerten detailliertere Erkenntnisse zur Themenstellung ermöglichen. Zudem wurde ein Online-Fragebogen erstellt, um Informationen darüber zu sammeln, welche Systeme in Oberösterreich bereits eingesetzt werden.

Abstract

A well-organized complaint management is not only necessary in the private sector. Increased citizen orientation and an improvement in the quality of a community's performance require the participation of citizens. The citizens' feedback gives valuable information in order to set improvements. For all these reasons, a municipality should implement an active complaint management system, which will encourage citizens to send feedback to the community. This requires creating the simplest possible ways to express feedback. E-government plays an important role in improving the communication between the municipality and the citizens by the use of new information and communication technologies. There are currently a lot of opportunities to manage complaints by using e-government. These offer uncomplicated ways to get in touch with the commune. Furthermore, the handling of the feedback can be organized in a more structured way. The market town of Gunskirchen wants to implement such possibilities in order to deal with complaints in a more structured way and to ease the exchange of information within the community.

There is currently no active complaint management in the municipality, therefore this bachelor thesis focuses on recommendations for the implementation of an electronic complaint and feedback management. Such a project requires structural changes within the community. This includes considering the determining factors, designing the process of a complaint management as well as choosing the right electronic application.

In order to prepare these recommendations, the Bachelor thesis deals with theoretical knowledge of the introduction of a complaint management and an e-government application. These results are further the basis for the empirical research. In a next step, expert interviews enable more detailed information on the subject. On addition, an online questionnaire was prepared to gather specific information about the applications, that are used for handling complaints and feedback in Upper Austria.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VI
1. EINLEITUNG	1
1.1. PROBLEMSTELLUNG UND AUSGANGSLAGE	1
1.2. ZIEL DER BACHELORARBEIT UND FORSCHUNGSFRAGEN	2
1.3. METHODISCHE VORGEHENSWEISE UND AUFBAU DER ARBEIT	3
2. BESCHWERDE- UND RÜCKMEDEMANAGEMENT	5
2.1. BESCHWERDEMANAGEMENT IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR.....	5
2.1.1. <i>Definition Beschwerden und Rückmeldungen</i>	6
2.1.2. <i>Definition Bürgeranliegen</i>	7
2.1.3. <i>Definition Beschwerdemanagement</i>	7
2.2. BESCHWERDEMANAGEMENT MITTELS E-GOVERNMENT	9
2.2.1. <i>Definition E-Government</i>	10
2.2.2. <i>Elektronisches Beschwerde- und Rückmeldemanagement</i>	11
3. NOTWENDIGKEIT EINES ELEKTRONISCHEN BESCHWERDE- UND RÜCKMEDEMANAGEMENTS	13
3.1. NUTZEN BESCHWERDEMANAGEMENT.....	15
3.2. NUTZEN E-GOVERNMENT.....	16
4. GESTALTUNG DES ELEKTRONISCHEN BESCHWERDEMANAGEMENTS.....	18
4.1. RAHMENBEDINGUNGEN EINES ELEKTRONISCHEN BESCHWERDEMANAGEMENTS	19
4.1.1. <i>Verwaltungsspezifische und organisatorische Rahmenbedingungen</i>	20
4.1.2. <i>Finanzielle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen</i>	23
4.1.3. <i>Soziale und personalpolitische Rahmenbedingungen</i>	24
4.1.4. <i>Technische Rahmenbedingungen</i>	26
4.1.5. <i>Rechtliche und sicherheitsbezogene Rahmenbedingungen</i>	27
4.2. STRATEGISCHE ZIELE EINES ELEKTRONISCHEN BESCHWERDEMANAGEMENTS.....	27
4.2.1. <i>Bürgerorientierung</i>	28
4.2.2. <i>Partizipation und Transparenz</i>	29
4.2.3. <i>Steigerung der Qualität und Effizienz</i>	30
4.3. STRATEGISCHE PLANUNG EINES ELEKTRONISCHEN BESCHWERDEMANAGEMENTS	30
5. GESTALTUNG DES BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESSES	33
5.1. DIREKTER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS	34
5.1.1. <i>Beschwerdestimulierung</i>	34
5.1.2. <i>Beschwerdeannahme</i>	37
5.1.3. <i>Beschwerdebearbeitung</i>	38
5.1.4. <i>Beschwerdereaktion</i>	40
5.2. INDIREKTER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS	42
5.2.1. <i>Beschwerdeauswertung</i>	42
5.2.2. <i>Beschwerdemanagementcontrolling</i>	43
5.2.3. <i>Beschwerdereporting und -informationsnutzung</i>	44
6. ONLINE-/ELEKTRONISCHE BESCHWERDETOOLS	45
6.1. BÜRGERANLIEGEN-MANAGEMENT.....	47
6.2. BUERGERMELDUNGEN.COM	48
6.3. BUERGERRADAR.AT	50
6.4. E-FORMULARE	52

6.5.	GEM2GO	53
6.6.	MACH MIT!	54
7.	EINFÜHRUNG EINES ELEKTRONISCHEN BESCHWERDE- UND RÜCKMELDEMANAGEMENTS	58
7.1.	MARKTGEMEINDE GUNSKIRCHEN	58
7.2.	IST-SITUATION DES BESCHWERDEMANAGEMENTS.....	58
8.	QUALITATIVE FORSCHUNG	60
8.1.	TEILSTANDARDISIERTE EXPERTENINTERVIEWS	60
8.2.	AUSWAHL DER EXPERTEN	61
8.3.	ERSTELLUNG EINES LEITFADENS	62
8.4.	AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS	63
8.5.	QUALITATIVE ERGEBNISSE.....	63
8.5.1.	<i>Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerdemanagements.....</i>	<i>64</i>
8.5.2.	<i>Rahmenbedingungen.....</i>	<i>66</i>
8.5.3.	<i>Gestaltung des Beschwerdemanagementprozesses</i>	<i>71</i>
8.5.4.	<i>Arbeitsschritte zur Implementierung.....</i>	<i>74</i>
8.5.5.	<i>Erfahrungen/Veränderungen.....</i>	<i>79</i>
9.	QUANTITATIVE FORSCHUNG	80
9.1.	ONLINE-FRAGEBOGEN	80
9.2.	QUANTITATIVE ERGEBNISSE.....	81
9.2.1.	<i>Merkmale der Gemeinden und Fragebogenteilnehmer</i>	<i>81</i>
9.2.2.	<i>Allgemeines zum Beschwerde- und Rückmeldemanagement in den Gemeinden</i>	<i>83</i>
9.2.3.	<i>Elektronisches Beschwerde- und Rückmeldemanagement</i>	<i>86</i>
10.	ZUSAMMENFASSUNG & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:.....	94
10.1.	RAHMENBEDINGUNGEN UND ARBEITSSCHRITTE	94
10.2.	TECHNISCHE MÖGLICHKEITEN ZUR IMPLEMENTIERUNG.....	104
LITERATURVERZEICHNIS		106

Im Sinne der leichteren Lesbarkeit wurde in der vorliegenden Bachelorarbeit eine gendergerechte Formulierung vernachlässigt und die männliche Sprachform bevorzugt verwendet. Es wird darauf hingewiesen, dass sämtliche Begriffe geschlechtsunabhängig zu verstehen sind.

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: INTERAKTIONSTUFEN E-GOVERNMENT	11
ABBILDUNG 2: E-GOVERNMENTNUTZUNG 2017	14
ABBILDUNG 3: ARCHITEKTUR EINER E-GOVERNMENT-LÖSUNG.....	18
ABBILDUNG 4: VORTEILE ZENTRALES ODER DEZENTRALES BESCHWERDEMANAGEMENT	22
ABBILDUNG 5: ERFORDERLICHE QUALIFIKATIONEN DER MITARBEITER	26
ABBILDUNG 6: BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS	33
ABBILDUNG 7: VERANTWORTLICHE IM BESCHWERDEMANAGEMENT	39
ABBILDUNG 8: DIREKTER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS	42
ABBILDUNG 9: INDIREKTER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS.....	44
ABBILDUNG 10: WAHL BESCHWERDEMANAGEMENT-SOFTWARE.....	45
ABBILDUNG 11: ZENTRALES BÜRGERANLIEGENMANAGEMENT.....	47
ABBILDUNG 12: VORGEHENSWEISE RESTRUKTURIERUNG	58
ABBILDUNG 13: EINWOHNERZAHL DER GEMEINDEN	81
ABBILDUNG 14: VIERTEL IN OÖ	82
ABBILDUNG 15: FUNKTIONEN DER TEILNEHMER IN DER GEMEINDE	83
ABBILDUNG 16: HÄUFIGKEIT DER KONTAKTMÖGLICHKEITEN FÜR BESCHWERDEN/RÜCKMELDUNGEN	84
ABBILDUNG 17: AKTIVES BESCHWERDE-/RÜCKMELDEMANAGEMENT	85
ABBILDUNG 18: ZUSTÄNDIGKEIT BESCHWERDE-/RÜCKMELDEMANAGEMENT	86
ABBILDUNG 19: EINSATZ ONLINE-BESCHWERDE- BZW. RÜCKMELDETOOLS	87
ABBILDUNG 20: VERWENDUNG DER ONLINE-BESCHWERDE- BZW. RÜCKMELDETOOLS.....	88
ABBILDUNG 21: GRÜNDE FÜR EIN ONLINE-BESCHWERDE- BZW. RÜCKMELDETOOL	89
ABBILDUNG 22: ERGEBNIS ELEKTRONISCHES BESCHWERDE- BZW. RÜCKMELDEMANAGEMENT	90
ABBILDUNG 23: WUNSCH ÜBER DEN EINSATZ EINES ONLINE-TOOLS.....	91
ABBILDUNG 24: GRÜNDE FÜR EINEN GEWÜNSCHTEN EINSATZ EINES ONLINETOOLS.....	92
ABBILDUNG 25: ABLEHNUNG ONLINE-BESCHWERDE- BZW. RÜCKMELDETOOL.....	93

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: AUFBAU DER ARBEIT	4
TABELLE 2: DARSTELLUNG INTERVIEWPARTNER.....	61
TABELLE 3: DARSTELLUNG AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE	63
TABELLE 4: HÄUFIGKEIT DER ANLIEGEN.....	85
TABELLE 5: ZUSAMMENHANGSANALYSE WUNSCH ONLINE-TOOL UND EINWOHNERZAHL.....	91

1. Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt die Möglichkeiten des E-Governments zur Einführung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements in der Marktgemeinde Gunskirchen. Im Folgenden werden zunächst die Problemstellung, die der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen und die Herangehensweise zur Ausarbeitung näher erläutert.

1.1. Problemstellung und Ausgangslage

Der Wandel der öffentlichen Verwaltung zur Dienstleistungsorganisation erfordert ein Handeln unter verstärkter Berücksichtigung des Bürgers, um dessen Zufriedenheit zu erreichen. Eine Gemeinde hat daher verschiedene Maßnahmen zu setzen, um unterschiedliche Bedürfnisse der Einwohner abdecken zu können. Damit sind unter anderem das Einrichten unkomplizierter Kontakt- und Beschwerdemöglichkeiten sowie eine schnelle, systematische Reaktion auf derartige Anliegen gemeint. Eine Bürgerorientierung umfasst dabei ebenso laufende Verbesserungsmaßnahmen, etwa durch das Herausfinden von Ideen aus der Bevölkerung. Zudem stellt die Transparenz einen wesentlichen Faktor dar, indem eine Gemeinde vermehrt Einblicke in die Tätigkeiten der Verwaltung nach außen gewähren soll. Damit verbunden sind verstärkte Teilnahmemöglichkeiten an der Dienstleistungsgestaltung, geeignete Kommunikationsmaßnahmen und die optimale Einrichtung eines Beschwerdemanagements.¹

Eine offene Einstellung gegenüber einem Beschwerdemanagement spielt daher in der öffentlichen Verwaltung eine wesentliche Rolle. Dies bedeutet ebenso, dass eine Gemeinde das Einholen von Rückmeldungen aktiv forcieren soll. Insbesondere eine Nichtäußerung von Beschwerden kann beispielsweise negative Auswirkungen auf das Image einer öffentlichen Einrichtung haben. Zudem bleiben Möglichkeiten zur Aufrechterhaltung oder Steigerung der Dienstleistungsqualität ungenutzt. Dadurch ist es wichtig, Rückmeldungen, Beschwerden und Vorschläge der Bevölkerung zu berücksichtigen. Dazu müssen Möglichkeiten für die Bürger geschaffen werden, um aktiv Beschwerden äußern zu können. Andernfalls fehlt einer Gemeinde der Überblick über Beschwerdebereiche und Maßnahmen eines Beschwerdecontrollings können nicht gesetzt werden. Im Zuge dessen bietet das E-Government durch den Einsatz technischer Mittel neue Wege, die Kommunikation mit Bürgern zu stärken und ermöglicht eine effiziente Einbringung sowie Bearbeitung der Rückmeldungen.²

Derartige Möglichkeiten eines elektronischen Beschwerdemanagements beabsichtigt die Marktgemeinde Gunskirchen zu verwirklichen. Dort wird insbesondere angestrebt, die

¹ vgl. Siegl (2007), 11f

² vgl. Krabina (2007), 17ff

Bearbeitung von Bürgerrückmeldungen und Beschwerden strukturierter zu gestalten und transparent aufzuzeigen. Dies soll mithilfe technischer Mittel erfolgen, um den Bürgern einerseits eine bürgerfreundliche und unkomplizierte Beschwerde- und Rückmeldeeinbringung zu ermöglichen und andererseits auch, um Aufzeichnungen für jährliche Analysen zu führen. Bisher ist neben den herkömmlichen Beschwerdewegen wie Telefon, Brief und Fax ausschließlich die E-Mail als elektronischer Beschwerdekanaal vorhanden. Zudem werden Beschwerden an unterschiedlichen Stellen eingebracht, wodurch noch kein zentrales Beschwerdemanagement verankert ist. Die Möglichkeiten des E-Governments sollen dafür genutzt werden, intern eine effizientere Handhabung in der Bearbeitung von Beschwerden zu entwickeln. Ebenso wird durch die Implementierung eines elektronischen Beschwerdemanagementsystems eine unkompliziertere Information der Verantwortlichen angestrebt, wodurch insgesamt ein besserer Überblick über vorhandene Bürgeranliegen gewahrt werden kann.³

Sowohl die Einführung eines E-Government-Einsatzes als auch das Beschwerdemanagement erfordern zuvor jedoch die Einhaltung gewisser Arbeitsschritte und die Beachtung verschiedener Rahmenbedingungen, um ein derartiges Projekt erfolgreich umsetzen zu können. Beide Faktoren wirken sich auf die Organisation sowie auf die Bürger aus, wodurch es strukturierter Planungsmaßnahmen bedarf.⁴

1.2. Ziel der Bachelorarbeit und Forschungsfragen:

Ziel der Bachelorarbeit ist es, für die Marktgemeinde Gunskirchen Handlungsempfehlungen unter Beachtung unterschiedlicher Teilaspekte zur erfolgreichen Implementierung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements zu erarbeiten. Dazu werden dafür erforderliche Handlungen und zu berücksichtigende Aspekte beleuchtet. In weiterer Folge wird ermittelt, welche Möglichkeiten den Gemeinden in der Anwendung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements zur Verfügung stehen. Somit lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

- Welche Arbeitsschritte und Rahmenbedingungen sind bei der Einführung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements zu beachten? Welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für die Marktgemeinde Gunskirchen ableiten?
- Welche technischen Mittel und Systeme können Gemeinden im elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagement unterstützen? Welche werden derzeit genutzt und welche Möglichkeiten bieten sie?

³ vgl. Mag. Erwin Stürzlinger, Interview am 10.4.2018

⁴ vgl. Van Kempen (2014), 203f, Stauss/Seidel (2014), 579ff

1.3. Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit:

Zur Ausarbeitung der theoretischen Hintergründe dienten Literaturquellen in Bezug auf die Thematik „Beschwerdemanagement“, welche mit Rechercheergebnissen über „E-Government“ in Bezug gesetzt wurden. Daraus leitet sich der theoretische Rahmen für die Einführung und Anwendung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldetools ab.

Im Praxisteil der Bachelorarbeit wird zunächst der Ist-Zustand der Marktgemeinde Gunskirchen anhand einer mündlichen Befragung des Amtsleiters der Gemeinde erhoben. Zur Ausarbeitung eines Soll-Zustandes und den damit verbundenen Handlungsempfehlungen zur Implementierung und Integrierung des Online-Beschwerdemanagements dienen Experteninterviews mit Mitarbeitern aus Gemeinden. Daraus lassen sich anhand von Erfahrungswerten in der Anwendung eines derartigen Systems Möglichkeiten zur Gestaltung des Online-Beschwerdemanagementprozesses der Marktgemeinde Gunskirchen erarbeiten. Mittels eines Onlinefragebogens an sämtliche Gemeinden in Oberösterreich wurde in einem weiteren Schritt erhoben, inwieweit Gemeinden bereits jetzt sowie welche Systeme zur Bearbeitung von Rückmeldungen einsetzen. Somit ist ersichtlich, wie verbreitet das Beschwerdemanagement im E-Governmentbereich unter den Gemeinden derzeit ist. Insbesondere wird dadurch ebenso ermittelt, welche Beschwerdemanagementprogramme am häufigsten genutzt werden und welche Ergebnisse dadurch in den Gemeinden eingetreten sind. Dies zeigt die Bedeutung derartiger Programme im kommunalen Bereich. Zusammenfassend ermöglichen die Ergebnisse die Erarbeitung eines Vorschlages für einen Soll-Prozess sowie das Aufzeigen verschiedener Möglichkeiten an Systemen, welche die Marktgemeinde Gunskirchen im Rahmen einer Einführung des elektronischen Beschwerdemanagements berücksichtigen kann.

Nach der Einleitung sorgt das **zweite Kapitel** dieser Bachelorarbeit zunächst für ein eindeutiges Begriffsverständnis über das Beschwerde- und Rückmeldemanagement. Im Zuge dessen werden die Begriffe Beschwerden, Rückmeldungen und Bürgeranliegen definiert und voneinander abgegrenzt, um dadurch jene auslösenden Maßnahmen und Handlungen, die der Thematik zugrunde liegen, ausreichend festzuhalten. Dabei wird auf das Beschwerde- und Rückmeldemanagement im öffentlichen Sektor und dessen Einordnung im E-Government eingegangen.

Im **dritten Kapitel** folgt eine Beschreibung der Notwendigkeit eines Beschwerdemanagements, wodurch aufgrund dessen benötigter Nachfrage der Nutzen sowohl für den Bürger als auch für die Gemeinde beschrieben wird.

Kapitel vier beschäftigt sich mit konkreten Planungsschritten im Zuge der Einführung sowie mit zu beachtenden Rahmenbedingungen. Ein Beschwerde- und Rückmeldemanagement kann unterschiedliche Ziele verfolgen, welche weitere strategische Planungsschritte auslösen,

die ebenso in diesem Kapitel beschrieben werden. Anschließend folgen als wesentliches Kernelement der Gestaltungsarbeit die prozessuale Beschreibung der Vorgehensweise im Beschwerdemanagement (**Kapitel fünf**) und die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Umsetzung des Prozesses mittels elektronischer Systeme (**Kapitel sechs**).

Somit ist die theoretische Ausarbeitung der Arbeit zunächst abgeschlossen. Der praktische Teil der Arbeit beschäftigt sich in **Kapitel sieben** einführend mit der Marktgemeinde Gunskirchen und deren Darstellung der Ist-Situation des Beschwerdemanagements. Bezugnehmend darauf folgt die qualitative und quantitative Forschung (**Kapitel acht & neun**) zur Ergänzung der gesammelten Informationen und Herleitung der Handlungsempfehlungen. Sämtliche Ergebnisse sind sodann im letzten Kapitel der Bachelorarbeit unter „Zusammenfassung & Handlungsempfehlungen“ aufgelistet.

Der Aufbau der Bachelorarbeit lässt sich grafisch wie folgt darstellen:

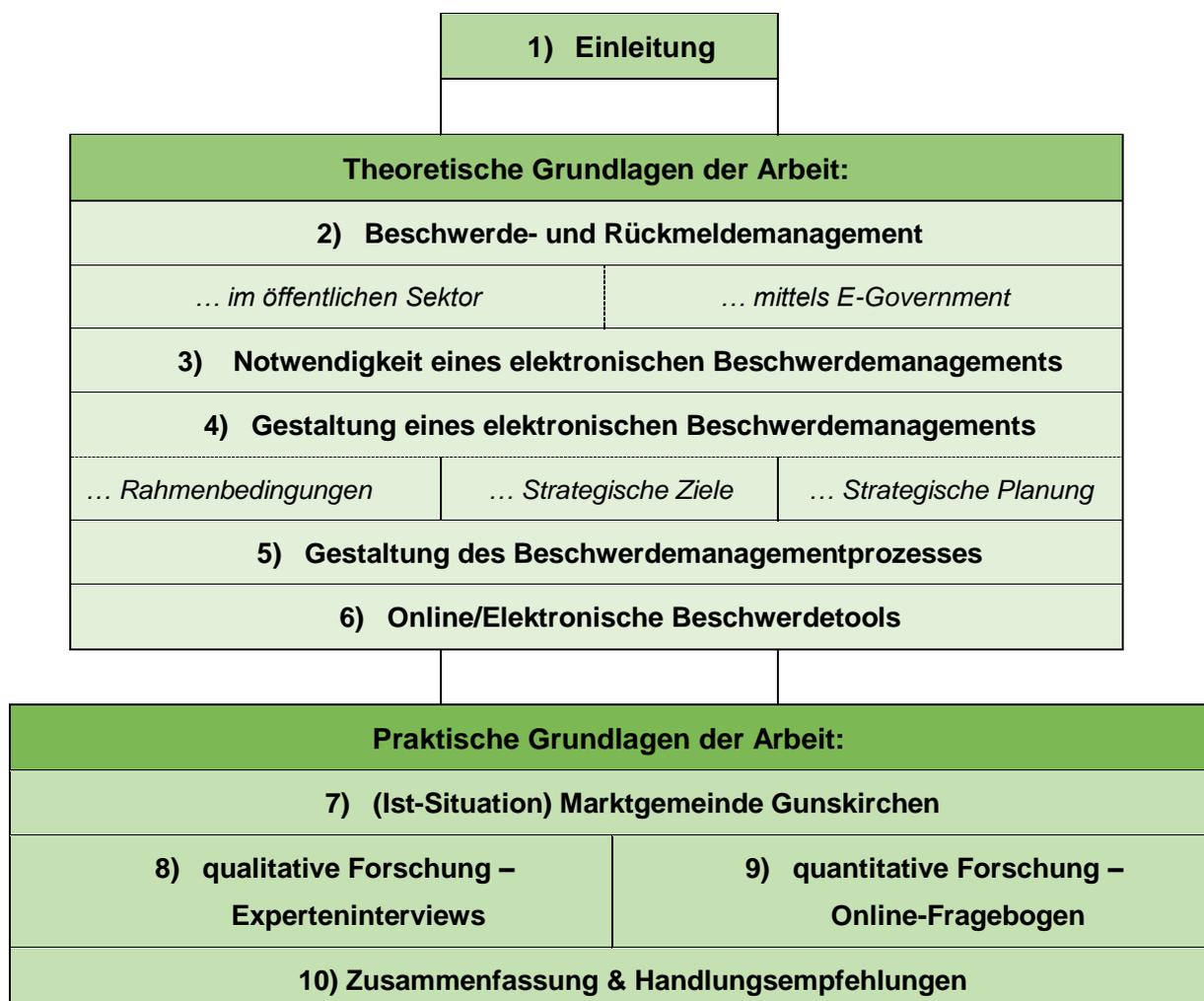


Tabelle 1: Aufbau der Arbeit⁵

⁵ Abbildung 1: eigene Darstellung

2. Beschwerde- und Rückmeldemanagement

Dieses Kapitel beginnt einleitend mit einer theoretischen Aufarbeitung der Themenstellung dieser Bachelorarbeit und sorgt im Zuge dessen für ein Begriffsverständnis über die in der Literatur unterschiedlichen Definitionen des Beschwerde- und Rückmeldemanagements. Derartige Betrachtungen erfolgen in Bezug auf ein Beschwerdemanagement im öffentlichen Sektor. Anschließend wird näher auf dessen elektronische Gestaltung mittels E-Government eingegangen, indem auch hier zunächst dessen Begrifflichkeit sowie eine Eingliederung erläutert werden.

2.1. Beschwerdemanagement im öffentlichen Sektor

Um auf das Beschwerdemanagement im öffentlichen Sektor näher eingehen zu können, bedarf es vorrangig jener Begrifflichkeiten, die im Zuge dessen zu berücksichtigen sind. Dabei finden sich in der Literatur für den öffentlichen Sektor oftmals unterschiedliche Bezeichnungen im Vergleich zur Privatwirtschaft, die nachfolgend näher abgegrenzt und bestimmt werden.

Der öffentliche und der privatwirtschaftliche Sektor weisen im Hinblick auf das gemeinsame Merkmal der Dienstleistungserstellung Parallelen auf. Demnach kommt jeweils dem Erreichen einer Kundenzufriedenheit eine wichtige Bedeutung zu. Im öffentlichen Bereich besteht die Kundengruppe der Verwaltung jedoch aus jenen Bürgern, die ein Angebot der Gemeinde nutzen. Aufgrund nahezu gleichartiger Wünsche an ein Dienstleistungsangebot ist es denkbar, dass öffentliche Einrichtungen in Bezug auf das Erreichen einer Bürgerorientierung ähnliche Maßnahmen wie privatwirtschaftliche Unternehmen setzen können. Dies umfasst den Einsatz eines Beschwerdemanagements.⁶

Im Zuge dessen sollte eine Behörde verschiedene Anliegen der Bürger berücksichtigen und aktiv einfordern. Wesentlich sind dabei Beschwerden, wobei zusätzlich weitere Bedürfnisse erfragt werden müssen, um als öffentliche Verwaltung bedarfsgerecht handeln zu können. Somit sind neben kritischen Äußerungen der Bürger auch positive Anmerkungen aufzunehmen.⁷

Um jegliche im Rahmen eines Beschwerdemanagements zu berücksichtigende Fälle ausreichend feststellen zu können bedarf es dafür der Festlegung genauer Definitionen.⁸

Nachfolgend werden die einzelnen Begrifflichkeiten näher bestimmt, wobei zunächst auf den Beschwerdebegriff eingegangen wird.

⁶ vgl. Siegl (2007), 11f

⁷ vgl. Börschinger (2012), 15

⁸ vgl. Niefind/Wiegran (2010), 20f

2.1.1. Definition Beschwerden und Rückmeldungen

In Bezug auf den Beschwerdebegriff erwähnt Bruhn Folgendes⁹: „Beschwerden sind Artikulationen der Unzufriedenheit von Konsumenten, die gegenüber einem Unternehmen vorgebracht werden, wenn der Kunde die wahrgenommenen Probleme subjektiv als gravierend betrachtet.“

Derartige Äußerungen werden zum Teil direkt als Beschwerden an eine Organisation herangetragen. Aufgrund unterschiedlicher Formulierungen kann die Einstufung eines Beschwerdefalls jedoch auch schwieriger erfolgen. Zu Identifizierung ist es hilfreich, auf bestimmte Inhalte der Beschwerdeführer zu achten. So kann beispielsweise die Äußerung negativer Gefühle und möglicher Folgen, Kritik oder die Abweichung von Erwartungen darauf hinweisen. In der Regel ist jedoch eine unzufriedene Haltung gegenüber einer Organisation und/oder deren Leistungsangebot ein wesentliches Kennzeichen für eine Beschwerde. Diese muss nicht immer direkt geäußert werden, sondern kann auch über weitere Organisationen, wie die Medien oder soziale Netzwerke, erfolgen.¹⁰

Die Motive bei der Beschwerdeeinbringung reichen vom bloßen Hinweis auf ein Problem über die Erwartung einer speziellen Reaktion bis hin zur Reklamation in Form einer juristischen Geltendmachung des Anspruchs.¹¹

In diesem Sinne vergleicht Ortner eine Reklamation auf Gemeindeebene mit einem Rechtsmittel und weist darauf hin, dass im Falle einer Beschwerde frühzeitig zu beurteilen ist, ob diese zu weiteren Schritten führen könnte. Damit ist die Einbringung eines Rechtsmittels oder die mögliche Weiterleitung an eine nächsthöhere Behördenstelle gemeint.¹²

In Bezug auf den Beschwerdebegriff wird von Brock u.a. ebenso ein Unterschied zwischen dem öffentlichem und dem privatwirtschaftlichen Bereich genannt, der zu berücksichtigen ist. Hierbei sind es oftmals nicht Beschwerdeinhalte, die einzelne Personen persönlich betreffen, sondern kollektive Themen einer Gemeinde ansprechen. In Anbetracht dessen wird häufig der Begriff ‚Anliegen‘ anstelle der Beschwerde verwendet.¹³

Niefind und Wiegand heben hervor, dass eine Auslegung des Beschwerdebegriffs jedoch nicht einheitlich für sämtliche Organisationen anwendbar ist. Diese sollen aus den verschiedenen Begriffsdefinitionen eine für sich passende Erklärung finden. Die gewählte Festlegung ist innerbetrieblich derart zu festigen, dass vorhandene Beschwerdefälle von den Mitarbeitern als solche identifiziert werden können. Dabei kann sich beispielsweise eine eher breit gefächerte

⁹ Bruhn (2016), 150

¹⁰ vgl. Stauss/Seidel (2014), 27-31

¹¹ vgl. Stauss/Seidel (2014), 29 zit. nach: Hansen (1990)

¹² vgl. Ortner (2012), 6

¹³ vgl. Brock u.a. (2012), 109f

Begriffsbestimmung auf jene Fälle beziehen, in denen Unzufriedenheit geäußert und zusätzlich eine weitere Instanz informiert wird.¹⁴

In Anbetracht der von Brock u.a.¹⁵ erwähnten Unterschiede des Beschwerdebegriffes werden in der vorliegenden Bachelorarbeit unter Beschwerden keine Äußerungen betreffend ein personenbezogenes Verfahren verstanden. Umfasst sind vielmehr kritische Meldungen zu Missständen im Gemeindegebiet, die mehrere Bürger betreffen können. Der Bearbeitungsverlauf von Rechtsmittel zu einem bestimmten Verfahren der Gemeinde ist klar vorgegeben, wodurch in der Bachelorarbeit keine nähere Behandlung dazu erfolgt. Weiters findet eine Berücksichtigung des von Stauss und Seidel erwähnten Kennzeichens der ‚Unzufriedenheit‘ statt. Die Begriffe ‚Beschwerde‘ und ‚Rückmeldung‘ werden synonym verwendet. Aufgrund der in Kapitel 2.1. erwähnten Notwendigkeit einer breiteren Betrachtung des Beschwerdebegriffs, ist folgend eine Erläuterung der Bürgeranliegen vorzufinden.

2.1.2. Definition Bürgeranliegen:

Stauss und Seidel fassen sämtliche Kundenanliegen derart zusammen, dass diese neben Beschwerden unter anderem auch Lob, Anfragen und Ideen zur Verbesserung enthalten. Das Lob kann als Gegenstück zur Beschwerde gesehen werden, indem positive Erfahrungen über die erhaltene Leistung der Organisation geäußert werden. Anfragen betreffen allgemeine Themen, wie das Einholen von Auskünften zur Dienstleistung. Ideen zur Verbesserung der Angebotsgestaltung werden im Hinblick auf Chancen zur Optimierung eingebracht und sind nicht mit negativen Emotionen einer Beschwerde gleichzusetzen.¹⁶

In diesem Zusammenhang werden die für das Beschwerdemanagement erforderlichen Begrifflichkeiten um „Bürgeranliegen“ erweitert. Darin sind sämtliche vorher genannte Anliegen zusammengefasst. Der Hauptfokus wird jedoch auf Beschwerden gelegt, da diesen, wie oben erwähnt, aufgrund der negativen Auswirkungen die größte Wichtigkeit beizumessen ist. Nachdem nun sämtliche auslösenden Grundlagen eines Beschwerdemanagements definiert wurden, wird in einem weiteren Schritt auch dessen Begrifflichkeit näher erläutert.

2.1.3. Definition Beschwerdemanagement

Ähnlich wie bei der begrifflichen Bestimmung der Beschwerde ergeben sich im Beschwerdemanagement laut Literatur verschiedene Auffassungen und Spezifika zwischen dem privatwirtschaftlichen und dem öffentlichen Bereich, auf die genauer eingegangen wird.

¹⁴ vgl. Niefind/Wiegran (2010), 20f

¹⁵ vgl. Brock u. a. (2012), 109

¹⁶ vgl. Stauss/Seidel (2014), 18f

Meffert, Bruhn und Hadwich bezeichnen ein Beschwerdemanagement als ein „Maßnahmensystem, um die Artikulation von Unzufriedenheit der Kunden anzuregen, zu bearbeiten und Aktivitäten zur Behebung der Unzufriedenheitsursachen einzuleiten“.¹⁷

Im Wesentlichen dienen sämtliche Handlungen im Rahmen eines Beschwerdemanagementprozesses dazu, den Bezug zum Kunden erfolgreich und optimal aufzubauen sowie dessen Bedürfnissen gerecht zu werden, indem dieser mit der Dienstleistung zufriedengestellt wird.¹⁸

In Bezug auf den öffentlichen Sektor ist, wie in Kapitel 2.1.1. erwähnt wurde, eine differenzierte Betrachtungsweise zum herkömmlichen Beschwerdemanagement des privatwirtschaftlichen Bereichs erforderlich. In Anbetracht der Verwendung des Beschwerdebegriffes als Anliegen wird im öffentlichen Bereich vergleichsweise von einem Anliegenmanagement anstelle eines Beschwerdemanagements gesprochen. In weiterer Folge umfasst dies das Einrichten von Möglichkeiten der Bürger zur Äußerung von Anliegen, wodurch für diese eine Mitgestaltungsgemeinschaft in der Gemeinde geschaffen wird.¹⁹

Eine weitere Abweichung vom Begriff ‚Beschwerdemanagement‘ wird von Börschinger erläutert, welcher aufgrund negativer Assoziationen die Bezeichnung ‚Feedbackmanagement‘ empfiehlt. Zudem hebt er die wesentlichen Aufgaben des Beschwerdemanagements hervor, indem es dabei um mehr als einen standardisierten Ablauf in der Bearbeitung geht. Diese beinhalten ferner, dass in einer öffentlichen Verwaltung sowohl positive, als auch negative Rückmeldungen der Bürger aktiv einzuholen sind. Weiters werden durch eine Ideensammlung, wichtige Hinweise aus der Bevölkerung gewonnen, welche systematisiert zur Weiterverarbeitung herangezogen werden können.²⁰

Stauss beschreibt die Aufgaben des Feedbackmanagements derart: „Feedbackmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Kundenbeschwerden und -lob ergreift. Dementsprechend umfasst es die Teilbereiche des Beschwerde- und des Lobmanagements.“²¹

In Anbetracht dessen weist Stauss darauf hin, dass bei den Bürgeranliegen oftmals nicht im gleichen Maße Bearbeitungsschritte gesetzt werden. Beim Lob wird beispielsweise häufig eine Dokumentation und Auswertung außer Acht gelassen. Dabei ist es wichtig, positive Meldungen ausreichend festzuhalten, da diese wertvolle Informationen bezüglich maßgeblich erfüllte Kundenwünsche enthalten. Daraus können Erfolgsfaktoren des Feedbackmanagements gewonnen werden. Zudem sorgt dies für eine motivationsfördernde Stimmung bei der

¹⁷ Meffert, Bruhn und Hadwich (2018), 228

¹⁸ vgl. Bruhn (2016), 150

¹⁹ vgl. Brock u.a. (2012), 109f

²⁰ vgl. Börschinger (2012), 14f

²¹ Stauss (2011), 443

Belegschaft. Ein Nichtbeachten von Beschwerden und Kritik bringt aber stärkere negative Folgen mit sich, wodurch diese Art von Bürgeranliegen vorrangig zu beachten ist.²²

Dies erfordert jedoch, dass innerhalb einer Organisation der Informationsgehalt einer entgegengebrachten Rückmeldung des Bürgers erkannt wird. Beschwerden sollen dahingehend als Lerneffekt und wertvoller Anreiz zur Verbesserung der Servicequalität empfunden werden.²³

Im Hinblick auf die genannten Definitionen werden in der vorliegenden Bachelorarbeit die begrifflichen Unterschiede nicht getrennt behandelt, sondern unter einem Beschwerde- und Rückmeldemanagement zusammengefasst, wobei jedoch die spezifische Gegebenheit der Anliegen im öffentlichen Sektor besonders zu berücksichtigen ist. Dabei werden im Sinne des Feedbackmanagements sowohl positive als auch negative Rückmeldungen bedacht.

Jegliche Arten von Anliegen können im Rahmen eines Beschwerdemanagements sodann auf unterschiedliche Weise an eine Organisation übermittelt werden. Dabei gibt es die gängigen Beschwerdekanaäle, wie eine mündliche Mitteilung oder schriftliche Übersendung. Zudem kann per Telefon Kontakt aufgenommen werden. Neben diesen herkömmlichen Möglichkeiten spielt auch der elektronische Beschwerdeweg mittels Internet eine Rolle.²⁴

2.2. Beschwerdemanagement mittels E-Government

Im Hinblick auf das Internet weist Siegl auf den Einsatz des E-Governments bezüglich unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen zur Erfüllung der Bürgerorientierung hin. Demnach werden dadurch bedürfnisgerechte Kontaktmöglichkeiten zwischen der Verwaltung und den Einwohnern geschaffen.²⁵

Innerhalb der Verwaltung bedeutet eine E-Government-Anwendung hingegen, dass durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken (IKT) Verwaltungstätigkeiten nunmehr auf elektronischem Wege passieren. Somit findet ein Wandel in der herkömmlichen Bearbeitungsweise statt. Dies bedeutet insbesondere, dass manuell durchgeführte Arbeiten weitgehend wegfallen und mittels der IKT abgewickelt werden.²⁶

In Bezug auf die Einbindung des E-Governments in den Beschwerdeablauf stellt das Internet einen wertvollen Faktor als Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahme dar. Dies findet teils in Verbindung mit Web-2.0-Anwendungen statt, wodurch ein Beschwerdeprozess modernisiert wird. Demnach kann von einem Beschwerdemanagement 2.0 gesprochen werden.²⁷

²² vgl. Stauss (2011), 445

²³ vgl. Lenk (2012), 62f

²⁴ vgl. Stauss/Seidel (2014), 100; vgl. Niefind/Wiegran (2010), 25

²⁵ vgl. Siegl (2007), 11

²⁶ vgl. Fischer (2014), 294f

²⁷ vgl. Ambach (2012), 215

Dementsprechend findet auch eine Steigerung des E-Governments statt, indem die Möglichkeiten des Web 2.0 zu einer Optimierung der Kommunikationsprozesse zwischen Bürger und Verwaltung führen sollen. Im Wesentlichen handelt es sich bei den Systemen um transparente Anwendungen, die aktuelle Informationen über den Verfahrensstand gewähren können. Deren Nutzung steht grundsätzlich jedem offen, wobei derartige Tools zudem die Möglichkeiten der Mitwirkung beinhalten.²⁸

Bevor näher auf diverse Möglichkeiten zur Gestaltung des Beschwerdemanagements mittels E-Government eingegangen werden kann, ist dessen begriffliche Erläuterung erforderlich.

2.2.1. Definition E-Government:

Für den Begriff ‚E-Government‘ gibt es mehrere Definitionen, die sich voneinander unterscheiden. Dies vor allem, da E-Government aus unterschiedlichen Aspekten analysiert werden kann und aus mehreren Elementen besteht. Im Wesentlichen wird ein E-Government-Einsatz dadurch gekennzeichnet, dass ein derartiger Prozess eine Interaktion ermöglicht, sozusagen eine Wechselbeziehung zwischen der Behörde und dem Bürger. Dies geschieht mittels elektronischer Medien, durch welche miteinander kommuniziert wird. Vor allem hat dies zum Zweck, einen Nutzen für die Bürger zu erreichen. Derartige dafür vorgesehene Prozesse sollen durchgängig, ohne Medienbruch, gestaltet sein und somit nicht nur extern Anwendung finden, sondern auch eine interne IT-basierte Bearbeitung ermöglichen. Mitgetragen wird dieses Vorhaben nicht nur von der Verwaltungsebene, sondern wesentlich auch von der Politik, wodurch beide in eine E-Governmentstrategie zu integrieren sind.²⁹

Dabei wird zwischen einer internen und externen Ausrichtung im E-Government unterschieden. Bei ersterem wird die IKT in Verbindung mit anderen öffentlichen Einrichtungen eingesetzt, bei letzterem in der wechselseitigen Kommunikation mit den Bürgern.³⁰

Fischer definiert E-Government dahingehend als „die organisationsinterne und organisationsübergreifende Abwicklung von (...) Prozessen im öffentlichen Sektor im Zusammenhang mit dem Regieren und dem Verwalten (...) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien“.³¹

Diese Definition bildet die Grundlage zur Bestimmung des Begriffes „E-Government“ in der vorliegenden Bachelorarbeit, da die Berücksichtigung des prozessualen Aspekts die Anwendbarkeit eines Beschwerdemanagementprozesses ermöglicht und zudem organisatorische Hinweise sowie elektronische Tools berücksichtigt werden.

²⁸ vgl. Parycek u.a. (2014), 76f

²⁹ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 15f

³⁰ vgl. Parycek u.a. (2014), 8

³¹ Fischer (2014), 293f zit. nach: Lucke/Reinermann (2002)

Um das elektronische Beschwerde- und Rückmeldemanagement im öffentlichen Sektor näher bestimmen zu können, ist dessen Einordnung im Bereich E-Government zu klären.

2.2.2. Elektronisches Beschwerde- und Rückmeldemanagement

Zur genaueren Betrachtung des E-Governments ist eine Berücksichtigung dessen unterschiedlicher Gestaltungsformen erforderlich, welche sich je nach Interaktionsform voneinander unterscheiden. Im Wesentlichen werden dabei Informationsdienste, welche den Bürgern Erkundigungen über diverse Angelegenheiten ermöglichen, von Kommunikationsdiensten, welche einen gegenseitigen Kontakt beinhalten, getrennt betrachtet. Eine weitere Form stellt die Transaktion dar. Diese beinhaltet einen elektronischen Transfer von Dienstleistungen.³²

Die nachfolgende Grafik von Fischer stellt die jeweiligen Informationsstufen vor:

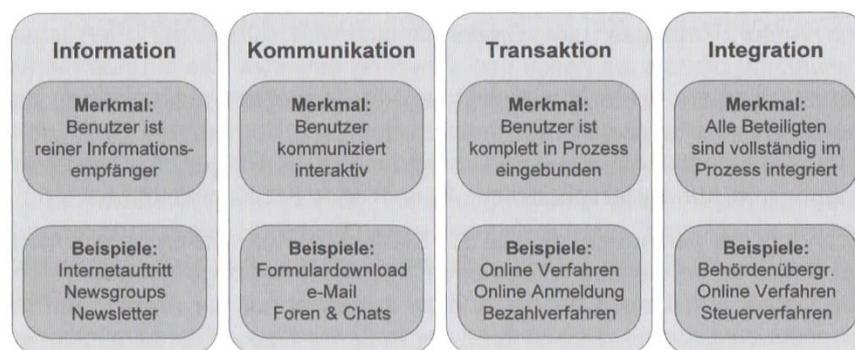


Abbildung 1: Interaktionsstufen E-Government³³

Die Integration stellt dabei die höchste Interaktionsstufe im E-Government dar. Diese zeichnet sich insbesondere durch eine medienbruchfreie Abwicklung von Prozessen aus, wodurch verstärkte organisatorische Aufgaben damit verbunden sind.³⁴

Im Hinblick darauf, dass ein elektronisches Beschwerdemanagement mit einer wechselseitigen Kommunikation zwischen Bürger und Behörde verbunden ist, wird nachfolgend näher auf Kommunikationsdienste eingegangen.

Derartige Kommunikationsdienste finden vor allem in zwei Bereichen des E-Governments Anwendung. Dazu gehören der Teilbereich e-Administration, welcher insbesondere durch Mailedienste gekennzeichnet ist, sowie e-Democracy, welche ansatzweise unter anderem auch in Bezug auf ein Beschwerdemanagementsystem eingesetzt wird. Dies bietet neue Gelegenheiten die Bürgernähe zu stärken und Bürgern mehr Möglichkeiten zur Einbindung in diverse Arbeitsabläufe sowie auf verschiedene weitere Weisen zu geben. Derweil sind Kommunikationsdienste unter den Gemeinden jedoch weniger verbreitet als

³² vgl. Prorok/Sallmann (2002), 22ff

³³ Abb. entnommen aus: Fischer (2014), 300

³⁴ vgl. Fischer (2014), 301

Informationsdienste. Am häufigsten findet sich die Möglichkeit der einseitigen Kommunikation per Mail mit einer Gemeinde in Kontakt zu treten. Jedoch erlangt der wechselseitige Kommunikationsaustausch mit Bürgern immer mehr an Bedeutung.³⁵

Durch das Anbieten von Kommunikationsdiensten wird es Bürgern somit ermöglicht, ihre Anliegen mittels Internet an eine Behörde zu richten. Neben einer E-Mail dienen dazu unter anderem Onlineformulare, welche auf der Homepage einer Gemeinde vorzufinden sind. Sofern die Formulare auf elektronische Weise an eine Behörde übersandt werden, fällt der Vorgang nicht mehr in die Stufe der Kommunikation. Dies erfordert interne Strukturen, wodurch die Transaktionsstufe zum Einsatz kommt.³⁶

Stauss und Seidel halten dazu fest, dass neben der E-Mail weitere Online-Beschwerdemöglichkeiten bestehen. Dazu gehört insbesondere auch das Web 2.0, wodurch auch soziale Netzwerke eine Anwendung finden.³⁷

Im Hinblick auf das Beschwerdemanagement existieren zudem onlinebasierte Anliegenmanagementsysteme. Diese stellen zunächst weitere Beschwerdekanäle dar, bieten aber auch eine Kommunikation und Interaktion mit dem Bürger. Dadurch könnten Beschwerdebarrieren abgebaut und Mitwirkungsmöglichkeiten verstärkt werden. Derartige Tools beinhalten für eine Gemeinde zudem eine strukturierte Dokumentation der Anliegen.³⁸

Zudem ist ein Anliegenmanagement wesentlich durch dessen Transparenz gekennzeichnet.³⁹

In Anbetracht der unterschiedlichen Möglichkeiten sind elektronische Beschwerdemanagementsysteme somit nicht eindeutig zu einer Interaktionsstufe zuordenbar. Weitere Kommunikationsdienste werden in der vorliegenden Bachelorarbeit in Kapitel 6 in Bezug auf ein elektronisches Beschwerdemanagement näher erläutert.

Zunächst ist es aber erforderlich, dass Bürger derartige Systeme nutzen möchten, wodurch im folgenden Kapitel deren Nachfrage sowie diverse Vorteile näher bestimmt werden.

³⁵ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 25

³⁶ vgl. Karning (2004), 22f

³⁷ vgl. Stauss/Seidel (2014), 106

³⁸ vgl. Brock u.a. (2012), 109f

³⁹ Hink u.a. (2010), 43

3. Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements

In diesem Kapitel wird näher darauf eingegangen, aus welchen Gründen eine Gemeinde ein elektronisches Beschwerde- und Rückmeldemanagement einführen sollte. Dem geht jedoch eine Nachfrage seitens der Bürger voraus. In Anbetracht dessen verdeutlichen Statistiken das Ausmaß der Internetnutzung sowie der Verwendung von E-Governmentdiensten in Österreich. Folgend wird der Nutzen eines Beschwerdemanagements sowie einer E-Government-Anwendung erörtert. Kombiniert betrachtet ermöglicht dies das Festhalten der Bedeutung eines elektronisch organisierten Beschwerdemanagements aus Gemeinde- und Bürgersicht.

In Anbetracht dessen zeigt eine österreichische Studie aus dem Jahr 2017 des Instituts für Strategieberatungen in Wien eine hohe Nachfrage an der Internetnutzung, dessen Bedeutung sowie die dafür verwendeten Medien. Dabei wurden Personen, die mindestens vierzehn Jahre alt waren, nach deren Internetgewohnheiten sowie zur Mediennutzung gefragt. Demnach gab mit 80 % die überwiegende Anzahl an Teilnehmern an, täglich online zu sein. Bezüglich des dafür verwendeten Gerätes ergaben sich je nach Altersgruppe Unterschiede. Insgesamt steht das Smartphone an erster Stelle, welches von 80 % der Befragten zum Surfen herangezogen wird. Dies ist vor allem bei Personen unter 30 Jahren der Fall. Insbesondere im Altersbereich zwischen vierzehn und achtzehn Jahren gibt es mit einem Prozentsatz von 95 % der Befragten kaum Jugendliche, die das Smartphone nicht benutzen. An zweiter Stelle steht der Laptop, welcher von zwei Drittel der Personen verwendet wird, und am dritten Platz der Desktop-PC. Letzterer wird von beinahe der Hälfte der Befragten genutzt (46 %). Dabei zeigte sich eine vorrangige Verwendung bei Personen höheren Alters sowie bei männlichen Befragten.⁴⁰

Derartige Daten heben das Interesse der österreichischen Bevölkerung an einem Onlineangebot hervor und weisen somit dessen Bedarf auf.

Im Hinblick auf die aktuelle Nutzung von E-Government in Österreich verdeutlicht eine Befragung der Statistik Austria den Bedarf an derartigen Angeboten für private Zwecke. Die erhobenen Daten lassen erkennen, dass Anwendungen im Jahr 2017 in Österreich vor allem in der Altersgruppe der 25- bis 45-Jährigen am häufigsten genutzt wurden. Insgesamt betrachtet nahmen mehr Männer als Frauen derartige Angebote wahr. Eine Verwendung verfolgte dabei vorrangig den Zweck der Informationssuche auf Websites von Behörden. Zudem werden elektronische Kontaktmöglichkeiten in Form des Downloads und Übermitteln von Formularen genutzt, zumeist von Personen in einem Alter zwischen 35 und 40 Jahren.

⁴⁰ vgl. Institut für Strategieberatungen GmbH (2017), 2, 14

Insgesamt ist eine positive Annahme der E-Governmentanwendungen seitens der Befragten erkennbar.⁴¹

Die unten angeführte Grafik stellt sämtliche Ergebnisse der Erhebung zahlenmäßig dar.

Personen mit E-Government-Nutzung für private Zwecke 2017

Merkmale	Alle Personen in 1.000	Personen mit E-Government-Nutzung in den letzten zwölf Monaten			
		zusammen	darunter für folgende private Zwecke		
			Informationssuche auf Websites von Ämtern oder Behörden	Herunterladen von behördlichen Formularen	Rücksenden ausgefüllter Formulare an Ämter oder Behörden
		in % aller Personen			
Insgesamt	6.544,9	62,0	50,3	38,3	36,7
Alter					
16 bis 24 Jahre	889,5	68,8	57,7	39,1	36,3
25 bis 34 Jahre	1.183,0	75,3	63,7	48,7	42,0
35 bis 44 Jahre	1.145,0	76,8	59,8	52,1	49,2
45 bis 54 Jahre	1.383,6	64,8	53,6	38,5	38,6
55 bis 64 Jahre	1.129,5	48,9	38,2	29,2	30,5
65 bis 74 Jahre	814,3	27,7	20,8	15,1	17,0
Geschlecht, Alter					
Männer	3.256,2	66,4	53,4	41,1	41,3
16 bis 24 Jahre	460,0	66,9	59,6	34,3	35,4
25 bis 34 Jahre	599,4	76,3	62,5	47,9	43,2
35 bis 44 Jahre	572,0	77,0	55,9	53,4	53,1
45 bis 54 Jahre	692,4	70,5	61,1	44,6	44,8
55 bis 64 Jahre	553,5	59,3	43,9	35,7	39,0
65 bis 74 Jahre	378,8	37,0	27,5	21,7	24,2
Frauen	3.288,8	57,6	47,3	35,5	32,1
16 bis 24 Jahre	429,5	70,9	55,7	44,4	37,3
25 bis 34 Jahre	583,6	74,3	64,8	49,5	40,7
35 bis 44 Jahre	573,0	76,5	63,7	50,7	45,2
45 bis 54 Jahre	691,2	59,1	46,0	32,3	32,4
55 bis 64 Jahre	576,0	39,0	32,8	22,9	22,3
65 bis 74 Jahre	435,5	19,6	14,9	9,3	10,6

Q: STATISTIK AUSTRIA, Europäische Erhebung über den IKT-Einsatz in Haushalten 2017. Erstellt am 18.10.2017. Befragungszeitpunkt: April bis Juni 2017. - Mehrfachangaben möglich.

Abbildung 2: E-Governmentnutzung 2017⁴²

In Anbetracht der E-Government-Nutzung zeigt sich weiters im Hinblick auf ein Online-Beschwerdetool eine hohe Nachfrage der österreichischen Bürger. Darauf lässt eine Befragung, durchgeführt von Kantar DNS für Initiative D21 und fortiss, schließen. In der Studie wurden Personen nach unterschiedlichen Onlinebehördendienstleistungen, deren Bekanntheit sowie eine aktuelle oder gewünschte zukünftige Nutzung gefragt. In Österreich nahmen an der Umfrage 1.003 Personen teil. Hinsichtlich eines Infrastruktur- oder Mängelmelders zeigen die Resultate, dass mit 60 % der Befragten mehr als die Hälfte der Teilnehmer derartige Dienste kennen. Diese wurden bisher zwar nur von etwa einem Drittel der Personen (34 %) genutzt, jedoch besteht bei einer deutlich höheren Anzahl der Befragten (72 %) der Wunsch, derartige Serviceangebote künftig zu nutzen.⁴³

⁴¹ vgl. Statistik Austria (2018)

⁴² Abb. entnommen aus: Statistik Austria (2018)

⁴³ vgl. eGovernment Monitor (2017), 12

Nachdem die Nachfrage seitens der Bürger ausreichend bestimmt wurde, wird nachfolgend erläutert, welchen Nutzen die Bürger und die öffentliche Verwaltung jeweils aus einem Beschwerdemanagement sowie aus einem E-Government-Angebot ziehen können.

3.1. Nutzen Beschwerdemanagement

Im Rahmen einer diesbezüglichen Beteiligung der Bürger können durch deren Anliegen, welche über ein Bürgeranliegenmanagement eingebracht werden, Verbesserungen in der Serviceorientiertheit einer Gemeinde erzielt werden. Auf diese Weise nehmen Bürger aktiv an der Leistungssteigerung einer öffentlichen Verwaltung teil.⁴⁴

Einer Organisation kommt dies zugute, indem diese im Bedarfsfall beispielsweise Abläufe oder Prozesse korrigieren und somit aus den Beschwerden lernen kann. Dies bringt ebenso wichtige Vorteile für den Bürger, welcher sich im Hinblick auf eine geäußerte Beschwerde unter anderem eine Maßnahme oder Reaktion unter Berücksichtigung seines Anliegens wünscht. Sofern sich eine Organisation mit derartigen Äußerungen auseinandersetzt und die darin enthaltenen Hinweise im Hinblick auf eine Dienstleistungsentwicklung aufnimmt, kann derjenige Bürger wieder zufriedengestellt werden.⁴⁵

In Anbetracht dessen stärkt die Verankerung eines Beschwerdemanagements das Vertrauen der Bürger in die Verwaltung. Die ernstgenommene Berücksichtigung von Beschwerden und Rückmeldungen sorgt zudem für eine positive Stimmung gegenüber der Gemeinde. Dabei profitiert die Kommune von der Außenwahrnehmung einer bürgerfreundlichen und serviceorientierten Einrichtung. Außerdem löst ein strukturierter Einsatz des Beschwerdemanagements auch ein gewisses Verantwortungsgefühl seitens der Mitarbeiter in Bezug auf das Feedback der Verwaltungskunden aus.⁴⁶

Bruhn hält sämtliche Nutzenfaktoren zusammenfassend in Kategorien fest. Diese liegen somit einerseits in den erhaltenen Informationen, wodurch zusätzliche Erhebungsmaßnahmen wegfallen. Andererseits erfolgt durch den Wegfall eines negativen Gefühls ein Nutzen im Hinblick auf die Einstellung der Bürger gegenüber der Organisation. Dies dient der oben genannten Imageverbesserung und dessen Weitergabe durch die Kunden. Zuletzt führt dies wesentlich zum Verbleib der Bürger in der Gemeinde, wodurch Befürchtungen einer Abwanderung minimiert werden.⁴⁷

⁴⁴ vgl. Bauer/Dearing (2013), 185

⁴⁵ vgl. Niefind/Wiegran (2010), 24f

⁴⁶ vgl. Stauss (2011), 457

⁴⁷ vgl. Bruhn (2016), 174

Dabei gibt es viele Gründe, ein Beschwerdemanagement elektronisch zu organisieren. Eine diesbezügliche Software bietet Chancen in Bezug auf eine verbesserte Gestaltung des Beschwerdeablaufs sowie die Verwirklichung mehrerer Funktionen samt deren Vorteilen.⁴⁸

In Anbetracht dessen folgt eine Erläuterung der Vorteile eines elektronischen Systems, die mithilfe des E-Governments erzielt werden können.

3.2. Nutzen E-Government

Der Nutzen, der aus einem E-Government-Einsatz innerbetrieblich gezogen werden kann, liegt beispielsweise in der Einsparung von Kosten, da aufgrund der elektronischen Abwicklung einer Kommunikation auf den postalischen Schriftverkehr verzichtet werden kann. Dies kommt auch den Bürgern zugute, welche Formulare direkt aus dem Internet beziehen können. Darin liegt zudem eine höhere Reichweite des Angebots, da dieses ohne weiteren Ressourcenaufwand einer Vielzahl an Personen zur Verfügung steht. Zudem ergibt sich die Reduzierung eines finanziellen Aufwands aus der Möglichkeit der Zentralisierung von Tätigkeiten mittels des Einsatzes der IKT. Dies beinhaltet die Faktoren Arbeitserleichterung sowie ein effizientes Bewerben des Angebots und der Gemeinde. Hinsichtlich der Mitarbeiter besteht der Vorteil im Wegfall bestimmter Aufgaben, wie der Information über gewisse Themen, die durch eine IKT auf elektronische Weise bereitgestellt wird.⁴⁹

Durch das Anbieten neuer Möglichkeiten mittels E-Government wird somit in gewisser Weise eine innovative Haltung signalisiert. Zudem kommt eine Gemeinde den Bürgern in der Kundenorientierung und im Anbieten von Serviceleistungen entgegen, indem diese aufgrund der elektronischen Informationseinholung und -einbringung persönliche Amtswege nicht mehr tätigen müssen.⁵⁰

In Bezug auf das Beschwerdemanagement existieren im Bereich E-Government beispielsweise die im Kapitel 2.2.2. erwähnten Anliegenmanagementsysteme. Mittels derartiger Tools wird der Weg zur Teilnahme an der Verwaltungsverbesserung im Sinne einer Partizipation zur Äußerung von Anliegen geöffnet. Innerhalb einer Gemeinde ermöglicht dies unter anderem eine systematische Beschwerdeannahme.⁵¹

Dabei bringt ein derartiges Anliegenmanagement den Vorteil der besseren Information der Bürger über die Summe sowie den Bearbeitungsstatus der Anliegen. Die Gemeinde profitiert von dieser transparenten Sichtweise dadurch, dass eine mehrfache Übermittlung von Meldungen weitgehend verhindert wird. Zudem wissen die Bürger insgesamt besser über die

⁴⁸ vgl. Franke/Rombach (2004), 311

⁴⁹ vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel (2011), 229f

⁵⁰ vgl. Karning (2004), 47f

⁵¹ vgl. Brock u.a. (2012), 109f

Angelegenheiten der Gemeinde Bescheid, indem eine fehlende Zuständigkeit der Anliegen online dokumentiert wird.⁵²

Somit sprechen viele Gründe für die Einführung des E-Governments in einer Gemeinde. Diese sind im Wesentlichen durch interne sowie externe Anforderungen beeinflusst. Ersteres beschäftigt sich mit gemeindeeigenen Gesichtspunkten. Unter anderen zählt dazu die Befürwortung seitens der Politik, aber auch seitens der Mitarbeiter. Zudem kann in einem solchen Vorhaben das Ergebnis erzielt werden, die eigene Organisation und deren Dienstleistungsqualität zu verbessern, indem Leistungen schneller, auf moderne Weise und unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielgruppen erbracht werden können. Verbunden ist dies mit einer bürgernahen Verwaltung, wodurch Bürger ihre Anliegen jederzeit und überall an die Gemeinde richten können. Ferner sind diese aufgrund geringerer Kommunikationshürden und einer transparenten Darstellung besser über die Bearbeitung deren Anliegen informiert. Zusätzlich wird eine objektive Bearbeitung ungeachtet der Person des Bürgers gewährleistet, da diese oftmals anonym bleiben und somit keinen ungewollten Einfluss auf die Bearbeitung der Anliegen ausüben. Zu den externen Einflüssen zählen unter anderem Ansprüche, die Einwohner einer Gemeinde an diese stellen. Weiters steigt das Image von Gemeinden, die im E-Governmentbereich eine Vorreiterrolle einnehmen.⁵³

Im Endeffekt ist es jedoch erstrebenswert, wenn nicht nur die Bürger, sondern auch die Mitarbeiter der Verwaltung von einer effizienten Gestaltung der Prozesse profitieren. Dies bedeutet, dass E-Government nicht zu Mehrarbeit führt, sondern Entlastung innerhalb der Verwaltung ermöglichen soll.⁵⁴

Derartige Vorteile werden in der vorliegenden Bachelorarbeit durch den Einsatz elektronischer Systeme aus dem E-Government-Bereich in einem Beschwerdemanagement kombiniert. Nachdem die Notwendigkeit eines elektronisch organisierten Beschwerdemanagements somit ausreichend festgehalten wurde, konzentrieren sich die nachfolgenden Kapitel auf Planungen im Zuge dessen Einführung.

⁵² vgl. Hink u.a. (2010), 43

⁵³ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 34f

⁵⁴ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014), 59

4. Gestaltung des elektronischen Beschwerdemanagements

Nachfolgend erfolgt eine Auflistung sämtlicher Planungen, die der Einsatz eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements erfordert. Um dies strukturiert aufzubauen, werden Handlungen im Rahmen einer E-Government-Einführung mit den Bedingungen eines Beschwerdemanagements verknüpft.

Scheer, Kruppke und Heib empfehlen beim Einsatz einer E-Government-Anwendung zunächst ein Rahmenkonzept, bei dem die einzelnen Arbeitsschritte in Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Ebenen gestaltet werden. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Berücksichtigung verschiedener Aufgaben unter Abarbeitung in einer definierten Reihenfolge.

Nachfolgende Grafik bildet die zu beachtenden Aspekte und deren Vorgangsweise ab:⁵⁵

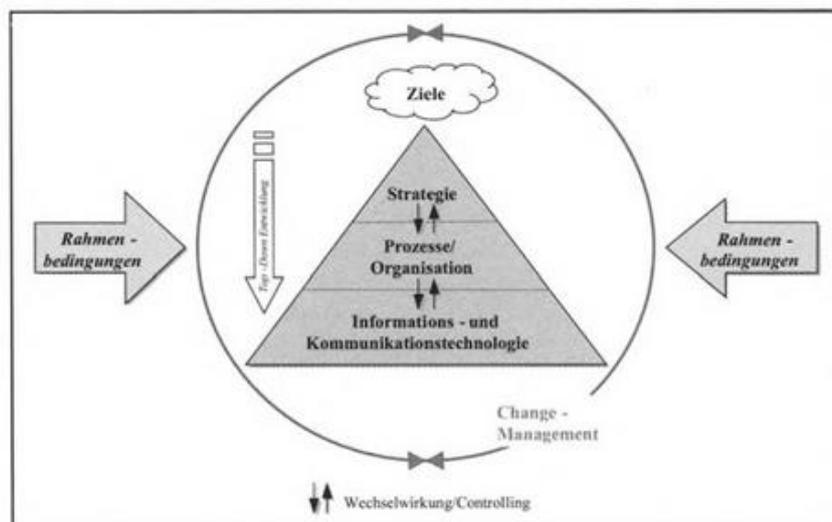


Abbildung 3: Architektur einer E-Government-Lösung⁵⁶

Demzufolge sind Entscheidungen in Bezug auf jene Bereiche innerhalb der Grafik, welche strategische oder prozessuale Aufgaben betreffen sowie die Wahl der unterstützenden Technologie einheitlich zu betrachten, und können nicht unabhängig voneinander getroffen werden. Überlegungen beginnen dabei von oben nach unten, wodurch die jeweils untere Ebene im Einklang mit der oberen zu gestalten ist und umgekehrt. Den ersten Schritt des Rahmenkonzepts bilden strategische Ziele, welche mittels einer festgelegten Strategie umgesetzt werden können. Dementsprechend sollen in weiterer Folge keine Prozesse verankert werden, die nicht der Erreichung der definierten Ziele dienen. Sodann ist es Aufgabe der Informations- und Kommunikationstechnologie, die Prozesse dabei zu unterstützen. Besonders wichtig ist, dass die IKT den vorher definierten Prozess verwirklichen lassen muss. Insbesondere aufgrund der Schnelligkeit der Technologie gelingt ein Austausch der Tools

⁵⁵ vgl. Scheer/Kruppke/Heib (2003), 35f

⁵⁶ Abb. entnommen aus: Scheer/Kruppke/Heib (2003), 36

leichter als eine Änderung der Prozesse. Daher ist zu berücksichtigen, dass kein Angleichen der Prozesse an die Systeme erfolgt, sondern diese festgelegte Abläufe umsetzen müssen. Das Hauptaugenmerk liegt somit auf den Prozessen und weniger auf den technologischen Lösungen. Dadurch ist in Bezug auf eine Ressourcenschonung der Einsatz einer Technologie, die mehr bietet als benötigt wird, zu vermeiden. Sämtliche Ebenen stehen miteinander in Verbindung, wodurch auch die Strategie die Wahl eines elektronischen Tools beeinflusst.⁵⁷

Dabei ist festzuhalten, dass Softwareprogramme im Beschwerdemanagementprozess eine Unterstützung bieten. Hierfür stehen zudem unterschiedliche Anwendungen zur Verfügung. Jedoch ist die Implementierung des elektronischen Beschwerdemanagements mit der Wahl des richtigen Tools nicht abgeschlossen. Für eine erfolgreiche Einführung bedarf es einer Strategie, welcher ein ausgearbeitetes Konzept zugrunde liegt. Ansonsten bringt ein elektronisches Beschwerdemanagement nicht im gewünschten Ausmaß einen Nutzen.⁵⁸

Damit ein E-Governmentprojekt langfristig Erfolg hat, sind daher mehrere Teilbereiche zu bedenken, die ausschlaggebend für einen zielführenden Einsatz in der Verwaltung sind. Im Hinblick auf die Organisation sind zudem unterschiedliche Betrachtungen bei größeren oder kleineren Kommunen erforderlich. Wesentlich ist jedoch neben einer Abstimmung der Prozesse auf das Projekt die Beachtung verschiedener Rahmenbedingungen.⁵⁹

Um Rahmenbedingungen für die Implementierung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagementtools zu ermitteln, werden nachfolgend die jeweiligen Faktoren des E-Governments mit jenen eines Beschwerdemanagements abgeglichen.

4.1. Rahmenbedingungen eines elektronischen Beschwerdemanagements

Ein erfolgreiches Beschwerdemanagement besteht aus mehreren Teilaufgaben. Die zweckmäßige Organisation dieser Tätigkeiten gewährleistet jedoch noch nicht dessen Gelingen. Dazu bedarf es zusätzlich der Einrichtung innerbetrieblicher Rahmenbedingungen, welche den gesamten Beschwerde- und Rückmeldeprozess mittragen. Diese konzentrieren sich auf Aspekte, die bei fehlender Beachtung Herausforderungen darstellen können. Zu organisieren ist beispielsweise der personalpolitische Bereich, indem auf jene Mitarbeiter Bedacht zu nehmen ist, die in eine Beschwerdebearbeitung involviert sind. Zudem spielen organisatorische Aspekte eine wichtige Rolle. Diese beschäftigen sich mit der Fragestellung, wo das Beschwerdemanagement in welcher Form in der Organisation angesiedelt werden soll

⁵⁷ vgl. Scheer/Kruppke/Heib (2003), 35ff

⁵⁸ vgl. Stauss/Seidel (2014), 519

⁵⁹ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014), 19

und wie dieses in bestehende Arbeitsprozesse integriert werden kann. Indem die Technologie mittlerweile weitgehend Möglichkeiten bietet, sind zudem im Beschwerdemanagement Entscheidungen bezüglich derartiger Unterstützungsmaßnahmen zu treffen.⁶⁰

Zu den genannten Rahmenbedingen fügen Prorok und Sallmann weitere bezüglich einer E-Government-Anwendung hinzu. Die zu beachtenden Faktoren werden wie folgt eingeteilt:⁶¹

- Verwaltungsspezifische Rahmenbedingungen
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Finanzielle Rahmenbedingungen
- Soziale Rahmenbedingungen
- Technische Rahmenbedingungen
- Sicherheitsbezogene Rahmenbedingungen
- Rechtliche Rahmenbedingungen

Nachfolgend ist eine kurze Beschreibung der einzelnen Rahmenbedingungen und deren Herausforderungen zu finden. Die wirtschaftlichen Aspekte finden sich dabei in den finanziellen Bedingungen wieder. Ebenso sind sicherheitsbezogene und rechtliche Rahmenbedingungen zusammenfassend aufgelistet. Personalpolitische Faktoren wurden den sozialen hinzugefügt. Zu Beginn erfolgt eine Erläuterung der verwaltungsspezifischen Rahmenbedingungen, welche ebenso organisatorische Aspekte enthalten.

4.1.1. Verwaltungsspezifische und organisatorische Rahmenbedingungen:

Im Gegensatz zum privatwirtschaftlichen Sektor prägen die öffentliche Verwaltung Reformen, welche sich auf verwaltungsspezifische Rahmenbedingungen auswirken. Damit diese verwirklicht werden können, bedarf es der Umgestaltung der Struktur und des Denkens innerhalb der Verwaltung. Dazu gehören Neuerungen, wie beispielsweise die transparente Darstellung von Verwaltungsabläufen, welche durch einen E-Governmenteinsatz ermöglicht wird. Damit verbunden ist eine Förderung des Informationsstandes des Bürgers, wodurch Informationslücken zwischen ihm und der Verwaltung verringert werden. Zugleich ist die Kenntnis und Berücksichtigung des Bedarfs der Bürger gefragt, da sich eine E-Government-Anwendung danach auszurichten hat. Bei der Einführung ist neben Wünschen der Gemeindeglieder vor allem aber intern eine Befürwortung und Akzeptanz der Veränderungen notwendig. Dies verlangt nach einer offenen Sichtweise, gemeindeintern und -extern. Damit verbunden ist ein gewisser Mut, neue Technologien einzusetzen sowie ein Kulturwandel, der negative Befürchtungen zu bewältigen hat.⁶²

⁶⁰ vgl. Stauss/Seidel (2014), 71f

⁶¹ Prorok/Sallmann (2002), 48

⁶² vgl. Prorok/Sallmann (2002), 50f

Zudem betrifft die Einführung einer E-Government-Anwendung vor allem den Aufgabenbereich der Verwaltungsorganisation. Damit verbunden sind Überlegungen, die den Einsatz einer IT-basierten Anwendung zu einer Optimierung der internen Aufgabenstruktur und Ressourcen führen lassen.⁶³

Demnach hat sich eine Gemeinde mit einer Neugestaltung bestehender Prozesse zu beschäftigen, um den Nutzen des E-Governments erlangen zu können. Dadurch werden diejenigen Arbeitsschritte ermittelt, die elektronisch zu organisieren sind.⁶⁴

In Bezug auf ein Beschwerdemanagement betreffen organisatorische Entscheidungen zunächst vor allem dessen Ansiedelung innerhalb der Organisation sowie die Klärung von Zuständigkeiten. Konkret ist zwischen einer zentralen und einer dezentralen Organisationsform zu wählen. Erstere verlangt nach einer einheitlichen Stelle, letztere nach mehreren Zuständigkeiten. Sollte eine strikte Trennung nicht umsetzbar sein, können beide Möglichkeiten kombiniert werden, wodurch ein duales Beschwerdemanagement zum Einsatz kommt. Welche Form gewählt wird, ist abhängig von verschiedenen Gegebenheiten und wird ebenso durch die Unternehmensgröße bestimmt. Daher gibt es keine allgemeingültige richtige Lösung. Im Dienstleistungsbereich ist zu bedenken, dass aufgrund des direkten Zusammentreffens zwischen Bürger und Mitarbeiter eine dezentrale Beschwerdeäußerung Platz haben sollte. Auf diese Weise können Beschwerden einfach erbracht und vielfach sogleich erledigt werden.⁶⁵

Die verschiedenen Optionen beinhalten jeweils unterschiedliche positive und negative Aspekte. Entscheidet sich eine Organisation für eine dezentrale Form bedeutet dies, dass die zuständigen Mitarbeiter oder Geschäftsbereiche für das Gelingen des Beschwerdemanagements verantwortlich sind. Dafür spricht, dass der Kontakt zwischen Bürger und dem sachlich zuständigen Mitarbeiter gefördert wird, welcher Beschwerden auf direktem Wege erledigen kann. Damit verbunden sind jedoch ein fehlender Überblick, mangelnde Möglichkeiten im Bereich des Beschwerdecontrollings und keine einheitliche Beschwerdebearbeitung. Im Falle einer Kombination mit einem zentralen Beschwerdemanagement kann der dezentrale Aspekt in unterschiedlich hohem Ausmaß gestaltet werden. Dabei ist es möglich, zum Großteil eine zentrale Organisation mit hauptsächlicher Bearbeitungsfunktion zu haben, wodurch auf dezentraler Ebene weniger Verantwortung und Einbindung liegt. Andererseits können diese Kompetenzen auch dezentral den Mitarbeitern überlassen werden. Dadurch bleiben ausschließlich Kontroll- und Überwachungsarbeiten auf zentraler Ebene.⁶⁶

⁶³ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014), 59

⁶⁴ vgl. Karning (2004), 37f

⁶⁵ vgl. Stauss/Seidel (2014), 477ff

⁶⁶ vgl. Stauss/Seidel (2014), 488

Becker und Eder empfehlen ein duales Beschwerdemanagement mit stärkerer Ausprägung des dezentralen Elements, indem die sachlich zuständigen Mitarbeiter die Beschwerdebearbeitung übernehmen. Dies bedeutet, dass nach Erledigung Informationen an eine zentrale Stelle weitergeleitet werden. Dabei besteht die Gefahr, dass das nicht durchgeführt wird, wodurch Weiterleitungsmöglichkeiten vereinfacht gestaltet sein müssen.⁶⁷

Wird hingegen eine Entscheidung für ein zentrales Beschwerdemanagement getroffen, bietet dies den Nutzen, dass eine Beschwerdeeinbringung mit weniger Barrieren verbunden ist. Zudem gelingen eine strukturierte Abarbeitung und ein Beschwerdecontrolling leichter.⁶⁸

Mende fasst den Nutzen der unterschiedlichen Vorgehensweisen wie folgt zusammen:

Vorteile der Zentralisierung von Beschwerdemanagement-Aufgaben	Vorteile der Dezentralisierung von Beschwerdemanagement-Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfachere und einheitlichere Beschwerdebearbeitung ▪ Geringerer Koordinations-, Informations- und Schulungsaufwand ▪ Bessere Kontrolle der Beschwerdekontakte ▪ Spezialisierungseffekte der Mitarbeiter ▪ Qualitativ hochwertigere Beschwerdeinformationsgenerierung durch geringere Gefahr der Beschwerdeunterdrückung, -verzerrung oder -selektion innerhalb des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfachere Beschwerdemöglichkeiten für die Kunden durch höhere Kundennähe ▪ Schnellere Annahme und Bearbeitung von Beschwerden aus Kundensicht ▪ Möglichkeit einer flexiblen, kunden- und problemnahen Beschwerdelösung ▪ Entlastung der Führungskräfte von operativem Beschwerdehandling

Abbildung 4: Vorteile zentrales oder dezentrales Beschwerdemanagement⁶⁹

Des Weiteren ist zu entscheiden, ob auf das Einlangen von Beschwerden gewartet wird, oder diese auf aktive Weise forciert werden sollen. Die anschließende Bearbeitung innerhalb der Organisation erfolgt, je nachdem welche Vorgehensweise bevorzugt wird, weniger oder mehr systematisch. Das aktive Auffordern verlangt nach einer festgelegten Vorgehensweise, wodurch Beschwerdewege strukturiert definiert werden müssen.⁷⁰

Prorok und Sallmann weisen weiters darauf hin, dass die Implementierung eines E-Governmentprojekts vor allem aufgrund dessen Auswirkungen auf die bisherige Verwaltungsarbeit von der Führungsebene mitzutragen und voranzutreiben ist. Demnach werden die oben genannten Aufgaben der Führungskraft zugeordnet. Die Änderungen in der Organisation erfordern eine verstärkte Berücksichtigung der menschlichen Komponente seitens der Mitarbeiter, wodurch das gesamte Projekt auf Managementebene zu planen ist.

⁶⁷ vgl. Becker/Eder (2010), 40ff

⁶⁸ vgl. Stauss/Seidel (2014), 488 zit. nach: Hansen (1990), Jeschke (1994)

⁶⁹ Abb. entnommen aus: Mende (2006), 30 zit. nach: Günter (2003, 305), Hansen et. al (1982a, 539), Homburg/Fürst (2003, 12)

⁷⁰ vgl. Günter (2008), 340

Um dies erfolgreich durchzuführen, sind technische Neuerungen mit der Veränderung der verwaltungsspezifischen Organisation in Einklang zu bringen.⁷¹

Aufgrund des sparsamen Umgangs mit Finanzen im öffentlichen Bereich kommt in einer weiteren Betrachtung den finanziellen Rahmenbedingungen eine hohe Bedeutung zu.

4.1.2. Finanzielle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen:

Im Rahmen einer Abwägung der Kosten mit dem erzielbaren Nutzen sind jene finanziellen Aufwendungen zu errechnen, die für einen E-Governmenteinsatz erforderlich sind. Diese sind im Wesentlichen anhand zweier Faktoren zu bestimmen. Zum einen ist die Kennzahl **‚Total Costs of Ownership‘** zu beachten, welche die insgesamt anfallenden Gebühren wiedergibt. Diese bezieht sich auf den Erwerb einer notwendigen Hardware oder eines Programmes. Hinzu kommen unter anderem Lizenzgebühren und jegliche anfallende Wartungskosten. Da die Gemeinde bestmöglich mit der Anwendung vertraut sein sollte, ist zudem auch ein Entgelt bezüglich Schulungsmaßnahmen einzuplanen. Im Gegensatz dazu stellen jene Kosten, welche laufend in der Anwendung anfallen, einen weiteren Finanzierungsaufwand dar. Diese werden unter dem Begriff **‚Total Costs per Transaction‘** zusammengefasst und beziehen sich auf die Inanspruchnahme der mit dem Tool verbundenen Leistungen.⁷²

Van Kempen und Hogrebe weisen darauf hin, dass zu Beginn der Einführung der finanzielle Aufwand hoch sein wird, jedoch verlangt der sparsame Umgang mit öffentlichen Mitteln danach, dass sich Ausgaben schnellstmöglich rentieren. Zu bedenken ist, dass manche Kosten nicht von der Gemeinde- und Einwohnergröße abhängen, sondern einheitlich gelten, wie es oft bei Wartungsarbeiten der Fall ist. Sollte die Anwendung ausreichend genutzt werden, lohnt sich der Erwerb. Andernfalls kann angedacht werden, im Zuge einer Kosteneinsparung Synergien mit anderen öffentlichen Einrichtungen zu nutzen, indem Ressourcen geteilt werden. Hilfreich wäre zudem eine Verrechnung nach Verbrauch, wobei derartige Preisberechnungen vom Produkthersteller angeboten werden müssen.⁷³

Sämtliche finanziellen Entscheidungen sollten vor Einführung eines Online-Beschwerdetools, aber auch laufend, sorgfältig mit dessen Nutzen abgewogen werden, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Dies erfordert, Bürger als Adressaten anhand deren erwarteten Nutzerverhalten zu untersuchen, um eine ausreichend Notwendigkeit und Verwendung des Tools zu sichern.⁷⁴

Bruhn empfiehlt dabei beim Beschwerdemanagement eine Überprüfung der Aufwendungen mehrerer Arbeitsschritte hinsichtlich deren Relevanz. Diese sind mit dem Nutzen laut Kapitel

⁷¹ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 53ff

⁷² vgl. Prorok/Sallmann (2002), 57

⁷³ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014) 145ff

⁷⁴ vgl. Brock u.a. (2012), 122f

3 zu vergleichen, wobei auf Sparmaßnahmen zu achten ist. Demnach sind beispielsweise Ausgaben für die Öffentlichkeitsarbeit mit der Informationssteigerung zu überprüfen.⁷⁵

4.1.3. Soziale und personalpolitische Rahmenbedingungen:

Soziale Rahmenbedingungen beziehen sich zum einen auf die Einflussfaktoren der Bürger und zum anderen auf die Verwaltung einer Gemeinde, welche mit einem Kulturwandel in der Organisation konfrontiert wird. Externe Auswirkungen beinhalten die Gefahr einer unzureichenden Bedienung der Zielgruppe, welche aus sämtlichen Einwohnern einer Gemeinde besteht. Vor allem aufgrund des erforderlichen Internetzugangs können Anwendungen möglicherweise nicht von allen Altersgruppen gleichermaßen genutzt werden. Dies erfordert, dass sich eine Gemeinde Maßnahmen überlegt, um Defizite auszugleichen. Intern sind von der Einführung hingegen jene Mitarbeiter betroffen, die mit solchen Aufgaben betraut werden. Zu bedenken ist, dass diese mit anderen Anforderungen konfrontiert werden und die Änderung in den Verwaltungsabläufen umsetzen und anwenden müssen. Dazu bedarf es der Motivation, sich dementsprechend weiterzubilden, um dem gerecht zu werden. Dies betrifft einerseits den Erwerb des notwendigen fachlichen Know-Hows, andererseits auch emotionale Aspekte, wie den Wegfall einer zurückhaltenden Einstellung oder die Verringerung diverser Befürchtungen. Hinzu kommen ausreichende Vorbereitungsarbeiten zur Veränderung der bisherigen Abwicklung. Somit ist es ratsam, ein solches Projekt nicht ohne Beteiligung der Mitarbeiter durchzuführen. Dazu bietet sich beispielsweise ein Workshop an, in dem Themenschwerpunkte besprochen sowie die Akzeptanz und Vorschläge der Mitarbeiter gegenüber dem Projekt gefördert werden können. Zudem empfiehlt es sich, mehrere Personen an der Ausarbeitung strategischer Planungen des E-Governmenteinsatzes zu beteiligen. Dabei werden unterschiedliche Aufgabenzuständigkeiten festgelegt und dies beispielsweise in Form einer Projektgruppe abgewickelt.⁷⁶

Diese soll aus Mitarbeitern bestehen, die über fachliche Kenntnisse der jeweils betroffenen Abteilung verfügen. Zusätzlich ist der Einbezug von Personen erforderlich, die im IT-Bereich ein solides Wissen besitzen. Ebenso bringt es Vorteile, Experten des Change-Managements hinzuzuziehen, welche die Einführung eines Projekts unterstützend begleiten. Sämtliche Beteiligte sollten jedoch nicht zur Teilnahme verpflichtet werden, da ansonsten wenig Begeisterung zu erwarten ist.⁷⁷

⁷⁵ vgl. Bruhn (2016), 173f

⁷⁶ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 51-60

⁷⁷ vgl. Schedler/Summermatter/Schmidt (2003), 72

Van Kempen und Hogrebe empfehlen zudem, dass Mitarbeiter zusätzlich zu deren Beteiligung am Projekt ausreichend über die Gründe und beabsichtigte Zielerreichung eines elektronischen Prozesses zu informieren sind. Dies muss nachvollziehbar vermittelt werden.⁷⁸

Auch im Beschwerdemanagement bedarf es vorbereitender Maßnahmen zur Förderung einer offenen Einstellung der Bediensteten sowie zum Abbau negativer Assoziationen mit dem Beschwerdebegriff. Diese dienen dazu, dass die Mitarbeiter deren Notwendigkeit und Berechtigung in Bezug auf ein Qualitätsmanagement erkennen.⁷⁹

Wesselmann und Hohn sehen diesbezügliche Maßnahmen aufgrund der Entwicklung einer gewissen Fehlerkultur und dem Einstellungswandel innerhalb der Organisation als erforderlich. Demnach ist anzustreben, dass auch die Mitarbeiter den Wert einer Beschwerde erkennen und diesen offen gegenüber treten. Daher ist in der Einführung ein Schwerpunkt auf Informationsmaßnahmen zu setzen.⁸⁰

Eine derartige Notwendigkeit wird von Ratajczak ebenso hervorgegeben, indem dieser darauf hinweist, dass bei fehlender Information der Mitarbeiter ein Beschwerdemanagement nicht erfolgreich durchgeführt werden kann. Dabei spielt es keine Rolle, ob sämtliche Planungen zuvor strukturiert erfolgten. Der Erfolg hängt maßgeblich von jenen Mitarbeitern ab, die für die Beschwerdebearbeitung zuständig sind. Diese müssen die gesetzten Ziele verstehen und den Nutzen erkennen, um danach handeln zu können.⁸¹

Hinsichtlich der Einführung eines Beschwerdemanagements ist dabei laufend der Wert dieses Instruments zu verdeutlichen und zu kommunizieren, um eine abwehrende Haltung gegenüber Beschwerden zu vermeiden. Insbesondere ist es wichtig, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass hiermit nicht die Suche nach Schuldigen verbunden ist, sondern, wie bereits erwähnt, eine Verbesserung der Leistungserbringung angestrebt wird. Für eine derartige Kommunikation sind grundsätzlich die Führungskräfte zuständig. Zusätzlich kommt der Organisation die Aufgabe zu, die Mitarbeiter dementsprechend weiterzubilden. Dazu ist es notwendig, dass Mitarbeiter mit einer gewissen Handlungskompetenz ausgestattet werden, um eigenverantwortlich Entscheidungen treffen zu können.⁸²

Bezüglich des E-Governments betreffen derartige Kompetenzen beispielsweise die Vergabe von Benutzerrechten, welche den jeweiligen Handlungsspielraum der Mitarbeiter in der Bearbeitung definieren.⁸³

⁷⁸ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014), 65

⁷⁹ vgl. Bruhn (2016), 175

⁸⁰ vgl. Wesselmann/Hohn (2017), 190

⁸¹ vgl. Ratajczak (2010), 15f

⁸² vgl. Stauss/Seidel (2014), 445-451

⁸³ vgl. Karning (2004), 38

Sämtliche erforderliche Kompetenzen und das notwendige Know-How für die erfolgreiche Erledigung der Beschwerde halten Stauss und Seidel in der unten abgebildeten Grafik fest.⁸⁴



Abbildung 5: Erforderliche Qualifikationen der Mitarbeiter⁸⁵

Insbesondere sind im unmittelbaren Kundenverkehr höfliche Umgangsformen sowie Einfühlungsvermögen der beteiligten Mitarbeiter erforderlich. Entscheidend ist jedoch ebenso das Verhalten der Führungskräfte. Diese müssen sich selbst offen gegenüber der geänderten Beschwerdekultur präsentieren, um die Bediensteten dementsprechend zu motivieren.⁸⁶

In Anbetracht der personalpolitischen Rahmenbedingungen ist es zusammenfassend wichtig, ein Hauptaugenmerk auf das Erreichen eines kundenorientierten Verhaltens zu legen. Dabei kann auch ein geplanter Verfahrensablauf festgelegt werden. Beispielsweise enthält dieser Richtlinien bezüglich Erledigungsfristen und sorgt damit für dessen Befolgung.⁸⁷

4.1.4. Technische Rahmenbedingungen

Technische Rahmenbedingungen sind aus Sicht der Kunden und der Gemeindeverwaltung zu berücksichtigen. Um eine Verständigung auf elektronischer Basis zwischen diesen beiden Seiten zu ermöglichen, sind einige Voraussetzungen zu bedenken, welche eine Übertragung der Daten samt weiterführender Verarbeitung gewährleisten. Wird Bürgern die Gelegenheit gegeben, Daten an die Gemeinde zu übermitteln, können diese auf unterschiedliche Weisen bearbeitet werden. Die verschiedenen Methoden stellen dabei die Intensität der E-Government-Umsetzung dar. Dies bedeutet, dass einerseits eine medienbruchfreie Bearbeitung sichergestellt wird, indem Daten in Bearbeitungssysteme oder ein dafür geschaffenes System integriert werden. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, Daten manuell zu bearbeiten, indem diese mittels Drucker zu Papier gebracht werden. Zu bedenken

⁸⁴ vgl. Stauss/Seidel (2014), 445-451

⁸⁵ Abb. auszugsweise entnommen aus Stauss/Seidel (2002), 462

⁸⁶ vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), 231

⁸⁷ vgl. Günter (2008), 346

ist dabei das Zusammenspiel unterschiedlicher Schnittstellen, welche eine elektronische Abwicklung der Daten samt Verbindung zum internen System ermöglicht.⁸⁸

4.1.5. Rechtliche und sicherheitsbezogene Rahmenbedingungen

In Österreich unterliegt ein E-Government-Einsatz mehreren rechtlichen Rahmenbedingungen. Deren Anwendung ist beispielsweise im E-Government-Gesetz vorzufinden, welches inhaltliche Bestimmungen und Grundlagen über den Einsatz der Instrumente enthält. Einzelne Bedingungen finden sich in den Prinzipien des Gesetzes. Diese betreffen beispielsweise die Pflicht, Bürgern mehrere Wege anzubieten, um Anbringen an eine Gemeinde zu übermitteln. Dadurch werden diese in ihrer Kommunikation nicht ausschließlich auf eine Möglichkeit eingeschränkt. Zudem sind weitere Themen wie „Barrierefreiheit“ und Maßnahmen bezüglich des „Datenschutzes“ gesetzlich geregelt.⁸⁹

Letzteres verpflichtet eine Gemeinde sorgsam zu bedenken, inwiefern und welche Informationen von den Bürgern zur Ausübung der Verwaltungstätigkeiten benötigt werden. In bestimmten Fällen ist die Einholung personenbezogener Daten notwendig. Es kann aber auch vorkommen, dass Bürger von sich aus mehr Daten preisgeben als verlangt wurde, wobei die Gemeinde dennoch festgelegte Maßnahmen einzuhalten hat.⁹⁰

Schedler, Summermatter und Schmidt verdeutlichen die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen, indem diese darauf hinweisen, dass bei fehlender Berücksichtigung geplante elektronische Prozesse nicht umgesetzt werden dürfen. Demnach darf die Privatsphäre der Bürger nicht durch eine E-Government-Anwendung verletzt werden. Weiters ist es nicht zulässig, dass ausschließlich ein bestimmter Teil der Bevölkerung einen Nutzen vom Einsatz trägt. Hierbei ist insbesondere an Personen ohne Internetzugang zu denken.⁹¹

Nachdem sämtliche zu beachtenden Rahmenbedingungen festgehalten wurden, setzt die Vorgehensweise bei der Definition der strategischen Ziele fort.

4.2. Strategische Ziele eines elektronischen Beschwerdemanagements

Vor Einsatz eines Beschwerdemanagements haben sich Aufgaben im Rahmen der Planung darauf zu konzentrieren, welchen angestrebten Veränderungen dies dienen soll. Dabei ist es hilfreich, den dadurch zu erzielenden Verbesserungszustand zu beschreiben.⁹²

Schulze und Jeschke teilen dies in Ziele, welche im Wesentlichen innerbetrieblich mit der erfolgreichen Änderung der Beschwerdekultur zusammenhängen, sowie in externe

⁸⁸ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 60-65

⁸⁹ vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2018b)

⁹⁰ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014), 129ff

⁹¹ vgl. Schedler/Summermatter/Schmidt (2003), 98

⁹² vgl. Becker/Eder (2010), 38

Zielerreichungen, im Zusammenhang mit den Kunden. Letztere können nur dann erzielt werden, wenn zuvor die interne Absicht erfolgreich umgesetzt wurde. Demnach beschäftigen sich diese Ziele mit all jenen Maßnahmen, die auf langfristige Sicht der erfolgreichen Umsetzung des Beschwerdemanagements dienen. Dazu zählt insbesondere die Bereitschaft zur Übernahme derartiger Aufgaben von den zuständigen Bediensteten. Hinzu kommen Schulungsmaßnahmen zum bestmöglichen Erlangen des notwendigen Wissens.⁹³

Nachfolgend sind Zielsetzungen angeführt, die eine Organisation in der Einführung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements anstreben könnte:

4.2.1. Bürgerorientierung

Entscheidet sich eine Gemeinde für das Erreichen verstärkter Bürgerorientierung, wird der Fokus vermehrt auf Möglichkeiten gesetzt, durch die sich Bürger am Verwaltungsgeschehen beteiligen können. Ein wesentliches Kennzeichen ist dabei der Wegfall einer unbeteiligten Verhaltensweise der Bürger und die verstärkte Einforderung zur Äußerung deren Meinungen. Bei einer derartigen Zielsetzung konzentriert sich die Verwaltung auf die Kundenbedürfnisse und stellt diese in den Vordergrund.⁹⁴

Bei der Bürgerorientierung werden Bürger weitgehend als Kunden wahrgenommen, wodurch eine Berücksichtigung deren Anliegen ohnehin vorausgesetzt wird. Dies betrifft insbesondere jene Aufgaben, bei denen der Bürger im Sinne einer direkten Dienstleistungserstellung beteiligt ist.⁹⁵

Günter beschreibt dazu, dass zu den vorrangigsten Zielen des Beschwerde- und Rückmeldemanagements insbesondere das Erreichen einer zufriedenen Haltung des Bürgers sowie das Verhindern von nachteiligen Äußerungen gegenüber der Organisation gehört. Zudem soll eine Bürgerorientierung nach außen getragen und kommuniziert werden.⁹⁶

Auf diesen Gesichtspunkt ist auch beim E-Government ein Fokus zu legen, wodurch aufbauend auf Wünsche der Bürger ein elektronisches Angebot zu deren Zufriedenheit zusammengestellt werden sollte.⁹⁷

Eine Zufriedenheit hängt in Bezug auf Beschwerden nach Stauss und Seidel mit folgenden zwei Faktoren zusammen:⁹⁸

- Beschwerdeergebnis-Zufriedenheit
- Beschwerdeinteraktions-Zufriedenheit

⁹³ vgl. Schulze/Jeschke (2005), 174f

⁹⁴ vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel (2011), 406f

⁹⁵ vgl. Hopp/Göbel (2013), 73ff

⁹⁶ vgl. Günter (2008), 343

⁹⁷ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 53

⁹⁸ Stauss/Seidel (2014), 51

Hinsichtlich des Ergebnisses erwarten sich Bürger eine neutrale Behandlung ihrer Anliegen samt passender Reaktion. Erwartungen bezüglich der Interaktion beziehen sich auf die Kommunikation zwischen dem Bürger und dem jeweiligen Mitarbeiter und betreffen insbesondere entsprechende Umgangsformen, das Entgegenbringen von Empathie sowie ein pflichtbewusstes Abarbeiten der Anliegen. Das Ziel der Bürgerorientierung kann aufgrund der angestrebten Beteiligung im Einklang mit jenem der Partizipation im E-Government getroffen werden.⁹⁹

4.2.2. Partizipation und Transparenz

In Bezug auf elektronische Verwaltungsdienste wurden im Zuge der ‚E-Government-Vision 2020‘ mehrere Grundsatzstrategieziele erarbeitet, unter denen auch jenes der Partizipation zu finden ist. Demnach wird angestrebt, dass sich Bürger in das Verwaltungsgeschehen einbringen sollen. Im Zuge dessen sind verstärkt deren Rückmeldungen zu öffentlichen Leistungen anzustreben. Mithilfe einer E-Government-Anwendung sollen sie aktiv einen Beitrag zum Gestaltungsprozess der öffentlichen Verwaltung leisten. Hinzu kommt die Förderung von Transparenz, wodurch eine Gemeinde offenen Zugang zu gewissen Teilbereichen der Verwaltung schafft. Dies steht eng im Zusammenhang mit Kommunikations- und Informationsmaßnahmen mittels E-Government gegenüber dem Bürger.¹⁰⁰

Derartige Möglichkeiten beinhalten gemeinsam betrachtet eine weitgehende Organisation der Gemeinde im Hinblick auf Beteiligungsmöglichkeiten der Bürger. Demnach ist zu erreichen, dass diese ihre Rolle in der Äußerung von wichtigen Anliegen ernst nehmen und somit am Verwaltungsgeschehen mitwirken. Zudem sollen die Bürger merken, dass diese Meldungen auch von der Gemeinde aufrichtig berücksichtigt werden.¹⁰¹

Unter anderem kann eine transparente Beteiligungsmöglichkeit auch mit der Zielsetzung des Open Governments einhergehen. Diese fokussieren sich beispielsweise auf die Freigabe der Informationen über Verwaltungsdaten. Der partizipative Aspekt wird sodann durch den Einsatz der IKT versucht zu erreichen. Hinzu kommen die Funktionen des Web 2.0, welche weitgehend Beteiligungsmöglichkeiten durch einen wechselseitigen Kommunikationsprozess verstärken. Demnach wird das Hauptaugenmerk hierbei auf innovative Kanäle gesetzt, welche die Kontaktaufnahme zwischen Bürger und Verwaltung derart vereinfachen.¹⁰²

⁹⁹ vgl. Stauss/Seidel (2014), 51

¹⁰⁰ vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2018a)

¹⁰¹ vgl. Habel (2012), 307

¹⁰² vgl. Prorok (2012), 50f

4.2.3. Steigerung der Qualität und Effizienz

Eine Organisation kann die Zielsetzung auch auf Qualitätsmaßnahmen setzen, wodurch nicht nur ein effizienter Bearbeitungsprozess angestrebt wird, sondern auch eine nützliche Weiterverwendung daraus gewonnener Informationen. Im Wesentlichen können dadurch Fehlerquellen vermindert werden, sodass eine Leistungsverbesserung stattfinden kann.¹⁰³

Indem dies erfolgreich berücksichtigt wird, kann eine Organisation gleichzeitig auch dem Ziel der Bürgerorientierung nachkommen. Im Hinblick auf ein Ziel des Qualitätsmanagements zielt das Einfordern kritischer Rückmeldungen jedoch vorrangig auf die Verwendung zur Ermittlung von Verbesserungspotentialen und Änderungsbedarf ab.¹⁰⁴

Derartige Aufgaben finden in einem Beschwerdemanagement-Controlling statt, wodurch bei dieser Zielsetzung das Hauptaugenmerk auf Maßnahmen zur Auswertung der Informationen gesetzt wird.¹⁰⁵

In diesem Sinne werden Rückmeldungen der Bürger aktiv eingefordert und damit verbunden eine hohe Beschwerdeäußerung angestrebt, um Maßnahmen im Rahmen eines laufenden Verbesserungsprozesses zu setzen.¹⁰⁶

Bei einem E-Government-Einsatz erfolgt eine derartige Zielsetzung im Hinblick auf eine Verbesserung des Prozessmanagements in der Organisation. Demnach wird der Fokus auf Maßnahmen zur Dokumentation, Neugestaltung und gegebenenfalls medienbruchfreien Organisation der Prozesse gesetzt, um Abläufe zu optimieren. Je nachdem, welche Zielsetzung vorrangig gewählt wird, erfolgen weitere Planungen.¹⁰⁷

4.3. Strategische Planung eines elektronischen Beschwerdemanagements

Eine strategische Planung beinhaltet eine Kombination verschiedener Maßnahmen, die sorgfältig aufeinander aufgebaut werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dabei handelt es sich um einen mehrjährigen Prozess, der wesentlich zum Gelingen eines Projekts beitragen kann. Die Planungsschritte beginnen auf der Hierarchieebene, welche sich zuerst den zentralen Problemstellungen widmet. Sodann ist es erforderlich, strategisch getroffene Entscheidungen auf Umsetzungsschritte umzulegen.¹⁰⁸

¹⁰³ vgl. Günter (2008), 342

¹⁰⁴ vgl. Niefind/Wiegran (2010), 27f

¹⁰⁵ vgl. Stauss/Seidel (2014), 65-69

¹⁰⁶ vgl. Wesselmann/Hohn (2017), 189

¹⁰⁷ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014), 83ff

¹⁰⁸ vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel (2011), 415

Stauss und Seidel weisen der strategischen Planung im Rahmen eines Beschwerdemanagements eine wichtige Bedeutung zu. Darin liegt ein hohes Potential für den Erfolg eines Beschwerdemanagements, wodurch ein wesentliches Augenmerk auf derartige Arbeitsschritte gelegt werden soll. Eine Planung kann mittels verschiedener Phasen stattfinden. Diese beginnt mit einer Betrachtung des derzeitigen Zustands des Beschwerdemanagements in der Organisation.¹⁰⁹

- **Ist-Analyse:**

Diese beginnt mit einer anfänglichen Auseinandersetzung mit der derzeitigen Beschwerdeabwicklung, bei der die Organisation selbst samt deren Umfeld betrachtet wird. Eine weitere Rolle spielen dabei die Bürger als mögliche Beschwerdeführer. Wichtig ist die Kenntnis über deren Wünsche, auf denen weitere Planungen aufzubauen sind. Die gesamte Betrachtung beinhaltet somit auch die Berücksichtigung sämtlicher im vorigen Kapitel bereits erwähnten Rahmenbedingungen. Nachdem externe Einflüsse festgehalten wurden, sind Anforderungen innerhalb einer Organisation an das Beschwerdemanagement zu bestimmen. Diese beziehen sich beispielsweise auf dessen Stellenwert oder beabsichtigte Zielerreichung. Neben den Bürgern erweitert sich die Kundengruppe dadurch intern um weitere Personen, wie etwa Führungskräfte. Deren Ansprüche bestehen in der bestmöglichen Information über Beschwerdeauswertungen. Somit sind auch diese Anforderungen, ebenso im Hinblick auf deren Prioritätensetzung, zu berücksichtigen. Zur gesamten Betrachtung gehört zudem auch die Analyse interner Einflussfaktoren. Dazu ist der jeweilige derzeitige Stand der in Kapitel 4.1. erwähnten Rahmenbedingungen festzuhalten. Nachdem diese Faktoren ausreichend bestimmt wurden, gilt es in einem weiteren Schritt die Wahl einer geeigneten Strategie zu treffen. Diese legt den Fokus fest und definiert den bevorzugten Beschwerdetyp.¹¹⁰

- **Strategieoptionen**

Die Möglichkeiten verschiedener Strategien beinhalten entweder eine Schwerpunktsetzung auf Kunden oder die bestmögliche Gestaltung der Beschwerdeabarbeitung. In einem weiteren Schritt ist zudem festzulegen, ob das Hauptaugenmerk auf unternehmenseigenen Abläufen liegt oder außerhalb der Organisation im Hinblick auf die Bürger. Je nachdem, welche Schwerpunktsetzung gewählt wird, erfolgen vier unterschiedliche Strategietypen. Darunter findet sich die ‚Beschwerdefabrik‘, welche den Fokus auf eine sparsame Abarbeitung von Beschwerden legt. Demnach wird hierbei dem Ziel der Bürgerorientierung in geringerem Ausmaß nachgekommen. Dies ist häufig mit einem passiven Beschwerdemanagement verbunden, und somit mit der Einrichtung weniger Beschwerdemöglichkeiten. In Hinblick auf

¹⁰⁹ vgl. Stauss/Seidel (2014), 77ff

¹¹⁰ vgl. Stauss/Seidel (2014), 79ff

den Bearbeitungsprozess wird vor allem auf den Bearbeitungs- und Beantwortungsprozess geachtet, wobei weitgehend eine Standardisierung angestrebt wird. Zudem werden die indirekten Methoden der Beschwerdeauswertung nur im notwendigen Ausmaß durchgeführt. Im Gegensatz dazu gibt es weiters die Möglichkeit des ‚Beziehungsverstärkers‘, welcher Bürgerorientierung und Kundenbindung anstrebt. Dabei kommt eine wesentliche Aufgabe der aktiven Einforderung von Feedback zu, die mit unkomplizierten Beschwerdekänen verbunden wird. Aufgaben des Beschwerdecontrollings werden dahingehend eingesetzt, die Zufriedenheit der Bürger aufrecht zu halten. Eine dritte Option stellt der ‚Qualitätssicherer‘ dar, welcher einen reibungslosen Bearbeitungsprozess der Rückmeldungen zur Aufgabe hat. Dabei wird ein Schwerpunkt auf Maßnahmen zur Leistungsverbesserung und Vermeidung von Defiziten gesetzt. Tätigkeiten des direkten Beschwerdeprozesses erfolgen mit geringeren Aufwendungen, jedoch wird auf die Einholung ausreichender Informationen geachtet. Der letzte Strategietyp wird als ‚Zufriedenheitslabor‘ bezeichnet und dient insbesondere internen Entwicklungen und zukünftigen innovativen Planungen im Bereich des Beschwerdemanagements. Hierbei besteht die zentrale Aufgabe in der Berücksichtigung indirekter Beschwerdemaßnahmen. Die gewonnene Informationssammlung dient vor allem der anforderungsgerechten Gestaltung von Leistungen. Im Zuge dessen werden über die herkömmlichen Beschwerdekäne hinaus weitere Instrumente zur Gewinnung der benötigten Erfahrungswerte eingesetzt. Dazu zählen unter anderem diverse Befragungen der Bürger. Die derartigen Möglichkeiten können jeweils untereinander verknüpft werden. In Anbetracht der bereits erwähnten strategischen Entscheidung für eine Effizienzsteigerung erfolgt vor allem eine Beschwerdeabwicklung unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Faktors. Im Falle der kundenorientierten Vorgangsweise in Verbindung mit der internen Hauptaufgabe der Ermittlung der Kundenbedürfnisse wird der gesamte Beschwerdemanagementprozess berücksichtigt. Eine Entscheidung ist unter Beachtung der zuvor erwähnten aktuellen Situation im Hinblick auf den angestrebten Zielzustand zu treffen.¹¹¹

Zur Erreichung einer Bürgerorientierung kann in der öffentlichen Verwaltung der Schwerpunkt auf mehrere Maßnahmen gesetzt werden. Diese beziehen sich auf Kunden abgestimmte Leistungen, die leichte Erreichbarkeit der Gemeinde sowie das Setzen von Maßnahmen zur Partizipation der Gemeindegewohner. Hinzu kommen Planungsschritte, um bestmöglich mit Bürgern zu kommunizieren und diese über diverse Angelegenheiten in Kenntnis zu setzen.¹¹²

Insgesamt betrachtet ergänzen sich die unterschiedlichen Zielsetzungen in vielen Punkten. Nachdem der Schwerpunkt gesetzt wurde, folgt im nächsten Kapitel die prozessuale Gestaltung des elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements.

¹¹¹ vgl. Stauss/Seidel (2014), 89-93

¹¹² vgl. Biwald u.a. (2011), 17

5. Gestaltung des Beschwerdemanagementprozesses

Dieses Kapitel widmet sich der mittleren Stufe der Abbildung 3 ‚E-Government-Architektur‘ in Kapitel 4 und sorgt für die nähere Betrachtung der prozessualen Gestaltung des elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements. Insgesamt kommt diesem Aufgabenbereich eine hohe Bedeutung zu, da zugleich Anforderungen an das elektronische Beschwerdetool festgelegt werden.

Ein E-Governmenteinsatz geht weit über das Anbieten eines Dienstes über Internet hinaus. Zur erfolgreichen wechselseitigen Kommunikation mit dem Bürger bedarf es mehr als dem Bereitstellen von elektronischen Kontaktmöglichkeiten. Damit diese auch innerhalb der Gemeinde für einen reibungslosen Ablauf sorgen, müssen Planungen im Bereich Prozessmanagement stattfinden. Eingangskanäle können innerhalb der Verwaltung definierte Schritte zur Bearbeitung auslösen.¹¹³

Somit ist es wichtig, dass nicht nur die Kommunikation zwischen der Verwaltung und den Gemeindegewohnen gestaltet wird, sondern auch dem Prozessmanagement eine Bedeutung zukommt. Dies soll die Beteiligung der Bürger aktiv forcieren sowie eine erfolgreiche Abwicklung der Beschwerden ermöglichen.¹¹⁴

Jene Tätigkeiten, die zu einem erfolgreichen Beschwerdemanagement beitragen, werden von Stauss und Seidel im unten abgebildeten Beschwerdemanagementprozess dargestellt:

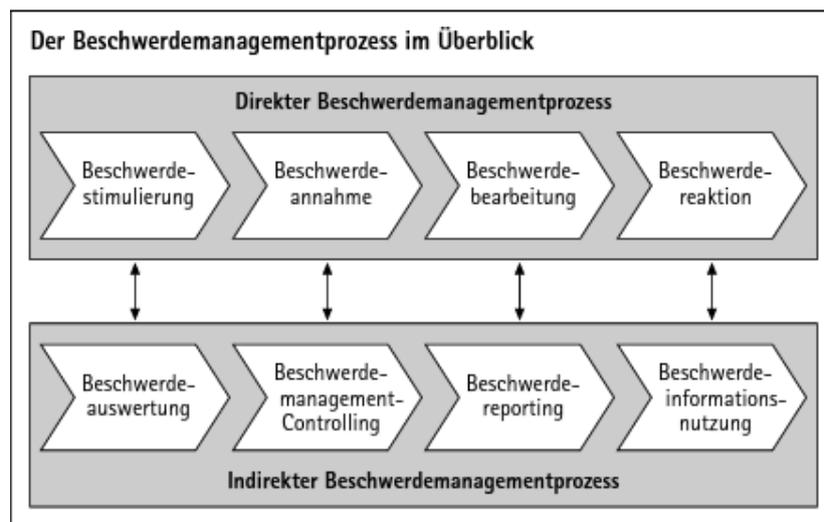


Abbildung 6: Beschwerdemanagementprozess¹¹⁵

Der Beschwerdemanagementprozess besteht aus zwei verschiedenen Aufgabenketten mit aufeinanderfolgend abzuarbeitenden Tätigkeiten. Eine Abwicklung beginnt dabei mit dem

¹¹³ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014), 83ff

¹¹⁴ vgl. Lenk (2012), 63

¹¹⁵ Abb. entnommen aus: Stauss/Seidel (2002), 82

direkten Prozess, welcher überwiegend Handlungen gegenüber dem Bürger beinhaltet. Der indirekte Vorgang findet nach der Erledigung der Beschwerden statt und endet bestenfalls mit der Nutzung der gewonnenen Informationen.¹¹⁶

Nachfolgend wird zunächst der direkte und im Anschluss daran der indirekte Beschwerdemanagementprozess aufgezeigt, wobei jeweils auf jene Möglichkeiten Bezug genommen wird, die das Internet sowie das E-Government in den jeweiligen Bereichen bietet.

5.1. Direkter Beschwerdemanagementprozess:

Der Beschwerdemanagementprozess beginnt zunächst mit all jenen Aufgaben, bei welchen ein Bürger auf direkte Weise eingebunden ist. Diese haben insgesamt einen wesentlichen Einfluss auf das Beschwerdeziel der Bürgerorientierung und -zufriedenheit. Die einzelnen Schritte beginnen mit einer anfänglichen Anregung und Einrichtung diverser Beschwerdemöglichkeiten. Sodann erfolgen sämtliche Aufgaben vom direkten Bearbeitungsprozess bis hin zur endgültigen Beschwerdeerledigung gegenüber dem Bürger. Dies beinhaltet die Regelung diverser Verantwortlichkeiten und die Gestaltung des Informationsflusses innerhalb der Gemeinde. Nachfolgende Schritte verdeutlichen die diversen Aufgaben, wobei zu Beginn erforderlich ist, dass Bürger ausreichend die Möglichkeiten der Beschwerdeäußerung kennen und nutzen.¹¹⁷

5.1.1. Beschwerdestimulierung:

Bei der Beschwerdestimulierung geht es somit im ersten Schritt des Prozesses um das aktive Anregen und Einholen von Beschwerden. Durch ein solches Feedback erhält die Gemeinde direkt von den Bürgern Auskunft über deren Zufriedenheit, ohne zusätzliche Erhebungen durchführen zu müssen. Daher sollte eine Organisation ausreichend Maßnahmen schaffen und den Bürgern keine Steine in den Weg legen, um kritische Meldungen vorzubringen.¹¹⁸

In öffentlichen Verwaltungen findet sich jedoch zum Teil ein passives anstelle eines aktiven Beschwerdemanagements. Dies bringt mit sich, dass das Einbringen von Beschwerden nicht angeregt, sondern auf deren Einlangen gewartet wird. Somit kann es vorkommen, dass eingelangte Rückmeldungen zwar auf effiziente Weise abgearbeitet werden, dennoch wird jener Nutzen, den eine aktive Beschwerdestimulierung mit sich bringt, nicht voll ausgeschöpft. Die eingebrachten Beschwerden dienen der Steigerung der Dienstleistungsqualität einer Organisation und sollten daher auch aktiv forciert werden. Dies insbesondere, da sich häufig nur ein kleiner Teil der unzufriedenen Bürger die Mühe macht, Unmut zu artikulieren.¹¹⁹

¹¹⁶ vgl. Stauss/Seidel (2014), 67ff

¹¹⁷ vgl. Stauss/Seidel (2014), 67

¹¹⁸ vgl. Wesselmann/Hohn (2017), 189ff

¹¹⁹ vgl. Krabina (2007), 17

Wenig Beschwerden deuten jedoch nicht auf eine hohe Zufriedenheit hin. Zu bedenken ist, dass eine Beschwerdeeinbringung auch für die Kunden einen Aufwand darstellt, der oftmals nur bei vermuteter Erfolgswahrscheinlichkeit auf sich genommen wird. Dabei spielt der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle, indem überlegt wird, wie lange und wie oft eine Kontaktaufnahme notwendig ist. Wird dies als zu hoch empfunden, wird von einer Beschwerde abgesehen. Umgekehrt führt bereits ein geringer Beschwerdeaufwand im Vergleich zum daraus resultierenden Zweck zur Beschwerdezufriedenheit. Daher bedarf es einer aktiven Anregung der Mitteilungen, welche mit verschiedenen Medien als Hilfsmittel verwirklicht werden kann.¹²⁰

- **Beschwerdekanäle**

Somit besteht eine wesentliche Aufgabe in diesem Teilbereich des direkten Beschwerdemanagementprozesses darin, für Bürger Wege zur Einbringung von Beschwerden zu schaffen. Die Beschwerdestimulierung behandelt dabei die Überlegung und Neugestaltung bereits vorhandener sowie neuer Beschwerdekanäle. In der Regel können Bürger eine Beschwerde auf unterschiedliche Weise an eine Organisation herantragen. Zum einen ist das persönliche Vorbringen vor Ort in Form einer mündlichen Äußerung, zum anderen auch per Telefon möglich. Zudem gibt es noch die Option der schriftlichen Formulierung eines Feedbacks.¹²¹

Meffert, Bruhn und Hadwich unterscheiden die Möglichkeiten darin, dass Bürger einerseits von sich aus tätig werden und andererseits dazu angeleitet werden können. Bei ersterem erfolgt eine Verschriftlichung und Übersendung der Anliegen seitens der Einwohner. Im zweiten Fall wird mittels Formularen oder Feedbackzetteln eine Gelegenheit zur Äußerung geschaffen.¹²²

Die Entscheidung, welcher Beschwerdekanal genutzt wird, liegt oftmals in Zusammenhang mit der Organisationform und den darin vorherrschenden Gegebenheiten. Dadurch ist aus den möglichen Beschwerdekanälen eine individuell passende Auswahl zu treffen. Zusätzlich zu den erwähnten Optionen bietet sich die Form der elektronischen Beschwerdeabwicklung.¹²³

Hinsichtlich derartiger Beschwerdekanäle ermöglicht das Internet zahlreiche Einsatzformen. Dazu zählen die E-Mail oder aber auch der Einsatz sozialer Netzwerke. Bei ersterem kann der Zugang der Bürger unterschiedlich gestaltet werden. Beispielsweise ist eine Beschwerdeeinbringung durch Eingabe der bekannten E-Mail-Adresse der Gemeinde möglich, oder aber auch mittels Aufruf eines hierfür vorgesehenen Links auf der Website.¹²⁴

¹²⁰ vgl. Pepels (2013), 85f

¹²¹ vgl. Bruhn (2016), 157

¹²² vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), 229

¹²³ vgl. Bruhn (2016), 157

¹²⁴ vgl. Stauss/Seidel (2014), 106f

Zudem bieten die mobilen Beschwerdemöglichkeiten unter Nutzung des Smartphones ein weiteres Potential im Sinne eines zusätzlichen Angebotes in Richtung Bürgerservice. Dies ermöglicht eine noch schnellere und örtlich unabhängige Übermittlung von Beschwerden.¹²⁵

Einen derartigen Nutzen heben Bruhn und Hadwich hervor, die die Notwendigkeit eines geringen Aufwands als Voraussetzung für das Einfordern von Rückmeldungen sehen.¹²⁶

Insgesamt betrachtet stellt das Internet einen effizienten Beschwerdekanal dar, da von der einfachen Art Beschwerden einzubringen und sogleich wieder zu bearbeiten nicht nur der Bürger, sondern auch die Organisation profitiert. Zudem lassen sich herkömmliche Beschwerdewege auf elektronischer Basis integrieren. Schriftliche Beschwerdemöglichkeiten, wie beispielsweise für Kunden vorgesehene Meinungskarten, könnten ebenso in ein elektronisches Beschwerdemanagement eingebaut und mittels Homepage den Bürgern online angeboten werden.¹²⁷

Dadurch werden bisher verwendete Kommunikationskanäle auf einer neuen Ebene integriert. Ein weiteres Beispiel lässt sich anhand von Formularen erkennen, welche neben der schriftlichen Form ebenso mittels Internet angeboten werden können. Hierbei werden Defizite durch personelle Hilfestellungen der Mitarbeiter vor Ort ausgeglichen, indem eine Ausfüllhilfe auf der Homepage integriert und im Sinne barrierefreier Websites vorgelesen werden kann.¹²⁸

Hink u.a. weisen jedoch darauf hin, dass es weiterhin das ‚traditionelle Amt‘ geben muss, um verschiedenen Bedürfnissen der Bürger gerecht zu werden. Somit wird auch der Wunsch jener Personen erfüllt, die beispielsweise eine direkte Vorsprache in der Gemeinde vorziehen oder mit elektronischen Anwendungen nicht dementsprechend vertraut sind.¹²⁹

Van Kempen und Hogrebe verstärken dies, indem sie darauf hindeuten, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Bürger nicht durch einen Kanal erfüllt werden können. Die eingesetzten Kommunikationsmittel sind jedoch mit Bedacht zu wählen, da diese vorhandene Kapazitäten nicht übersteigen sollen und zu bedenken ist, dass jede gewählte Möglichkeit einer ausreichenden Planung bedarf, damit eine strukturierte Gestaltung ermöglicht wird.¹³⁰

- **Öffentlichkeitsarbeit**

Doch nicht nur die Ermöglichung mehrerer Beschwerdewege ist zu beachten. Zu bedenken ist weiters, dass Kunden über diese Möglichkeiten Bescheid wissen müssen. Ansonsten liegt das

¹²⁵ vgl. Haider (2011), o.S.

¹²⁶ vgl. Bruhn/Hadwich (2013), 25

¹²⁷ vgl. Bruhn (2002), 177f

¹²⁸ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 35

¹²⁹ vgl. Hink u.a. (2010), 22

¹³⁰ vgl. Van Kempen/Hogrebe (2014), 49f

Problem vor, dass diese stets auf bekannte Wege zurückgreifen und beispielsweise eine neu eingeführte elektronische Beschwerdemöglichkeit nicht nutzen. Diese Option ist somit ausreichend zu kommunizieren, wobei einer Organisation dafür alle Arten von Werbemaßnahmen zur Verfügung stehen, um Kunden zu animieren.¹³¹

In erster Linie ist es somit notwendig, dass Bürger Kenntnis von diesen Nutzungsmöglichkeiten haben. Dabei kommt in Bezug auf die Einführung eines Online-Beschwerdekanals im Rahmen des E-Governments der Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle zu. Das reine Anbieten neuer Möglichkeiten reicht in der Regel nicht aus. Dies erfordert eine gewisse Überzeugungsarbeit sowie eine Anleitung, diese Systeme auch zu nutzen.¹³²

Im Falle der erfolgreichen Erfüllung der ersten Hürden des Prozesses folgt bestenfalls das Einlangen der Beschwerden, wodurch der Prozess der Beschwerdebearbeitung beginnen kann. Einzelne Arbeitsschritte sind in aufeinanderfolgender Reihenfolge aufgelistet.

5.1.2. Beschwerdeannahme:

Nachdem die Beschwerdekanäle zur Einbringung von Beschwerden nun definiert und erfolgreich kommuniziert wurden, widmet sich der Prozess der Entgegennahme der eingelangten Beschwerden. Diesem Teilaspekt des Prozesses kommt eine wichtige Rolle zu, da eine gut organisierte Beschwerdeannahme den weiteren Verlauf der Beschwerdezufriedenheit sichert. In dieser Phase sind vor allem die Mitarbeiter, die mit dem Beschwerdemanagement betraut werden, gefordert, indem diese verständnisvoll agieren.¹³³

Meffert, Bruhn und Hadwich unterstreichen dahingehend die Bedeutung ausreichender Schulungsmaßnahmen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Konkret handelt es sich bei diesem Prozessschritt bereits um einen ersten Erfolgsfaktor, der zu gestalten ist.¹³⁴

Insbesondere sind dabei vor allem zwei wichtige Tätigkeiten zu organisieren. Zum einen handelt es sich um die Gestaltung des Eingangs einer Rückmeldung. Dies erfordert das Vorhandensein einer Struktur, welche den Mitarbeitern, die mit derartigen Aufgaben betraut werden, deren Handlungsrahmen festlegt. Um das Verantwortungsgefühl gegenüber der Beschwerdebearbeitung zu stärken empfiehlt sich die Anwendung der Methode des ‚Complaint Ownerships‘. Demnach nimmt derjenige Mitarbeiter, dem eine Beschwerde entgegengebracht wird, die Rolle des ‚Complaint Owners‘ ein und trägt somit die Verantwortung für eine reibungslose Abarbeitung. Dieser trifft sodann die Entscheidung, ob er sich selbst um die Bearbeitung kümmern kann oder der Einbezug eines weiteren Mitarbeiters

¹³¹ vgl. Bruhn (2002), 177ff

¹³² vgl. Prorok/Sallmann (2002), 53

¹³³ vgl. Stauss/Seidel (2014), 128

¹³⁴ vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), 230

erforderlich ist. Da oftmals unterschiedliche Beschwerdekanaäle von den Bürgern genutzt werden, ist es wichtig, dass die Zuständigkeiten im Beschwerdemanagement genau definiert sind und jeder Mitarbeiter darüber Bescheid weiß. Dadurch wird eine Schnittstelle festgelegt, die ein Bindeglied zwischen den Aufgaben der Beschwerdeannahme und -bearbeitung darstellt. Im Falle von Online-Beschwerden erfolgt eine interne Weiterleitung ohne direkten Kontakt zum zuständigen Bediensteten, indem Rückmeldungen elektronisch oder mittels der dafür vorhandenen Software dem jeweiligen Bearbeiter zugewiesen werden. Zusammenfassend umfassen die Aufgaben der Beschwerdeannahme die Festlegung genau definierter Verantwortlichkeiten und in weiterer Folge das Aufzeichnen von Informationen.¹³⁵

Letzteres beinhaltet im Wesentlichen das Festhalten des Beschwerdeinhalts und relevanter Daten über den Beschwerdeführer. Dies kann je nach Beschwerdekanaal schriftlich oder mittels Computer vorgenommen werden. Ist in der Organisation ein elektronisches Beschwerdemanagementsystem nicht vorhanden, können dafür standardisierte Formulare herangezogen werden. Im Falle mehrerer Beschwerdekanaäle bietet es sich an, schriftliche Formulare ident zu vorhandenen elektronische Eingabemasken aufzubauen, um eine einheitliche Erfassung der Informationen zu gewährleisten.¹³⁶

Zudem bietet es sich an, Kategorien festzulegen, zu denen die Rückmeldungen zugeordnet werden können. Wer nun eine Beschwerdeinformation erfasst, richtet sich sodann danach, auf welche Weise diese eingebracht wird. Wenn ein Bürger seine Rückmeldung direkt gegenüber dem Mitarbeiter äußert, oder diese in einem Formblatt schriftlich artikuliert, kommt die Aufgabe der Dokumentation diesem jeweiligen Mitarbeiter der Organisation zu. Dieser kann sodann den Beschwerdeinhalt in einer Beschwerdemanagementsoftware festhalten. Andernfalls besteht die Möglichkeit, dass Bürger Rückmeldungen direkt mittels Internet über Eingabemasken an eine Organisation richten. Zudem ist es hilfreich, zusätzlich Erfassungformulare zu gestalten, welche intern von jenen Mitarbeitern ausgefüllt werden können, die keinen Zugriff auf die Software haben. Diese sind anschließend in das elektronische Programm aufzunehmen, damit auch diese Beschwerden aufgenommen werden und nicht manuell abgearbeitet werden müssen.¹³⁷

5.1.3. Beschwerdebearbeitung:

Nachdem eine Beschwerde in der Organisation erfasst wurde, konzentriert sich der Prozess auf all jene Aufgaben, die der Bearbeitung der Rückmeldung dienen. Diesem Teilbereich kommt eine wichtige Rolle zu, da dieser maßgeblichen Einfluss auf eine positive Sichtweise

¹³⁵ vgl. Stauss/Seidel (2014), 127-131

¹³⁶ vgl. Bruhn (2016), 164

¹³⁷ vgl. Stauss/Seidel (2014), 152-157

seitens der Bürger hat. Diese hat sich an unterschiedlichen Ansprüchen, wie beispielsweise der Dauer des Bearbeitungsprozesses, zu messen und ist intern erfolgreich zu organisieren.¹³⁸

Die Beschwerdebearbeitung kann somit gemeinsam mit der weiterführenden Beschwerdebeantwortung als das Kernelement des Prozesses bezeichnet werden. In vielen Fällen gibt es dazu eine einheitliche Vorgabe innerhalb der Behörde.¹³⁹

Mit der eingelangten Beschwerde beginnt der Bearbeitungsprozess innerhalb der Organisation. Dieser gliedert sich insbesondere in drei Prozesse. Demzufolge gibt es ‚Alleinbearbeitungsprozesse‘, wobei in diesem Fall nicht mehrere, sondern eine Organisationseinheit an der Erledigung der Beschwerde beteiligt ist und diese keine weiteren Stellen benötigt. Im Gegensatz dazu existieren ‚Einbeziehungsprozesse‘, welche das Wissen und die Beteiligung weiterer Mitarbeiter erfordern. Eine dritte Möglichkeit bilden ‚Abgabeprozesse‘, welche zur Bearbeitung gänzlich von der ursprünglich zuständigen Abteilung an eine andere abgegeben werden. Hierbei besteht eine Übertragung des ‚Complaint Ownerships‘.¹⁴⁰

Hinsichtlich der Zuständigkeiten in der Bearbeitung gibt es folgende Möglichkeiten:

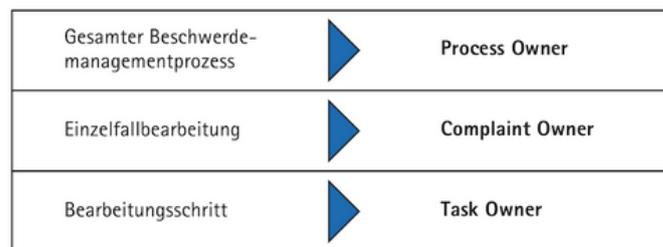


Abbildung 7: Verantwortliche im Beschwerdemanagement¹⁴¹

Hin und wieder kommt es vor, dass Beschwerden nicht an eine zentrale Stelle, sondern an verschiedene Mitarbeiter herangetragen werden. Dies erfordert eine reibungslose Weiterleitung der Beschwerden an die zuständige Stelle. Hinzu kommt, dass eine Bearbeitung oftmals die Beteiligung mehrerer Mitarbeiter erfordert, sofern das Problem nicht konkret den Aufgaben eines Stelleninhabers zugehörig ist. Hierbei kommt jener Person der Bezeichnung ‚Process Owner‘ zu, die weitgehend für die Einhaltung aller Aufgaben des Feedbackprozesses, verantwortlich ist. Ist das Beschwerdemanagement beispielsweise direkt in einer Abteilung angesiedelt, so kommt demjenigen Mitarbeiter, der dort die Entscheidungsverantwortung trägt, diese Aufgabe zu. Im Gegensatz dazu gibt es weiters den ‚Complaint Owner‘, der nicht für den gesamten Prozess verantwortlich ist, sondern im Besonderen für die Erfassung und Abwicklung einzelner Beschwerden. Konkret handelt es sich hierbei um jene Mitarbeiter, mit denen der Beschwerdeführer erstmals Kontakt aufnimmt. Betrifft eine

¹³⁸ vgl. Bruhn (2016), 166

¹³⁹ vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel (2011), 359

¹⁴⁰ vgl. Stauss/Seidel (2014), 169ff

¹⁴¹ Abb. entnommen aus: Stauss/Seidel (2014), 180

dabei geäußerte Rückmeldung den Aufgabenbereich des Complaint Owners, so hat er sich auch um deren Bearbeitung zu kümmern. Bei anderen Zuständigkeiten ist die Beschwerde an die jeweilige Stelle weiterzuleiten und dennoch für deren reibungslose Abwicklung zu sorgen. Hierbei ist zu entscheiden, ob eine Verantwortung ebenso übertragen wird, oder beim erstmaligen Complaint Owner verbleibt. Der ‚Task Owner‘ wiederum ist jener Mitarbeiter, der mit einzelnen Tätigkeiten im Rahmen des Beschwerdemanagementprozesses betraut wird.¹⁴²

Hinsichtlich eines Online-Beschwerdetools sind empfangene Rückmeldungen bei deren Eingang zu prüfen und auf elektronischem Wege an den zuständigen Sachbearbeiter weiterzuleiten. Dies geschieht mittels der dafür verwendeten Software. Eine darauffolgende Abarbeitung der Beschwerden kann sodann computergestützt unter Anwendung eines einzelnen oder mehrerer Programme erfolgen. Entweder ist dies direkt mittels eines Online-Beschwerdetools möglich, oder der jeweilige Bearbeiter hat auf weitere Softwareprogramme zurückzugreifen. Diese können neben der herkömmlichen Gemeindesoftware auch Office-Programme oder anderweitige Kommunikationsdienste sein.¹⁴³

Während einer Bearbeitung ist es dabei erforderlich, dass zwischen den Mitarbeitern eine ausreichende Kommunikation stattfindet. Elektronische Systeme unterstützen dies weitgehend durch eine unkomplizierte Aufzeichnung und Weiterleitung der durchgeführten Bearbeitungsschritte. Dadurch wird ersichtlich, welcher Beschwerdebearbeiter aktuell den Abarbeitungsprozess durchführt. Das Aufzeichnen des Beschwerdeverlaufs fördert im Zuge dessen die Transparenz gegenüber anderen Bediensteten.¹⁴⁴

5.1.4. Beschwerdereaktion:

Die Beschwerdereaktion beschäftigt sich sodann mit der Art und Weise, wie eine eingebrachte Rückmeldung von der Organisation erledigt wird. Dies beinhaltet mehrere einzelne Schritte, die in der Kommunikation mit dem Bürger zu beachten sind.¹⁴⁵

Dieser Arbeitsschritt steht mit der Zufriedenheit der Bürger im Zusammenhang, indem diese durch all jene Maßnahmen beeinflusst wird, die ein Bürger im Ablauf des Beschwerdeprozesses in Erfahrung bringt. Dies umfasst vor allem drei wichtige Aufgaben. Dazu zählen das Verhalten gegenüber dem Beschwerdeführer, die Art und Weise sowie das Ergebnis der Bearbeitung der Beschwerde und zudem noch die Dauer des Prozesses. In Bezug auf ersteres hat der erste Eindruck einen maßgeblichen Einfluss auf die Wahrnehmung des Bürgers. Somit kann signalisiert werden, dass dessen Wünsche der Organisation wichtig sind oder andernfalls vermittelt, dass die Beschwerde als anstrengend

¹⁴² vgl. Stauss/Seidel (2014), 180f

¹⁴³ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 64f

¹⁴⁴ vgl. Stauss/Seidel (2014), 190f

¹⁴⁵ vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), 230

und mühsam empfunden wird. Dies bezieht sich auf jedwede Beschwerdekanaäle. Demnach ist abzuleiten, dass der Mitarbeiter als Beschwerdebearbeiter einen wesentlichen Einfluss auf ein zielführendes Beschwerdemanagement ausübt. Dieser trägt dementsprechend zur Vermittlung einer Kundenorientierung bei.¹⁴⁶

Weiters ist dies eng im Zusammenhang mit der Reaktionszeit seitens der Organisation zu betrachten. Je länger diese dauert, umso mehr Unzufriedenheit kann gestiftet werden. Somit bietet es sich an, bereits beim Eingang einer Beschwerde deren Bestätigung mitzuteilen. Dadurch wird der Beginn des Bearbeitungsprozesses kommuniziert und die Wahrnehmung der Reaktionszeit verkürzt. Unterstützt wird dies durch gelegentliche Zwischenrückmeldungen, um den derzeitigen Stand der Bearbeitung aufzuzeigen.¹⁴⁷

In Anbetracht des Themenbezugs auf ein elektronisches Beschwerdemanagement wird nachfolgend näher auf das Verhalten betreffend schriftlicher Beschwerden Bezug genommen, da eine diesbezügliche Vorgehensweise als ähnlich erachtet wird.

Eine Beschwerdeantwort konzentriert sich zuerst auf eine freundliche Einleitung. Dazu ist es hilfreich, dem Beschwerdeführer Dank entgegenzubringen, da in dessen Vorbringen eine Weiterentwicklung der Organisation gesehen wird. Weiters ist die Äußerung von Verständnis hilfreich. Dies gelingt, wenn das Problem seitens der Organisation richtig aufgefasst wurde. Insofern unterstützt eine kurze Zusammenfassung der Problemschilderung. Anschließend wird die Problemlösung mitgeteilt, wobei im Bedarfsfall auf mögliche Konflikte einzugehen ist und diese zu beseitigen sind. Hinsichtlich des Beschwerdeergebnisses ist sodann darauf zu achten, dass dieses auf sachliche und nachvollziehbare Weise artikuliert wird.¹⁴⁸

Im Zuge der Beschwerdebearbeitung ist danach das jeweilige Ergebnis dem Beschwerdeführer bekanntzugeben. Dabei werden der Beschwerdeinhalt und die zur Lösung ausgearbeitete Vorgangsweise mitgeteilt. Dies erfolgt über jenen Beschwerdeweg, den der Bürger gewählt hat, um in Kontakt mit der Organisation zu treten.¹⁴⁹

Hierbei sind Niefind und Wiegran etwas anderer Meinung, indem sie empfehlen, einen hauptsächlichen Kanal zur Mitteilung der Beschwerdeerledigung festzulegen. Dies geschieht unter Abwägung des Kosten/Nutzen-Faktors und Berücksichtigung der am kürzesten möglichen Reaktionszeit. Das erfordert jedoch zusätzlich, dass das Einverständnis des Kunden eingeholt werden muss, indem erhoben wird, ob der festgelegte Kommunikationskanal für diesen zufriedenstellend ist, oder weitere Möglichkeiten bedient werden sollen.¹⁵⁰

¹⁴⁶ vgl. Stauss/Seidel (2014), 197f

¹⁴⁷ vgl. Bruhn (2002), 176

¹⁴⁸ vgl. Stauss/Seidel (2014), 207f

¹⁴⁹ vgl. Bruhn (2016), 170

¹⁵⁰ vgl. Niefind/Wiegran (2010), 25f

Zusammenfassend stellen Stauss und Seidel sämtliche Schritte in folgender Grafik dar:

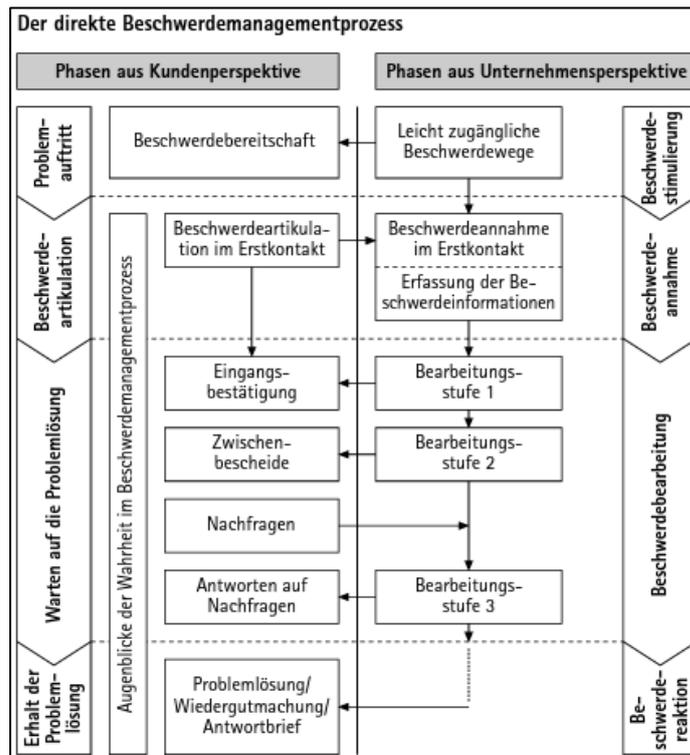


Abbildung 8: Direkter Beschwerdemanagementprozess¹⁵¹

5.2. Indirekter Beschwerdemanagementprozess:

Das indirekte Beschwerdemanagement umfasst in einem ersten Schritt all jene Aufgaben, die eine Organisation im Anschluss an den Prozess der direkten Beschwerdebearbeitung ohne persönlichen Einbezug der Bürger tätigt. Damit ist die Weiterverwertung der gewonnenen Informationen zu eigenen Organisations- und insbesondere zu Verbesserungszwecken gemeint. Dies ist wichtig, da die reine Kenntnis über Mängel des Dienstleistungsangebots ein weiteres Auftreten nicht verhindert. Dementsprechend sind Informationen zu analysieren und genau zu ergründen. Dahingehend gilt es, Probleme insgesamt zu erfassen und Maßnahmen im Hinblick auf deren Wichtigkeit zu setzen. Dabei wird die Leistungserfüllung im Zuge des indirekten Beschwerdemanagementprozesses anhand verschiedenster Maßnahmen erhoben und beurteilt. Derartige Aufgaben werden nachfolgend aufgelistet.¹⁵²

5.2.1. Beschwerdeauswertung:

Eine diesbezügliche Auswertung teilt sich in zwei Aufgaben. Zum einen in eine Beschwerdeanalyse, welche die gesammelten Informationen einer Beschwerde filtert und auf wesentliche Ergebnisse analysiert. In einem weiteren Schritt werden diese priorisiert. Zunächst bezieht sich die Analyse auf eine Erfassung der Häufigkeit, wobei die zugrundeliegenden Probleme kategorisiert und anschließend untersucht wird, wie oft die einzelnen Kategorien

¹⁵¹ Abb. entnommen aus: Stauss/Seidel (2002), 84

¹⁵² vgl. Stauss/Seidel (2014), 69

jeweils vorgekommen sind. Dies kann nicht nur im Hinblick auf das Problem, sondern auf jede einzelne Phase des direkten Beschwerdemanagementprozesses angewendet werden, somit ebenso auf Mitarbeiter, Lösungen, oder die Art der genutzten Beschwerdekanäle.¹⁵³

Bei einem elektronischen Beschwerdemanagement bieten sich hierbei Vorteile gegenüber anderen Beschwerdekanälen. Die effiziente Erfassung derartiger Rückmeldungen liefert auf unkomplizierte Weise Daten, welche für eine Auswertung oder im Controllingbereich genutzt werden können. Die oben erwähnten Häufigkeitsauswertungen können sogleich mittels der Beschwerdesoftware erfolgen oder anhand anderer Programme. Diese sollten jedoch einfach zu erstellen sein.¹⁵⁴

Dabei geht es generell um die nachhaltige Dokumentation der erhaltenen Beschwerden sowie deren Zuordnung zu bestimmten Aufgabenbereichen.¹⁵⁵

5.2.2. Beschwerdemanagementcontrolling:

Nachdem Informationen der Beschwerdeauswertung vorliegen, konzentriert sich der indirekte Beschwerdemanagementprozess auf die Überprüfung festgelegter Vorgaben, wie beispielsweise die Überschreitung der definierten Zeit zur Beschwerdeerledigung.¹⁵⁶

Demnach besteht die Haupttätigkeit des Controllings aus Maßnahmen, die der Gewährleistung einer Zielerreichung des Beschwerdemanagements dienen. Im Wesentlichen werden fünf wichtige Aufgaben definiert. Diese beinhalten zunächst das Festhalten aller benötigten Informationen, welche in weiterer Folge anderen Instanzen zu Verfügung gestellt werden können. Zudem kommt der Planung eine wichtige Bedeutung zu, wodurch Qualitätsrichtlinien für die verschiedenen Teilbereiche des Beschwerdemanagementprozesses festgelegt werden. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der zuvor gesetzten strategischen Ziele in der Planungsphase des Projekts. Sodann erfolgt eine Überprüfung der Aufgabenerfüllung, welche bei Abweichungen mit Änderungen verbunden ist. Dies wird laufend unter Ausübung einer Steuerfunktion durchgeführt, um nicht von der geplanten Zielsetzung abzuweichen. Zuletzt bedarf es einer Koordination sämtlicher Aufgaben, einer Eingliederung in die Organisation, sowie eine Ermittlung jener Stellen und Abteilungen, die im Zuge des Qualitätsmanagements mit den gewonnenen Daten zu versorgen sind.¹⁵⁷

Hinsichtlich der benötigten Informationen ist beispielsweise die zeitliche Differenz zwischen dem Einbringungsdatum der Rückmeldung und deren Erledigung zu dokumentieren.¹⁵⁸

¹⁵³ vgl. Stauss/Seidel (2014), 255-261

¹⁵⁴ vgl. Stauss/Seidel (2014), 526

¹⁵⁵ vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel (2011), 359

¹⁵⁶ vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel (2011), 359

¹⁵⁷ Stauss/Seidel (2014), 289f

¹⁵⁸ vgl. Pepels (2013), 89

Damit die erhobenen Informationen richtig interpretiert werden können ist zudem der Einsatz von Kennzahlen erforderlich. Diese sind unter Berücksichtigung verschiedener Grundsätze festzulegen. Damit ist beispielsweise deren wahrheitsgetreue Darlegung gemeint. Zudem sind gültige Daten erforderlich, wodurch einer möglichst raschen Informationsvorlage eine wichtige Bedeutung zukommt. Hinsichtlich der Anzahl der Kennzahlen sind ausschließlich unbedingt erforderliche aufzunehmen. Wichtig ist zusätzlich, dass deren Erstellen nicht mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden ist.¹⁵⁹

5.2.3. Beschwerdereporting und -informationsnutzung

Der indirekte Beschwerdemanagementprozess ermöglicht in dieser Phase das Zusammenfassen und Berichten über all jene Resultate, die aus der durchgeführten Beschwerdeauswertung vorliegen. Dies beinhaltet wiederum eine Weiterleitung an jene Stellen, die innerhalb einer Organisation über die jeweiligen Daten zu informieren sind. Dabei stellt sich die Frage, wie häufig ein diesbezüglicher Bericht zu erstellen ist und welche Inhalte dieser im Speziellen enthalten soll. Inhaltlich kann dies unter anderem das Beschwerdeaufkommen, Auskünfte über die Beschwerdeführer oder aber auch das zugrundeliegende Problem betreffen. Dabei bietet es sich an, die jeweiligen Ergebnisse grafisch oder zahlenmäßig aufzulisten.¹⁶⁰

All jene Maßnahmen tragen nicht nur zur Zufriedenheit der Bürger bei, sondern stärken auch eine Organisation. Mittels eines erfolgreich gestalteten Beschwerdemanagements bietet sich die Möglichkeit, umfangreiche Informationen zu sammeln, welche zu Zwecken im Sinne von Verbesserungsmaßnahmen weiterverwenden können. Somit wird auch der Aufgabenbereich Qualitätsmanagement bedient.¹⁶¹

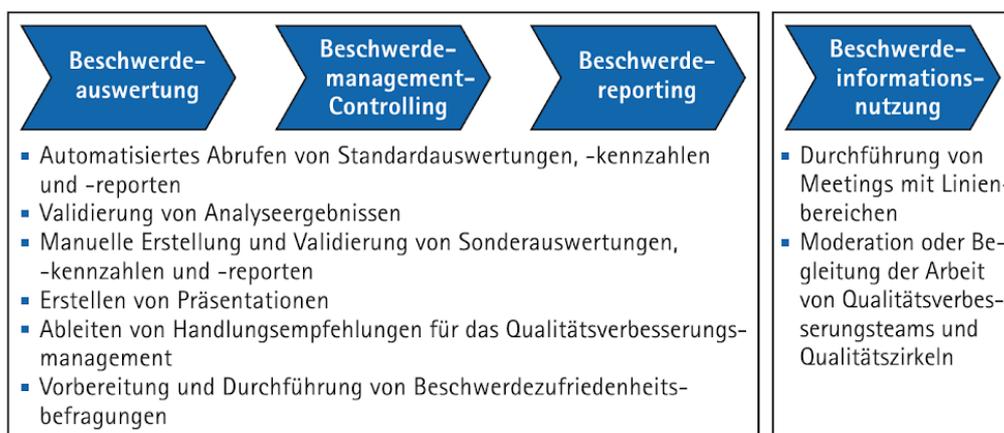


Abbildung 9: Indirekter Beschwerdemanagementprozess¹⁶²

¹⁵⁹ vgl. Brachetti/Wiegran (2010), 65f

¹⁶⁰ vgl. Stauss/Seidel (2014), 383ff

¹⁶¹ vgl. Stauss/Seidel (2014), 409

¹⁶² Abb. verändert entnommen aus: Stauss/Seidel (2014), 340

6. Online-/Elektronische Beschwerdetools

Nachdem die Arbeitsschritte des Prozesses beleuchtet wurden, wird nachfolgend auf die Möglichkeiten zu dessen Umsetzung eingegangen. Diese beinhalten Beschwerdekanäle, welche den Gemeinden in Österreich aktuell zur Verfügung stehen. Dazu sind jene Aspekte zu beleuchten, die die Wahl eines geeigneten Beschwerdetools beeinflussen.

Im Hinblick auf die Wahl der geeigneten Technologie ist zu berücksichtigen, dass diese jene Leistungen erbringen, die notwendig sind, um vorher definierte Prozesse umsetzen zu können. Somit liegt der Fokus nicht darauf, welche Funktionen diese bieten können, sondern darauf, welche sie unbedingt leisten müssen, um die Prozessstrategie zu verwirklichen. In Anbetracht dessen ist ein Rückschluss auf die vorherige Ausgestaltungsebene des Beschwerdemanagements erforderlich. Derartige Überlegungen sind auch in Bezug auf die festgelegte E-Government-Strategie zu treffen.¹⁶³

Somit müssen elektronische Systeme vorher definierten Ansprüchen gerecht werden, um die Ziele des Beschwerdemanagements erreichen zu können. Dabei wird eine Organisation mit folgenden Fragen hinsichtlich der Auswahl eines geeigneten Tools konfrontiert:¹⁶⁴

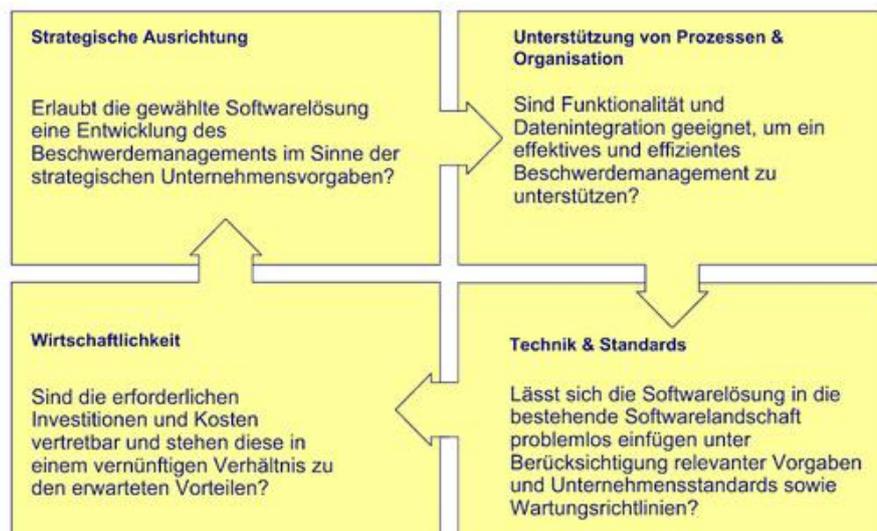


Abbildung 10: Wahl Beschwerdemanagement-Software¹⁶⁵

Zudem ist auch die Nutzerfreundlichkeit zu beachten. Andernfalls ist zu befürchten, dass bei einer komplizierten Anwendung das Tool von den Bürgern abgelehnt wird. Daher spielt bei der Wahl des geeigneten technischen Systems auch eine einfache Bedienbarkeit eine wichtige Rolle.¹⁶⁶

¹⁶³ vgl. Scheer/Kruppke/Heib (2003), 38f

¹⁶⁴ vgl. Franke/Rombach (2004), 324

¹⁶⁵ Abb. entnommen aus: Franke/Rombach (2004), 324

¹⁶⁶ vgl. Hadwich/Becker (2013), 573

Intern ist es wichtig, dass ein elektronisches System Unterstützungsmöglichkeiten bei den Aufgaben des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses bietet. Dies beinhaltet bei ersterem zunächst einen Anreiz zur Beschwerdeeinbringung. Sodann sind eine Weiterleitungs- und Speicherfunktion oder diverse Verarbeitungsoptionen wie das Einfügen von Textbausteinen erforderlich.¹⁶⁷

Hinsichtlich eines elektronischen Beschwerdemanagements ist im Hinblick auf ein geeignetes Softwareprogramm auf eine effiziente Beschwerdeerfassung zu achten. Diese hat nach Stauss und Seidel folgendermaßen auszusehen:¹⁶⁸

- **Vollständige Erfassung:** Ein Softwaresystem erleichtert das Festhalten vollständiger Beschwerdeinformationen, indem durch genau definierte Masken, welche auszufüllen sind, fehlende Daten weitgehend vermieden werden. Dazu eignet es sich, unbedingt benötigte Informationen als Pflichtfelder zu kennzeichnen. Somit können Beschwerden, ohne dass diese Felder ausgefüllt sind, nicht übermittelt werden. Dies kann durch einen Hinweis auf das noch erforderliche Befüllen der jeweiligen Textzeile unterstützt werden.
- **Strukturierte Erfassung:** Eine Struktur der Beschwerdeinformationen wird dadurch gewährleistet, dass Erfassungsmasken vorgegeben und in logischer sowie einheitlicher Reihe nachfolgend aufgebaut sind. Auch das Umschalten zwischen den einzelnen Seiten ist hilfreich, wenn beispielsweise eine telefonisch eingebrachte Beschwerde auf elektronische Weise erfasst werden kann.
- **Schnelle Erfassung:** Die eben erwähnte Struktur ermöglicht in weiterer Folge auch eine rasche Erfassung der Beschwerdeinformationen. Zudem bieten automatisierte Suchfunktionen eine weitere Zeitersparnis. Zu bedenken ist, dass sich die kurze Dauer der Beschwerdeerfassung auch auf den Informationsgehalt einer Beschwerde auswirkt. Somit ist eine schnelle Erfassung nicht als ein ausschließliches Anforderungskriterium an ein elektronisches Beschwerdemanagement zu sehen. Vielmehr ist es erforderlich, dass Daten ebenso differenziert und mit dem ausreichenden Detailgehalt erfasst werden.

Ausgewählte Online-Tools werden in alphabetischer Reihenfolge näher beschrieben. Die Informationen zur Beschreibung der diversen Systeme stammen aus Literaturrecherchen. Im Anhang findet sich zudem eine bildhafte Darstellung der Funktionsweise der jeweiligen Tools.

¹⁶⁷ vgl. Franke/Rombach (2004), 316ff

¹⁶⁸ vgl. Stauss/Seidel (2014), 522ff

6.1. Bürgeranliegen-Management

Das digitale Bürgeranliegen-Management stellt eine Erweiterung zum Acta Nova dar, wodurch der ELAK teils eine Voraussetzung zur Anwendung darstellt. Dieses System wurde mit dem Zweck entwickelt, eine zentrale Erfassungs- und Bearbeitungsstelle für Bürgeranliegen zu schaffen, die auf unterschiedliche Weise vorgebracht werden. Anliegen können in elektronischer Form übermittelt werden. Insbesondere fördert das Tool die Nachvollziehbarkeit und Transparenz in der Beschwerdebearbeitung. Zudem wurde bereits an die Einhaltung der Bestimmungen laut DSGVO gedacht, indem erledigte Anliegen aufgrund einer Fristangabe aus dem Tool wieder gelöscht werden können. Ebenso ermöglicht das „Bürgeranliegen-Management“ Funktionen im Bereich Wissensmanagement. Eine Erfassung oft vorkommender Fragestellungen in der Datenbank kommt den Sachbearbeitern in der Bearbeitung zugute, da Anliegen aufgrund bereits bekannter Fälle in kürzerer Zeit erledigt werden können. Im Hinblick auf den Beschwerdemanagementprozess bietet sich die Möglichkeit in der Beschwerdeannahme eine Eingangsbestätigung automatisch zu versenden. Auch im Beschwerdecontrolling erfolgt durch Auswertungsmöglichkeiten Unterstützung.¹⁶⁹

- **Nutzung aus Bürgersicht:**

Eine Anwendung aus Bürgersicht erfolgt im Hinblick auf deren unterschiedlich gewählte Art der Beschwerdeeinbringung. Dabei stehen den Bürgern sämtliche Beschwerdekanaäle offen, wie beispielsweise eine persönliche Vorsprache im Gemeindeamt oder eine elektronische Übermittlung per E-Mail, anhand von E-Formularen oder auch unter Download der App „Mach Mit“. Ebenso ist eine schriftliche Beschwerdeeinbringung per Brief möglich.¹⁷⁰

- **Nutzung aus Gemeindesicht:**

Innerhalb der Gemeinde wird eine strukturierte und einheitliche Bearbeitung sämtlicher Beschwerdewege anhand folgendem Prozess verwirklicht:¹⁷¹



Abbildung 11: Zentrales Bürgeranliegenmanagement¹⁷²

¹⁶⁹ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018a)

¹⁷⁰ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018b), 3ff

¹⁷¹ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018b), 4

¹⁷² Abb. entnommen aus: IT-Kommunal GmbH (2018b), 4

Die Beschwerden und Rückmeldungen können auf unterschiedliche Weise in das System integriert werden. Bei der App „Mach Mit“ werden personenbezogene Daten wie der Name oder das Geburtsdatum, Bilder, örtliche und zeitliche Angaben zur Meldung, deren Inhalt, der Standort mittels GPS-Daten etc. automatisch im digitalen „Bürgeranliegen-Management“ erfasst. Auf ähnliche Weise findet dies bei E-Formularen statt, wobei hierbei alle erfassten Daten und Informationen ebenfalls medienbruchfrei in das Tool integriert werden. Bei schriftlichen Mitteilungen ist es erforderlich, dass eine Gemeinde das jeweilige Dokument einscannet. Dies geschieht wiederum mittels IRIS-Powerscan, welcher eine automatische Erfassung und Integration bestimmter Teile des Schriftstücks in einem neuen Geschäftsfall ermöglicht. Zusätzlich ist es möglich, E-Mails durch ein Outlook Addon im digitalen „Bürgeranliegen-Management“ zu erfassen, wodurch wiederum bestimmte Bereiche des Anliegens automatisch integriert werden. Sämtliche Meldungen können als PDF Datei erstellt werden, wodurch eine Weiterleitung per E-Mail möglich ist. Die interne Bearbeitung in der Gemeinde aktualisiert sogleich den Status für den Bürger, welcher umgehend in der App sichtbar wird. Nach erfolgreicher Bearbeitung wird der Fall im System erledigt und der Einbringer mittels einer Nachricht davon in Kenntnis gesetzt.¹⁷³

6.2. Buergermeldungen.com

Bei Buergermeldungen.com handelt es sich um einen Online-Dienst, welcher Gemeinden eine Unterstützung in der Abarbeitung diverser Anliegen bietet und Bürgern eine einfache, ortsunabhängige Beschwerdeeinbringung ermöglicht. Dazu können Gemeinde und Bürger in Dialog treten, indem diese jeweils auf eingebrachte Meldungen wechselseitig antworten. Der dabei entstandene Kommunikationsaustausch ist aufgrund der transparenten Auflistung der Beschwerden online für sämtliche Bürger ersichtlich. Die Transparenz ermöglicht weiters eine Einsicht in den Bearbeitungsstand des Anliegens für alle Betroffenen. Zudem kann das System individuell nach Wunsch einer Gemeinde angepasst werden, wie beispielsweise anhand von eigenen Apps. Gemeinden haben auch die Möglichkeit, „buergermeldungen intern“ zu erwerben, welches eine Erweiterung des Tools ist. Dadurch kann eine einheitliche Abwicklung von Beschwerden aus weiteren Beschwerdekämen erfolgen, indem auch persönlich oder telefonisch vorgebrachte Anliegen im System erfasst werden. Hinsichtlich der technischen Voraussetzungen ist aus Gemeindesicht aufgrund des webbasierten Tools keine Installation einer Software notwendig.¹⁷⁴ Zur näheren Erklärung der Funktionsweise erfolgt nachfolgend eine Beschreibung der Nutzung des Tools aus Bürgersicht sowie aus Gemeindesicht.

¹⁷³ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018b). 9ff

¹⁷⁴ vgl. Styleflasher GmbH (2018a)

- **Nutzung aus Bürgersicht:**

Bevor Bürger eine Rückmeldung oder Beschwerde an die Gemeinde übermitteln können ist als erster Schritt eine Prüfung notwendig, ob die zuständige Gemeinde das Tool verwendet und deren Dienste anbietet. Dazu kann die Homepage von „buergermeldungen.com“ aufgerufen werden, wo sämtliche Mitgliedsgemeinden aufgelistet sind. Sollte die gewünschte Gemeinde diesen Dienst nicht anbieten, besteht die Möglichkeit, diese darauf aufmerksam zu machen. Im Falle einer Mitgliedschaft der Gemeinde müssen sich Bürger zuerst auf der Homepage von „buergermeldungen.com“ registrieren, um eine Mitteilung verfassen zu können. Meldungen können dann über die Website des Systems übermittelt werden, oder über eine App, die sich der Benutzer kostenlos downloaden kann. Dazu wird entweder ein iPhone oder ein Smartphone mit Android Betriebssystem benötigt.¹⁷⁵

Für eine Übermittlung ist zunächst das Anlegen eines Benutzerkontos Voraussetzung. Die Benutzer haben Pflichtfelder auszufüllen, wie deren Vor- und Nachnamen, Adresse sowie ein Benutzername und ein für das Benutzerkonto notwendiges Passwort samt E-Mail-Adresse. Sowohl der Name, als auch der Benutzername sind nicht online ersichtlich, sondern verbleiben bei der Gemeinde. Nach Akzeptanz der AGB's und der Datenschutzerklärung ist der Bürger fertig registriert.¹⁷⁶

Eine genaue Anleitung zur Benutzung ist auf der Website „buergermeldungen.com“ vorzufinden. Demnach erhalten die Bürger nach Registrierung eine E-Mail zur Bestätigung und Aktivierung des Benutzerkontos. Für die direkte Nutzung ist sodann eine Anmeldung mittels Benutzername und Passwort notwendig. Anschließend wählen die Bürger die jeweils gewünschte Gemeinde aus, um deren Mitteilung zu übersenden. Zur Eingabe einer neuen Meldung gelangen sie zu einer Erfassungsmaske, in der Pflichtfelder wie der Meldungstitel, eine Beschreibung und zugehörige Themenkategorie auszufüllen sind. Optional kann noch ein Bild hinzugefügt werden. Wichtig ist zusätzlich die Ermittlung der Koordinaten, wodurch der Standort der Meldung gegenüber der Gemeinde angezeigt wird. Eine übermittelte Meldung kann nach Übersendung seitens des Bürgers nochmals bearbeitet, kommentiert oder gelöscht werden. Der je nach Kategorie zuständige Gemeindemitarbeiter und der Bürger erhalten eine E-Mail bei Eingang einer Meldung oder eines Kommentars. Kommentare können wechselseitig beantwortet werden, wobei ebenso wieder eine Verständigung darüber per E-Mail an alle Beteiligten erfolgt. Als Voraussetzung für eine Übermittlung per PC oder Laptop ist ein Internet-Browser erforderlich.¹⁷⁷

Eine nahezu idente Vorgangsweise findet bei einer Übermittlung per Smartphone statt.

¹⁷⁵ vgl. styleflasher GmbH (2018b)

¹⁷⁶ vgl. styleflasher GmbH (2018c)

¹⁷⁷ vgl. Buergermeldungen.com (2011a), 2-12

- **Nutzung aus Gemeindesicht:**

Innerhalb der Gemeinde ist eine Person zu bestimmen, die als Administrator für das System zuständig ist. Dabei können mehrere Verantwortliche eine solche Rolle übernehmen. Ein Administrator nimmt unterschiedliche Aufgaben wahr, wie beispielsweise die Erfassung allgemeiner Informationen über die Gemeinde sowie derjenigen Kategorien, die eine Gemeinde zur Auswahl stellen möchte. Des Weiteren übernimmt er das Erstellen der Editoren-Accounts innerhalb der Gemeinde, welche die zuständigen Gemeindebediensteten benötigen. Der Administrator hat zudem Bearbeitungsrechte hinsichtlich der Aktualisierung des Bearbeitungsstandes, der Kommentar- und Löschfunktion. Letztere ist ausschließlich diesem zugeordnet. Ähnlich wie der Bürger benötigt auch der Administrator ein Benutzerkonto, welches von „buergermeldungen.com“ angelegt wird. Sodann ist ebenso nach Aktivierung und Freischaltung ein Log-In zur Nutzung des Tools erforderlich. In einem ersten Schritt muss vor Anwendung sodann eine Konfiguration durchgeführt werden. Dies bedeutet, dass Gemeindeinformationen, zuständige Mitarbeiter und Administratoren erfasst sowie Kategorien angelegt werden. Letzteres dient der Zuordnung der Meldungen zu den jeweiligen Sachbearbeitern. Hinsichtlich der zuständigen Personen kann je Kategorie eine Zuordnung mehrerer Personen erfolgen. Diese Mitarbeiter werden mittels E-Mail über das Einlangen einer Beschwerde in ihrem Zuständigkeitsbereich laut der jeweiligen Kategorie informiert. Nach Durchsicht und Überprüfung der Meldung wird entschieden, ob diese „angenommen“ wird und im Zuge dessen der Bearbeitungsstatus verändert und die Mitteilung veröffentlicht. Hinsichtlich der Bearbeitung erfolgen ähnliche Rechte wie beim Bürger, indem der Administrator ebenso Meldungen beantworten, kommentieren oder löschen kann. Dabei werden wiederum alle Beteiligten über jegliche Änderungen per E-Mail informiert.¹⁷⁸

6.3. Buergerradar.at

Buergerradar.at bietet eine Möglichkeit, den Beschwerdemanagementprozess auf einer Internetplattform abzuwickeln. Dadurch wird ermöglicht, den Einbezug der Bürger zu fördern und die Verwaltung über die Infrastruktur im Gemeindegebiet zu informieren, wodurch Mängel schnell gelöst werden können. Bürger können auf der Plattform Mitteilungen anlegen und deren Abwicklung aufgrund des transparenten Bearbeitungsstatus online verfolgen. Dadurch wird ebenso ermöglicht, dass Bürger besser über Verwaltungsarbeiten informiert werden. Die Transparenz ermöglicht ebenso, dass alle Gemeindemitarbeiter den aktuellen Zustand im Gemeindegebiet im Blick haben. Bei der Plattform wird auf Barrierefreiheit geachtet, wodurch diese WAI Richtlinien entspricht. Hinsichtlich der technischen Voraussetzungen ist zur Nutzung seitens der Gemeinde keine Anschaffung zusätzlicher Software notwendig.

¹⁷⁸ vgl. Buergermeldungen.com (2011b), 2-15

Eingebrachte Meldungen werden nicht automatisch, sondern erst nach Prüfung veröffentlicht. Eine Rückmeldung an den Bürger erfolgt sodann binnen 48 Stunden.¹⁷⁹

- **Nutzung aus Bürgersicht:**

Aus Kundensicht ist ein internetfähiges Gerät mit Internetzugang erforderlich, um mittels eines Online-Formulars Anliegen an die Gemeinde zu richten. Bürger können eine neue Beschwerde formulieren, indem diese mittels Formular einen Hinweis hinzufügen. Dabei ist aus einer vorgegebenen Kategorie auszuwählen, in welchen Zuständigkeitsbereich die Beschwerde fällt. Die Auswahl der Kategorie ist eines von mehreren Pflichtfeldern, die ausgefüllt werden müssen. Hinzu kommen noch eine Kurzbeschreibung sowie eine E-Mail-Adresse und der Name des Beschwerdeführers als Kontaktdaten. Die persönlichen Daten verbleiben aber bei der Gemeinde und sind nicht auf der Internetplattform ersichtlich. Zusätzlich steht es Bürgern frei, ob sie ein Bild hochladen möchten, den Ort des Problems angeben oder eine Telefonnummer hinzufügen. Anhand des Formulars folgt noch ein Hinweis auf Fotos, welche auf der Plattform angezeigt werden, wodurch beachtet werden muss, dass diese keine Personen ohne deren Einwilligung zeigen.¹⁸⁰ Eine Registrierungspflicht und die Anlage eines Benutzerkontos sind aus Kundensicht nicht erforderlich.

Nach Übermittlung einer Meldung erkennen die Bürger sodann links neben der Beschwerde deren Bearbeitungsstatus innerhalb der Gemeinde.¹⁸¹

- **Nutzung aus Gemeindesicht:**

Mittels E-Mail-Adresse und Passwort müssen sich Gemeinden anmelden, um zur Bearbeitungssicht zu gelangen. Hinsichtlich der Bearbeitung ist eine interne Weiterleitung der Beschwerden an die jeweils zuständigen Stellen möglich. Gemeinden bekommen einen Überblick über aufgelistete Beschwerden und sehen zudem ebenfalls deren Bearbeitungsstatus in den jeweiligen Farben. Für eine Abarbeitung können die jeweiligen Mitteilungen entweder bearbeitet oder weitergeleitet werden. Eine Weiterleitung ist an eine frei wählbare E-Mail-Adresse möglich. Zudem sind die einzelnen Bearbeitungsschritte ersichtlich, indem genau aufgelistet ist, welche Aktionen von welchem Mitarbeiter gesetzt wurden. Dabei können neue Einträge ergänzt werden. Bei der Bearbeitung entscheidet der Mitarbeiter ebenso, welchen Status er setzt und kommentiert dabei die eingelangte Meldung des Bürgers. Bevor der Kommentar veröffentlicht wird, ist zudem eine Frist zur Erledigung des Anliegens zu setzen. Dies ermöglicht eine Fristenkontrolle, indem automatisch eine E-Mail zur Erinnerung versandt wird, falls die Meldung noch nicht als erledigt markiert wurde. Die Internetplattform bietet auch die Möglichkeit, Meldungen in PDF-Form zu bringen, wodurch diese anschließend

¹⁷⁹ vgl. Lintranex Systems (2018a)

¹⁸⁰ vgl. Lintranex Systems (2018b)

¹⁸¹ vgl. Lintranex Systems (2018c)

ausgedruckt und sodann händisch weitergegeben werden können. Die im Anhang abgebildete Grafik gewährt einen Einblick in die Übersicht der Beschwerdeauflistung.¹⁸²

Das System bietet den Gemeinden auch eine Unterstützung im Bereich Beschwerdemanagementcontrolling, indem Statistiken über die Häufigkeit der Beschwerden zu den jeweiligen Themenkategorien erstellt werden können. Zusätzlich sind Auswertungen über eine durchschnittliche Antwortzeit möglich. Diese können einzeln je nach Kategorie oder gesamt erstellt werden. Zudem kann die Anzahl der gesamten Hinweise und Besucher festgestellt werden.¹⁸³

Zur Vereinfachung der Beantwortung der Beschwerden und der Ermöglichung einer Standardisierung bietet die Internetplattform „buergerradar.at“ die Möglichkeit, Textbausteine je Bearbeitungsstatus anzulegen und zu versenden.¹⁸⁴

6.4. E-Formulare:

E-Formulare finden unter den Gemeinden bereits eine weit verbreitete Anwendung. Diese sorgen durch eine medienbruchfreie Übermittlung für eine qualitätsvolle Datenübertragung von Bürgern an die Gemeinde. Somit müssen Bürger derartige Formulare nicht mehr ausdrucken und einscannen, sondern können diese oftmals elektronisch ausfüllen, mittels E-Signatur versehen und wieder an die jeweilige Gemeinde übermitteln. Damit dies reibungslos funktioniert, wurden Rahmenbedingungen zur Gestaltung der Formulare definiert und in einem Styleguide zusammengefasst. Dies unterstützt Bürger und die Gemeinde gleichermaßen. Somit tragen die Richtlinien zu einer benutzerorientierten Anwendung bei und sollten dabei zudem an das Corporate Identity der Gemeinde angepasst werden, um den Bürgern die Identifikation mit der Kommune zu erleichtern. Dies soll in weiterer Folge die Zuversicht in das Funktionieren des Onlinetools stärken.¹⁸⁵

Gemeinden müssen derartige Formulare nicht selbst gestalten, sondern können dafür auf das Angebot von amtweg.gv.at zurückgreifen. Dieser Formularservice bietet standardisiert gestaltete Formulare an. Die jeweiligen E-Formulare können dann entsprechend der Gemeinde personalisiert und den Bürgern mittels Homepage angeboten werden. Gemeinden können aus mehreren Angeboten wählen. Eine Standardversion bietet das HELP Basispaket, welches die grundlegende Ausstattung an Formularen beinhaltet.¹⁸⁶

¹⁸² vgl. Lintranex Systems (2018d)

¹⁸³ vgl. Lintranex Systems (2018e)

¹⁸⁴ vgl. Lintranex Systems (2018f)

¹⁸⁵ vgl. Hink u.a. (2010), 27

¹⁸⁶ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018c)

- **Nutzung aus Bürgersicht:**

Der Bürger muss über einen Internetzugang verfügen. Dabei erfolgt die Nutzung folgendermaßen, dass über einen Link auf der Homepage der Gemeinde zu einem Online-Formular geleitet wird. Dieses E-Formular kann beispielsweise ein „Allgemeines Anbringen“ oder auch eine „Anregung zur Straßenverkehrsordnung“ sein. Bei beiden Formularen ist der erste Schritt der Datenschutz, wo erklärt wird, wie mit den nachfolgend eingegebenen Daten verfahren wird. Anschließend erfolgt die Eingabe der Daten seitens des Bürgers. Zudem kann hierbei eine Datei angehängt werden. Eine weitere Funktion der E-Formulare ist die Möglichkeit der Signatur. Das ausgefüllte Formular wird schlussendlich nochmals kontrolliert und abgeschickt. Außerdem besteht jederzeit die Möglichkeit, das Formular zwischendurch zu speichern und zu einem späteren Zeitpunkt abzuschicken¹⁸⁷

- **Nutzung aus Gemeindesicht:**

E-Formulare ermöglichen innerhalb der Gemeinde eine medienbruchfreie Integration des Anliegens in das System. Diese gelangen bei vorhandener Fachanwendung oder des elektronischen Aktes automatisch in diese Anwendung. Somit besteht eine Verknüpfung zwischen Frontend und Backoffice.¹⁸⁸

6.5. Gem2Go

Bei Gem2Go handelt es sich um eine App, die auf Apple, Android, und Windows Smartphones funktioniert. Diese Anwendung kann von allen österreichischen Gemeinden angeboten und den Bürgern zur Verfügung gestellt werden. Die App beinhaltet eine Vielzahl an Funktionen und vermittelt Bürgern zahlreiche Informationen über eine Gemeinde. Diese erhalten beispielsweise Kenntnis über örtliche Veranstaltungen, den Müllkalender, die Öffnungszeiten und vieles mehr. Zudem können Bürger Behördenwege über die Anwendung erledigen, indem neuerdings auch Online-Formulare mittels App, gedownloadet, ausgefüllt und an die Gemeinde übermittelt werden können. Dadurch ist eine Nutzung der E-Formulare von amtsweg.gv.at möglich. Bezeichnet wird die Anwendung als ‚Bürgerservice App‘.¹⁸⁹ Dazu gibt es auch die Möglichkeit seitens der Bürger mit der Gemeinde in Kontakt zu treten bzw. Anfragen zu übermitteln.

Im Vergleich zur Website einer Gemeinde bietet die App eine vereinfachte Möglichkeit, sich als Bürger zu informieren. Die Entscheidung, welche Inhalte durch die App dargestellt werden sollen liegt bei den Gemeinden selbst.¹⁹⁰

¹⁸⁷ vgl. Gemeinde St. Marienkirchen bei Schärding (2018)

¹⁸⁸ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018d)

¹⁸⁹ vgl. RIS GmbH (2018a)

¹⁹⁰ vgl. RIS GmbH (2018b)

- **Nutzung aus Bürgersicht:**

Um die App nutzen zu können ist vorher ein Download im jeweiligen Store je nach Betriebssystem des Smartphones notwendig. Die Anwendung ist kostenlos zu erwerben. Die Vorgehensweise wird aufgrund der bildhaften Darstellung näher im Anhang erläutert.

- **Nutzung aus Gemeindesicht:**

Hinsichtlich der Funktionsweise von Gem2Go wurde bei der RIS GmbH nach Informationen online angefragt.

Die App funktioniert mittels eines Content Management Systems (CMS). Dieses CMS ist für die Gemeinde im Internet abzurufen und auch dort mittels einer eigenen URL einzuloggen. Beschwerden scheinen bei diesem Tool nicht transparent auf, sondern verbleiben intern. Die Gemeinde erhält über E-Mail eine Verständigung über die eingelangte Mitteilung. Zusätzlich ist im CMS die Nachricht ebenso vorzufinden. Von dort aus folgt auch die Bearbeitung, indem der zuständige Mitarbeiter verständigt oder gleichfalls die Nachricht beantwortet wird.¹⁹¹

6.6. Mach Mit!

Bei ‚Mach Mit!‘ handelt es sich um eine App, welche es den Bürgern ermöglicht, Rückmeldungen positiver oder kritischer Art per Smartphone an deren Gemeinde zu übermitteln. Somit können Bürger einen Schadensfall oder ein Anliegen mittels Foto der Gemeinde mitteilen. Zusätzlich wird ein Feedback an die Gemeinde ermöglicht, indem Bürger mitteilen, ob und was ihnen gefällt. Diese Anwendung steht für sämtliche kommunale Behörden in Oberösterreich zur Verfügung. Zudem bietet die Integration einer Zusatzfunktion Gelegenheit, Umfragen zu erstellen, wodurch auf diese Weise mittels der App eine Bürgerbeteiligung ermöglicht wird.¹⁹²

Bei einer Bevölkerungsgröße der Marktgemeinde Gunskirchen von in etwa 6.000 Einwohnern wären mit einmaligen Setupkosten in Höhe von 750 Euro sowie einem jährlich zu bezahlendem Nutzungsentgelt von 940 Euro für eine Backend-Anwendung zu rechnen. Beide Beträge sind ohne Mehrwertsteuer ausgewiesen. Im Falle eines Erwerbs des Backends besteht für die Gemeinden zusätzlich die Möglichkeit, eine Gemeindegarte zu erwerben, wodurch weitere Kosten in Höhe von 500 Euro exklusive MWSt. anfielen.¹⁹³

- **Nutzung aus Bürgersicht:**

Um die ‚Mach Mit!‘ App als Bürger nutzen zu können ist der Besitz eines Smartphones erforderlich, welches über ein Apple-, Android-, oder Windows-Betriebssystem verfügt. Mittels

¹⁹¹ vgl. RIS GmbH (2018c), Ergebnis der Online-Erhebung vom 12.07.2018 über Gem2Go

¹⁹² vgl. IT-Kommunal GmbH (2018e), 5-15; vgl. IT-Kommunal GmbH (2018g)

¹⁹³ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018f)

Download der App kann sodann die Anwendung genutzt werden. Dazu steht es dem Anwender frei, seine persönlichen Daten anzugeben und Anliegen im eigenen Namen oder anonym zu formulieren. Für die Eingabe einer Mitteilung ist eine einheitliche Maske vorgegeben, welche für unterschiedliche Anliegen gleichermaßen gestaltet ist. Die drei Mitteilungsmöglichkeiten sind kritische, positive Meldungen und Anliegen. Als Erstes ist dabei die Art der Mitteilung zu definieren. Anschließend ist ein Foto auszuwählen und zu übermitteln, welches das Anliegen darstellt. In einem dritten Schritt ist die Ortsangabe auf einer mobilen Karte anzugeben und zu überprüfen. Dadurch, dass die App auf die GPS-Daten des Smartphones zugreifen kann, erfolgt eine Standortbestimmung automatisch. Vor dem Übermitteln der Mitteilung ist deren Inhalt kurz zu beschreiben.¹⁹⁴

Nach der Übermittlung der Mitteilung an die Gemeinde sieht der Bürger auch bei anonymen Meldungen in der App den jeweiligen Bearbeitungsstand bzw. etwaige Kommentare.

- **Nutzung aus Gemeindesicht:**

Mitteilungen der Bürger werden mittels Standortangabe an die örtlich zuständige Gemeinde übermittelt. Dies geschieht in Form einer E-Mail an die gemeindeeigene E-Mail-Adresse. Zudem sind die jeweiligen übermittelten Anliegen auf einem Webportal vorzufinden, von wo aus eine Bearbeitung ermöglicht wird.¹⁹⁵

Die Meldung kann seitens der Gemeinde als PDF angesehen, ausgedruckt und auch einfach weitergeleitet werden. Antworten auf die eingebrachten Rückmeldungen werden wiederum mittels der App an den Bürger weitergeleitet. Dies ist nicht nur im Falle der Bekanntheit des Einbringers, sondern auch bei anonym eingebrachten Meldungen möglich. Zudem kann der jeweilige Bearbeitungsstand angegeben werden.¹⁹⁶

Nachfolgend sind die einzelnen Systeme und deren Funktionsweise anhand der abgebildeten Tabelle näher angeführt. Die Ergebnisse basieren weitgehend auf Internetrecherchen über die jeweiligen Systeme sowie der Nutzung aus Bürgersicht aufgrund des eigenen Testens. In gewissen Fällen konnten Auskünfte der jeweiligen Firmen eingeholt werden. Für die richtige und vollständige Angabe der Kriterien wird keine Gewähr übernommen, da nicht alle Anfragen bei den zuständigen Firmen beantwortet wurden. Fehlende Auskünfte (-) müssen seitens der Gemeinde erfragt werden.

¹⁹⁴ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018e), 2-15; IT-Kommunal GmbH (2018g),

¹⁹⁵ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018h)

¹⁹⁶ vgl. IT-Kommunal GmbH (2018e)

Kriterien – Online-Beschwerdetool								
Rahmenbedingungen		Mach Mit!	Bürgeranliegen-management	buenger-radar.at	buenger-meldungen.com	E-Formulare	Gem2Go	
Technische und allgemeine Rahmenbedingungen	• Gibt es eine Einschulungsmöglichkeit?	-	-	-	ja	ja	ja	
	• Kann das Tool nach individuellem Wunsch einer Gemeinde angepasst werden?	-	-	begrenzt	ja	ja	ja	
	• Haben mehrere Mitarbeiter Zugriffs/- und Bearbeitungsrechte?	-	-	ja	ja	ja	ja	
	Kundensicht:							
	• Ist ein Smartphone (App) erforderlich?	ja	optional	nein	optional	optional	ja	
	• Ist ein PC/Laptop mit Internetzugang notwendig?	nein	optional	ja	ja	ja	nein	
	• Ist eine Bürgerkarte erforderlich?	nein	nein	nein	nein	optional	nein	
	Gemeindsicht:							
	• Ist die Installation einer speziellen Software Voraussetzung?	-	ja	nein	nein	ja, auf gängigen OS-Plattformen	nein, aber CMS im Browser	
	• Funktioniert das Tool auf einer Internetplattform (ohne zusätzliche Software)?	-	nein	ja	ja	CMS im Browser	CMS im Browser	
• Welche technischen Voraussetzungen sind notwendig?	-	PC & Internet	PC & Internet	Internet oder Smartphone	PC & Internet	PC & Internet		
Beschwerdeeinbringung (Bürger)		Mach Mit!	Bürgeranliegen-management	buenger-radar.at	buenger-meldungen.com	E-Formulare	Gem2Go	
Nutzerfreundlichkeit aus Bürgersicht	• Gibt es eine Registrierungspflicht zur Übermittlung von Anliegen?	optional	-	nein	ja	nein	nein	
	• Können Bürger einen Standort zur Meldung angeben?	ja	ja	ja	ja	-	ja	
	• Können Bilder oder Dokumente angefügt werden?	ja	ja	ja	ja	ja	ja	
	• Wird die Meldung gleich bei Übermittlung veröffentlicht?	nein	-	nein	optional	-	nein	
	• Wie kann eine Meldung eingebracht werden?	App	mehrere Kanäle	Website-formular	Website-formular/ App	Online-Formular	App	
	• Auf welche Weise erhält der Bürger eine Antwort?	App	-	E-Mail	E-Mail, App	E-Mail	E-Mail, App	
	• Haben Bürger jederzeit Einsicht in den Bearbeitungsstatus?	ja	-	ja	ja	nein	nein	
	• Können Bürger nach best. Meldungen/Themen suchen?	nein	-	Kategorien	ja	nein	nein	
	• Müssen persönliche Daten bei der Übermittlung von Anliegen angegeben werden?	nein	-	ja	ja	ja	ja	
	• Hat das Tool Zusatzfunktionen? Welche?	Integration mit Acta Nova, Umfragen	ja	Finanzierung durch Sponsoren	interner Bereich	Design anpassbar, Erweiterungen, programmierbar	ja	

Beschwerdemanagementprozess (Gemeinde)		Mach Mit!	Buergeranliegen-management	buerger-radar.at	buerger-meldungen.com	E-Formulare	Gem2Go
Nutzerfreundlichkeit aus Gemeindesicht	Direkter Beschwerdemanagementprozess:						
	Beschwerdeannahme						
	• Beschwerdeeingang: Wie langen die Meldungen in der Gemeinde ein?	E-Mail	direkt im System	-	E-Mail	E-Mail	E-Mail, im CMS
	• Können die Meldungen zu Kategorien/Themenbereichen zugeordnet werden?	ja	ja	ja	ja	manuell	nein
	• Erfolgt die Zuordnung/Weiterleitung der Meldungen zu den Sachbearbeitern automatisch oder manuell?	manuell	automatisch	manuell	automatisch bzw. manuelle Änderung	automatisch (einstellbar)	manuell
	• Können auch anders eingelangte Anliegen (Telefon, persönlich etc.) im Tool erfasst werden?	nein	ja	ja, Eingabe	ja, interner Bereich	-	nein
	• Können Meldungen gelöscht/verborgen werden?	ja	-	ja	ja	-	interner Verbleib
	Beschwerdebearbeitung						
	• Müssen ein oder mehrere Administratoren festgelegt werden?	-	-	-	ein Admin	Admin & Ressort-admins	-
	• Können Mitarbeitern verschiedene Rechte zugewiesen werden?	-	-	-	ja	ja	ja
	• Erfolgt eine automatische Eingangs-/Empfangsbestätigung an den Bürger?	indirekt	ja	ja	nein	-	nein
	• Können Zwischenmeldungen zum Bearbeitungsstand an den Bürger übermittelt werden?	ja	-	ja	ja	per Mail	ja
	• Können standardisierte Antworten gespeichert und eingefügt werden?	-	-	ja	Signatur	-	nein
	• Können mittels einer Suchfunktion bestimmte Kategorien, Meldungen etc. abgerufen werden?	-	-	ja	ja	ja	ja
	• Ist eine Einsicht in den Bearbeitungsstand von anderen internen Mitarbeitern/Führungskräften möglich?	-	ja	ja	ja	-	ja
	Indirekter Beschwerdemanagementprozess:						
	Beschwerdeauswertung						
• Können Meldungen einzeln bzw. in einer Liste angezeigt/ausgedruckt/gespeichert werden?	ja	ja	ja	ja	ja	Anzeige im CMS (Liste)	
• Können Statistiken erstellt werden?	-	Auswertung ja	ja	ja	ja	nein	
• Können Daten exportiert werden? In welchem Format?	ja, pdf	ja, pdf	ja	ja, csv	ja, pdf	nein	
• Können Fristen erfasst und kontrolliert werden?	-	ja	ja	ja, individuell konfigurierbar	-	nein	

7. Einführung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements

Zur Einführung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements ist, wie in Kapitel 4. bereits erwähnt, eine strategische Planung erforderlich, deren Verlauf sich wie in der unten abgebildeten Grafik darstellt:

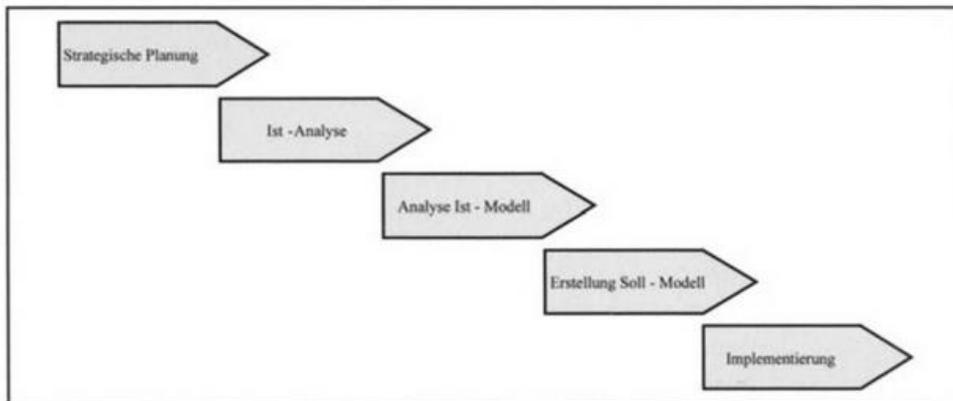


Abbildung 12: Vorgehensweise Restrukturierung¹⁹⁷

Demnach ist zur Ausarbeitung der Soll-Situation zunächst die Erfassung und Betrachtung der derzeitigen Ausgangslage erforderlich. Diese wird auf mögliche Optimierungsaspekte untersucht. Auf den Ergebnissen baut sodann die Konzeption der Soll-Situation auf, um eine Idealsituation erreichen zu können. Nach Abschluss dieser Vorgänge erfolgt die Umsetzungsphase.¹⁹⁸

7.1. Marktgemeinde Gunskirchen

Die Marktgemeinde Gunskirchen ist eine oberösterreichische Gemeinde mit 6.392 Einwohnern. 6.041 Personen sind mit ihrem Haupt- und 351 Menschen mit Nebenwohnsitz gemeldet (Stand: 31.12.2017). Gunskirchen liegt im Bezirk Wels-Land und stellt dort die flächenmäßig größte Gemeinde dar. Seit 2009 ist der Bürgermeister Josef Sturmair (ÖVP). Die Gemeinde besteht zudem aus zahlreichen kommunalen Einrichtungen, wie unter anderem Schulen oder dem Seniorenheim.¹⁹⁹ Im Gemeindeamt sind etwa 23 Mitarbeiter tätig.²⁰⁰

7.2. Ist-Situation des Beschwerdemanagements

Die Marktgemeinde Gunskirchen erhält in etwa wöchentlich in unterschiedlicher Form ein Feedback von den Bürgern. Ein Teil der Beschwerden langt an der offiziellen E-Mail-Adresse

¹⁹⁷ Abb. entnommen aus: Scheer/Kruppe/Heib (2003), 43

¹⁹⁸ vgl. Scheer/Kruppe/Heib (2003), 44

¹⁹⁹ vgl. Marktgemeinde Gunskirchen (2018a)

²⁰⁰ vgl. Marktgemeinde Gunskirchen (2018b)

der Gemeinde ein. Rückmeldungen werden zusätzlich an unterschiedlichen Stellen eingebracht, zum Teil auch beim Bürgermeister oder Amtsleiter, jedoch eher weniger direkt bei den jeweiligen Sachbearbeitern. Dies vor allem, da den Bürgern die direkte Zuständigkeitsverteilung in der Gemeinde oftmals nicht bekannt ist. Aufgrund der verschiedenen Beschwerdeeingänge kann der meist frequentierte Beschwerdekanaal nicht eindeutig festgestellt werden. Grundsätzlich ist ein zentrales Beschwerdemanagement wünschenswert, wobei die Bearbeitung letztendlich wie bisher im Verantwortungsbereich der Sachbearbeiter bleiben sollte. Mittels eines elektronischen Tools wird vor allem angestrebt, Beschwerdewege strukturierter und einheitlich zu gestalten sowie den Informationsfluss innerhalb der Gemeinde zu optimieren, wodurch Führungskräfte über die Beschwerdeerledigung effizienter in Kenntnis gesetzt werden können. Bisher werden die Führungskräfte vor allem über jene Beschwerden informiert, die deren Entscheidungskraft verlangen. Somit stellen die Nachvollziehbarkeit und jederzeitige Einsicht in den Beschwerdemanagementprozess wesentliche Anforderungen an ein elektronisches Beschwerdemanagementsystem dar. Einen weiteren wichtigen Aspekt bildet das Beschwerdecontrolling. Insbesondere wird angestrebt, dass Führungskräfte aus der Verwaltung und Politik einen Überblick über die Themenbereiche der Beschwerden erhalten, wodurch ein Handlungsbedarf sichtbar wird. In weiterer Folge könnte dies in jährlichen oder halbjährlichen Besprechungen analysiert werden, um beispielsweise die Beschwerdebündelungen herauszuarbeiten und Lösungsmöglichkeiten für verschiedene Umstände zu finden. Dies ist wichtig für eine mögliche Schwerpunktsetzung im Folgejahr. Hinsichtlich der Beschwerdeeinbringung wird der schriftliche Weg als vorteilhaft angesehen, da der Bürger selbst den Sachverhalt beschreibt und dadurch eine Dokumentation der Beschwerde vorliegt. Ein elektronisches Beschwerdemanagement wird daher aus mehreren Gründen gewünscht. Einerseits spielen die Nachvollziehbarkeit, die jederzeitige Einsicht und das Herausfiltern verschiedener Themenbereiche eine Rolle. Andererseits ist auch das Einsteigen in einen Beschwerdebearbeitungsprozess seitens der Führungskräfte sowie in Verbindung damit die Sichtbarkeit des Bearbeitungsstatus wichtig. Mittels eines elektronischen Tools wird zudem eine Vereinfachung in der Beschwerdebearbeitung für die Mitarbeiter angestrebt. Das Beschwerdetool sollte dabei auch den Bürgern Vorteile bringen, da Rückmeldungen seitens der Gemeinde generell sichergestellt und dabei schneller erfolgen könnten. Hinsichtlich der Kriterien für die Wahl eines Online-Beschwerdetools sind insbesondere interne Transparenz, mehrseitige Bearbeitungsrechte, der finanzielle Aufwand sowie die Schnittstelle zu intern vorhandenen Programmen von Bedeutung. Auch das Einbringen von Lob bzw. von Vorschlägen soll einen Platz haben. Zudem wäre neben einer Themenfilterung ebenso das Hinzufügen von Fotos wünschenswert.²⁰¹

²⁰¹ vgl. Mag. Erwin Stürzlinger, Interview am 10.4.2018

8. Qualitative Forschung

Der praktische Teil der vorliegenden Bachelorarbeit konzentriert sich in diesem Kapitel auf die qualitative Forschung. Dazu wird zunächst das gewählte Forschungsdesign erklärt und anschließend auf die daraus gewonnenen Ergebnisse näher eingegangen.

Eine qualitative Forschung kennzeichnet sich durch das Erfordernis deutlich geringerer Datenmengen als bei einer quantitativen Methode aus. Im Zuge dessen stützt sie sich auf theoretische Erkenntnisse, welche in der Praxis erforscht werden. Dies geschieht beispielsweise durch das Interviewen von befragten Personen.²⁰²

Reinders teilt den Ablauf einer qualitativen Forschung in Phasen ein. Diese beginnt mit einer Basisphase, welche sich zunächst mit der Ausarbeitung der Literatur und den benötigten Ressourcen beschäftigt. In einem nächsten Schritt folgen konkretere Planungen zur Untersuchung, wobei ausgehend von der Problemstellung das methodische Vorgehen definiert wurde. Dem folgt die Erarbeitung eines Leitfadens, der zur Befragung der Interviewpartner benötigt wird. In einer dritten Phase erfolgen nach Abschluss derartiger Vorbereitungen die Interviews sowie deren Verschriftlichung. Der Forschungsprozess endet sodann mit den ausgewerteten Ergebnissen und deren Präsentation.²⁰³

Die Aufgaben der Basisphase wurden mit dem Theorieteil der Bachelorarbeit weitgehend abgeschlossen. In der darauffolgenden Phase erfolgte im Kapitel 1.1. die Problemstellung und daraus ableitend die Definition folgender Forschungsfragen:

- *Welche Arbeitsschritte und Rahmenbedingungen sind bei der Einführung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements zu beachten?*
- *Welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für die Marktgemeinde Gunskirchen ableiten?*

Die Arbeit setzt an dieser Stelle mit der methodischen Vorgehensweise fort. Dabei wurden Experteninterviews gewählt. Dies wird nachfolgend näher erklärt.

8.1. Teilstandardisierte Experteninterviews:

Bei Experteninterviews handelt es sich um Befragungen von Personen, die sich zu einem bestimmten Thema ein spezielles Wissen angeeignet haben. Dies kann oftmals unabhängig deren beruflicher Position sein, wobei Interviewpartner, die sich unmittelbar mit der zugrundeliegenden Thematik in der Praxis beschäftigen notwendig sind. Diese werden zur Befragung herangezogen, um Erfahrungen über einen bestimmten Sachverhalt einzuholen.²⁰⁴

²⁰² vgl. Brüsemeister (2008), 19

²⁰³ vgl. Reinders (2016), 35

²⁰⁴ vgl. Gläser/Laudel (2010), 11

Beim Experteninterview kommt zudem in der Regel ein Leitfaden zum Einsatz, wodurch eine offene Fragenliste als Basis für die Befragung dient. Dabei ist ein flexibles Element in der Anwendung enthalten. Begründet wird eine derartige Vorgehensweise dadurch, dass eine Vielfalt an Themen im Interview erfragt werden, die sich auf das Forschungsziel beziehen und nicht von den jeweiligen Antworten des Befragten abhängen sollen. Andererseits dient dies auch dazu, Fragenstellungen derart zu formulieren, um spezifische Antworten zu einem bestimmten Thema einholen zu können.²⁰⁵

In Anbetracht der beabsichtigten Informationseinholung hinsichtlich eines erworbenen Know-Hows im elektronischen Beschwerdemanagement sowie den gewonnenen Erfahrungswerten und Lerneffekten wurden in der Bachelorarbeit Experteninterviews gewählt.

8.2. Auswahl der Experten:

Für die Durchführung der Interviews wurden Personen ausgewählt, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit entweder Erfahrung einer Gemeinde im Umgang mit einem Online/Elektronischen-Beschwerdetool aufweisen oder sich auf diesem Gebiet spezielles Wissen aneigneten. Die nachstehende Tabelle zeigt sämtliche Experten auf, die für ein Interview zur Verfügung standen: Bei der Darstellung der Interviewpartner wurde auf eine Anonymisierung geachtet.

Interviewpartner:		
	Organisation & Funktion:	Termin:
Know-How	<ul style="list-style-type: none"> • Experte einer Forschungseinrichtung <ul style="list-style-type: none"> – Know-How in den Bereichen E-Government, Open Government etc. 	18.04.2018
	<ul style="list-style-type: none"> • Leiter der Beschwerdemanagementabteilung einer Stadt <ul style="list-style-type: none"> – zuständig für Beschwerdemanagement, Online-Beschwerdetool etc. 	23.04.2018
Erfahrungswerte	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgermeister einer Marktgemeinde (~ 5.000 Einwohner) <ul style="list-style-type: none"> – Einsatz einer Online-Beschwerdeplattform 	15.05.2018
	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtdirektor einer Stadtgemeinde (> 10.000 Einwohner) • Sekretariat Stadtdirektion einer Stadtgemeinde (> 10.000 Einwohnern) <ul style="list-style-type: none"> – Zuständigkeit für das Beschwerdemanagement 	17.05.2018
	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat und Öffentlichkeitsarbeit einer Marktgemeinde (~ 5.000 Einwohner) <ul style="list-style-type: none"> – Zuständigkeit für das Online-Beschwerdemanagement 	22.05.2018

Tabelle 2: Darstellung Interviewpartner²⁰⁶

Die Interviewpartner wurden per Mail kontaktiert. Zur Vorbereitung der Interviews war es in Anbetracht der oben genannten Vorgehensweise sodann erforderlich, Leitfäden zu erstellen.

²⁰⁵ vgl. Gläser/Laudel (2010), 111

²⁰⁶ Tabelle 2: Eigene Darstellung der Interviewpartner

8.3. Erstellung eines Leitfadens:

Interviews, die mittels eines Leitfadens geführt werden, unterscheiden sich von der quantitativen Form mit Fragebogen im Wesentlichen durch eine flexiblere Gestaltung. Ein Leitfaden ist jedoch wegen vorab erstellter Fragen ebenso durch ein fixes Element gekennzeichnet. Diese bieten aber eher Anhaltspunkte für den Interviewer und können auch hinsichtlich deren Reihenfolge im Gespräch verändert abgefragt werden. Der Gesprächspartner, der interviewt wird, muss dabei nicht aus vordefinierten Antworten eine passende auswählen, sondern beantwortet die Fragen relativ offen. Dadurch können im Rahmen der Forschung neue Aspekte hervorkommen. Der Leitfaden dient in weiterer Folge für einen strukturierten Ablauf des Gesprächs.²⁰⁷

Um eine strukturierte Durchführung mit flexiblen Elementen zu erhalten, wurden Leitfäden für die Experteninterviews erarbeitet. Die Erstellung erfolgte anhand der theoretischen Erkenntnisse der Bachelorarbeit, wobei sich der Leitfaden in vier Themenblöcke aufteilt:

- Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerdemanagements
- Einführung eines elektronischen Beschwerdemanagements
- Gestaltung des „Beschwerdemanagementprozess“
- Online/Elektronische-Beschwerdetools

Im Themenblock „Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerdemanagements“ wurde die eigene Definition des Interviewten erfragt sowie dessen Nutzen und Vorteile erhoben. Der Frageteil über die Einführung konzentrierte sich auf Arbeitsschritte, Entscheidungen sowie Herausforderungen eines elektronischen Beschwerdemanagements. Der Beschwerdemanagementprozess nimmt Bezug auf theoretisch erhobene Informationen, wobei vor allem die Prozessschritte der Bearbeitung und des Beschwerdecontrollings eine Rolle spielten. Zudem wurde der Umgang mit den Beschwerden thematisiert. Der letzte Themenblock konzentrierte sich sodann auf Online/Elektronische-Beschwerdetools im Allgemeinen sowie deren Vereinheitlichung mit herkömmlichen Beschwerdewegen. Insgesamt wurden zwei Leitfäden (je Know-How/Erfahrungswerte) erstellt, die beide die oben genannten Themenblöcke enthalten, sich jedoch nach deren Frageformulierungen unterscheiden. Vor den Interviews wurde ein Pretest des Leitfadens durchgeführt. Nach geringen Anpassungen erfolgten die Interviews.

Ein Interview dauerte durchschnittlich etwa 30 Minuten. Eine Aufzeichnung der Interviews fand mittels Diktiergerät statt.

²⁰⁷ vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek (2013), 208

8.4. Auswertung der Experteninterviews

Die Interviews wurden nach Durchführung transkribiert und anschließend in Anlehnung an Mayring ausgewertet. Dabei wurde folgendermaßen vorgegangen:

Bei der Auswertung gibt es drei Möglichkeiten zur Interpretation des Inhalts. Bei der vorliegenden Bachelorarbeit wurde die Zusammenfassung gewählt, bei der die wichtigsten Aussagen nach Durchführung übrigbleiben. Sodann erfolgt eine Bildung von Kategorien, welche die Auswertung der Interviewergebnisse ermöglicht.²⁰⁸

Die Kategorien wurden in der vorliegenden Bachelorarbeit in Bezug auf inhaltliche Punkte der Literatur erstellt, wobei bedarfsweise neue Kategorien hinzugefügt wurden.

In Anbetracht der zusammenfassenden Inhaltsanalyse empfiehlt Mayring vier Interpretationsregeln, die die wichtigen Informationen des Interviews komprimiert darstellen lassen. Die Vorgehensweise beginnt mit einer Paraphrasierung, bei der nicht notwendiger Inhalt gestrichen und der Rest einheitlich sowie gekürzt dargestellt wird. Bei der Generalisierung, dem zweiten Schritt der Auswertung, wird der Inhalt abstrahiert. Sodann folgt die Reduktion der übrigen Textaussagen in zwei weiteren Arbeitsschritten, wobei zunächst gleichbedeutende Aussagen gestrichen bzw. anschließend zusammengefasst werden.²⁰⁹

In der Auswertung der Interviews wurden die Schritte der Paraphrasierung und Generalisierung zusammengefasst. Die Vorgehensweise wird auszugsweise dargestellt:

Elektronisches Beschwerdemanagement (Themenblock)		
Gründe Elektronisches Beschwerdemanagement (Subfrage)		
Originaltext	Paraphrase & Generalisierung	Reduktion

Tabelle 3: Darstellung Auswertung der Ergebnisse²¹⁰

8.5. Qualitative Ergebnisse:

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden anhand der Themenblöcke des Leitfadens zusammengefasst dargestellt. Aufgrund der durchgeführten Auswertungen ergab sich die Ergänzung der weiteren Kategorien „Rahmenbedingungen“ und „Erfahrungen“. Wesentliche Aussagen sind anhand ausgewählter Zitate in den einzelnen Themenblöcken enthalten. Bei der Auflistung der Ergebnisse wurde bewusst auf eine getrennte Darstellung der Interviewaussagen zwischen jenen Experten mit Know-How und jenen mit Erfahrungswerten verzichtet, da beide inhaltlich gleichermaßen befragt wurden.

²⁰⁸ vgl. Mayring (2015), 67

²⁰⁹ vgl. Mayring (2015), 72

²¹⁰ eigene Tabelle in Anlehnung an Mayring (2015), 74ff

Die Aussagen der Experten sind im Ergebnisteil **anonymisiert** aufgelistet. Demnach findet sich eine Bezeichnung nach „**Interview A-E**“, wobei die Reihenfolge zufällig gewählt wurde und somit nicht jener der terminlichen Durchführung der Experteninterviews entspricht.

8.5.1. Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerdemanagements

Diese Kategorie fasst einleitend das Verständnis zum elektronischen Beschwerdemanagement, wie dessen Definition, zusammen. Dies hat zum Ziel, unterschiedliche Aspekte gegenüber dem herkömmlichen Beschwerdemanagement zu ermitteln. Anhand der Gründe, des Nutzens und der Ziele kann sodann die Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerdemanagements erhoben werden.

Hinsichtlich der **Definition** eines elektronischen Beschwerdemanagements verstehen mehrere Befragte eine „Unterstützungsmaßnahme“, die sich auf Arbeitsschritte des Beschwerdemanagementprozesses bezieht. Ein Experte definierte dies wie folgt:

„Also ich würde darunter verstehen, die elektronische Unterstützung (...) bei der Erfassung, Bearbeitung und Beantwortung von Beschwerden (...).“²¹¹

Erwähnt wird, dass es schwierig ist, Beschwerden und Bürgeranliegen zu definieren.

„Ist sogar ein bisschen schwer zu definieren, was ist eine Beschwerde. Nur weil es der mit einer Emotion vorbringt (...), da sind auch Vorschläge dabei, Anregungen (...).“²¹²

„Es ist ja nicht alles ein Bürgeranliegen. (...) Das Alltagsgeschäft ist kein Bürgeranliegen oder ein Rechtsmittel auch nicht (...).“²¹³

Bezüglich der **Gründe** für ein elektronisches Beschwerdemanagement nannten die Befragten unterschiedliche Antworten, welche Vorteile für eine Gemeinde und für die Bürger enthalten.

Erwähnt wurde beispielsweise, dass in jeder Gemeinde Beschwerden vorkommen, welche bei fehlenden Beschwerdemöglichkeiten von den Bürgern zwar geäußert werden, jedoch nicht gegenüber der Gemeinde. Dadurch ergibt sich die generelle Bedeutung eines „aktiven“ Beschwerdemanagements samt expliziter Aufforderung an die Bürger, Rückmeldungen vorzubringen. Sodann besteht die Möglichkeit, aus dem erhaltenen Feedback auf die Leistungen zu lernen. Dabei wird darauf hingewiesen, dass elektronische Beschwerdekanaäle gegenüber herkömmlichen Möglichkeiten mit vermehrter Einfachheit in der Bearbeitung ausgestattet sind.²¹⁴

Ähnlicher Meinung war ein weiterer Interviewpartner, der die grundlegende Notwendigkeit eines Beschwerdemanagements in jeder Gemeinde sieht und dies beispielsweise durch die

²¹¹ Interview C

²¹² Interview A

²¹³ Interview B

²¹⁴ vgl. Interview C

Wichtigkeit einer Beschwerdebeantwortung an den Bürger unterstreicht. Demnach stellt ein Engagement in diesem Bereich die Leistungsfähigkeit einer Gemeinde im Umgang mit Beschwerden dar.²¹⁵

„(...) das müsste Standard sein, auch wenn es nicht ist.“²¹⁶

Mehrmals erwähnt wurde, dass durch Beschwerden der Bürger einer Gemeinde Gelegenheit gegeben wird, Verbesserungsmöglichkeiten durchzuführen. Dies bezieht sich auf die Kundenorientierung, einen strukturierten Ablauf in der Beschwerdebearbeitung sowie auf das Qualitätsmanagement einer Gemeinde. Ein Befragter führte diesen Aspekt wie folgt aus:

„(...) wir sehen Anliegen bis hin zu Beschwerden als Chance für uns als Verwaltung, dass wir uns verbessern können (...) und der Zugang, dass wir da ein strukturiertes Management einführen (...)“²¹⁷

Dabei wird das Beschwerdetool beispielsweise als eine Verbesserungsmaßnahme des Bürgerservices gesehen, welches den Bürgern eine kundenfreundliche Möglichkeit zur Einbringung diverser Anliegen wie Beschwerden oder auch Anregungen und Wünsche bietet. Demnach wird das Onlinetool als ein ‚Angebot für die Bevölkerung‘ empfunden. Zudem rentiert sich der Erwerb des Systems im Hinblick auf die Kosten-Nutzen-Relation.²¹⁸

Mehrere Befragte waren der Meinung, dass durch eine elektronische Bearbeitung die Abwicklung des Beschwerdemanagementprozesses insgesamt etwas vereinfacht wird. Darin wird auch ein **Nutzen** für den Bürger und für die Verwaltung gesehen. Dies bezieht sich unter anderem auf die interne Bearbeitung und Auswertung der Beschwerden sowie auf die Beschwerdeeinbringung durch den Bürger.

„Manche Beschwerden sind ja auch direkte Kritik an irgendwelchen Mängeln und die müssen auch bearbeitet und weitergeleitet werden, und da ist es elektronisch auch viel leichter als (...) auf Papier.“²¹⁹

„Ich denke, dass es für den Bürger selbst noch die größten Vorteile hat, weil es eben sehr unkompliziert ist.“²²⁰

Weitere Vorteile liegen laut mancher Experten in der Beschleunigung des Beschwerdeprozesses aufgrund der schnelleren Beschwerdeeinbringung und Reaktionsmöglichkeit. Bürger profitieren zudem von der ortsunabhängigen und zeitlich ungebundenen Beschwerdeeinbringung.

²¹⁵ vgl. Interview A

²¹⁶ Interview A

²¹⁷ Interview B

²¹⁸ vgl. Interview E

²¹⁹ Interview C

²²⁰ Interview D

„Ich muss nicht zur Gemeinde hingehen, sondern kann es online erledigen und kann vor Ort, wo ich bin, ein Foto machen und schicke es dann weiter. Das ist natürlich auch der Nutzen für den Bürger.“²²¹

Zudem erfolgt laut Meinung einiger Interviewpartner eine konkretere und detailliertere Beschreibung des Sachverhalts der Beschwerde durch den Bürger als beispielsweise bei anderen Beschwerdekäufen. Einer der Interviewten meinte dazu:

„Naja, weil das schon sehr konkrete Meldungen sind, die man da bekommt. Es ist meistens ein Foto dabei, (...) auch mit einer Verortung (...) und man findet das dann halt sehr schnell. Während, wenn man Anrufe bekommt, das immer sehr umständlich beschrieben wird (...).“²²²

Hinzu kommt der Wegfall gewisser Beschwerdebarrieren wie der Nichterreichbarkeit am Telefon, wonach Bürger nicht mehrmals anrufen müssen und Gemeindemitarbeiter Anliegen unterwegs erhalten und diese sofort bearbeiten können. Weiters fällt intern eine Dokumentation seitens der Gemeinde weg. Die Hinweise tragen zudem zur Förderung der Sicherheit im Gemeindegebiet bei, da Bürger auf wichtige Gefahren aufmerksam machen.²²³

„(...) die Gemeinde hat den Nutzen, schneller handeln zu können (...). Also der Nutzen liegt für die Gemeinde schon im Bereich Sicherheit, im Bereich Transparenz, dass man das gleich bearbeiten kann, schneller bearbeiten kann, weil ich bekomme es am Abend und am nächsten Tag kann man es gleich dem Bauamt weitergeben. Sicher, wenn mich der anruft, ist auch die Möglichkeit, aber da hat man es schwarz auf weiß.“²²⁴

Des Öfteren erwähnten die Befragten auch den Nutzen der Transparenz bei einem Online-Beschwerdetool. Durch die transparente Darstellung des Bearbeitungsstatus werden sämtliche Beteiligte und vor allem Bürger über deren Beschwerdeverlauf informiert.²²⁵

Mögliche **Ziele**, die eine Gemeinde erreichen kann, werden in der höheren Bürgerzufriedenheit, der Steigerung der Leistungsqualität und des insgesamt strukturierteren Ablaufs der Beschwerdebearbeitung samt Fristeinhaltung gesehen.

Von einem Interviewpartner wird noch darauf hingewiesen, dass das System den Bürgern dienen soll und der Selbstzweck der Verwaltung nicht im Vordergrund stehen darf.²²⁶

8.5.2. Rahmenbedingungen

Diese Kategorie nimmt in Hinblick auf organisatorische Rahmenbedingungen Bezug auf die **Zuständigkeit** im Beschwerdemanagement, um daraus ableiten zu können, welche

²²¹ Interview C

²²² Interview D

²²³ vgl. Interview E

²²⁴ Interview E

²²⁵ vgl. Interview A, E

²²⁶ vgl. Interview B

Organisationsform des Beschwerdemanagements eingesetzt werden soll. Des Weiteren wurden **technische Voraussetzungen** für ein elektronisches Beschwerdetool erfragt, wodurch auch auf diese Rahmenbedingungen näher eingegangen wird. Dazu sind Hinweise auf die Wahl eines elektronischen Systems enthalten. Ein wesentlicher Aspekt der Online-Tools ist die **Transparenz**, welche mit dem Datenschutz zusammenhängt und Hinweise auf rechtliche Rahmenbedingungen liefert. Im Zuge dessen spielt der **Umgang mit den Beschwerden** allgemein und vor allem bei einem transparenten Online-Beschwerdetool eine wesentliche Rolle, wonach nachfolgend spezielle Gegebenheiten, die berücksichtigt werden müssen, ermittelt wurden.

Hinsichtlich der Frage, welche Abteilung oder Stelle in der Gemeinde für das Beschwerdemanagement **zuständig** ist bzw. sein sollte, erwähnten alle Befragten ein Element des zentralen Beschwerdemanagements. Dies wird unterschiedlich und anhand verschiedener Aufgaben begründet, wobei mehrmals insbesondere auf die Vorteile im Hinblick auf eine sachliche Bearbeitung verwiesen wird. Demnach sollte eine neutrale Stelle mit den Aufgaben betraut werden, welche nicht direkt in die fachliche Abarbeitung involviert ist, wodurch die Sachlichkeit in der Beschwerdeabhandlung und das Entgegenbringen von Verständnis erhöht werden würde. Einer der Interviewten meinte dazu Folgendes:

„Ein zentrales Beschwerdemanagement hat den Vorteil, dass ich nicht immer den Beschwerdeführer mit dem Beschwerdeverursacher zusammenlasse (...) und die Emotionen, das können wir herausnehmen mit der Vermittlerrolle.“²²⁷

Zudem wurde erwähnt, dass eine zentrale Verwaltung des Programms den Überblick über das Beschwerdemanagement bewahrt, wobei die Mitarbeiter für im System definierte Kategorien Ansprechpartner sein sollten.

„Ja, einen Administrator muss es schon geben, der irgendwo die Hand draufhat.“²²⁸

In Bezug auf jene Stellen, die für eine zentrale Ansiedelung in Betracht kommen (würden), nannten die Befragten beispielsweise das Bürgerservice oder die Öffentlichkeitsarbeit, da diese Positionen im Arbeitsalltag bereits mit der Bearbeitung solcher Anliegen vertraut sind.²²⁹

Als weitere Stellen erwähnten die Befragten eine Ansiedelung im Umkreis des Bürgermeisterbüros oder der Amtsleitung, da dieses als ein wesentliches Steuerungselement anzusehen ist.²³⁰

²²⁷ Interview A

²²⁸ Interview D

²²⁹ vgl. Interview C, D

²³⁰ vgl. Interview A, E, B

Begründet wird dies beispielsweise durch die wichtige Bedeutung eines Beschwerdemanagements, wonach es sinnvoll ist, dieses in den Hierarchieebenen einer Gemeinde organisatorisch einzugliedern.²³¹

Dies hängt vor allem mit der internen Akzeptanz der Aufgaben und Rollen im Beschwerdemanagement zusammen, da eine zentrale Stelle, welche keine Führungskraft ist, Anweisungen an andere Mitarbeiter bezüglich der Beschwerdeerledigung erteilt und den Beschwerdeverlauf überwacht. Hinsichtlich der personellen Besetzung ist es im Hinblick auf ein transparentes Onlinetool ratsam, eine Person als zentrale Beschwerdestelle zu besetzen, welche ein Gefühl für den richtigen Umgang samt angemessener Beschwerdebeantwortung hat. Bezüglich der Aufgaben gewährleistet eine zentrale Position eine lückenlose und annähernd standardisierte Rückmeldung an die Bürger.²³² Weitere wichtige Tätigkeiten bestehen in der Übernahme einer ersten Eingangsbestätigung der Meldung samt Dank für deren Übermittlung, sowie in der Verantwortung für die richtige Weiterleitung an die zuständigen Sachbearbeiter.²³³

Bezüglich der **technischen Voraussetzungen** wurden diese von nahezu allen Befragten als gering eingestuft. Mehrmals erwähnten die Interviewpartner, dass bei Online-Plattformen, welche über einen Internetzugang erreichbar sind, keine weiteren Bedingungen bestehen.²³⁴ Zudem wurde geantwortet, dass der ELAK keine Voraussetzung für ein Online-Beschwerdemanagement darstellt und ebenso nicht unbedingt die Anschaffung einer Software erforderlich ist, die mit dem Backoffice verbunden ist. Wichtig ist ein System, das den Beschwerdemanagementprozess verwirklichen lässt und hinsichtlich einzelner Schritte unterstützend wirkt.²³⁵

„Also ich glaub man braucht nicht unbedingt neue Tools dafür ... Man braucht mal ein System, das sicherstellt, dass Beschwerden eingebracht werden können, bearbeitet und weiterverteilt werden können und dass es eine Antwort gibt und ob das über herkömmliche Systeme passiert oder ob es da etwas Spezielles gibt, das muss man sich von Fall zu Fall überlegen.“²³⁶

Hinsichtlich der Kriterien bei der Wahl eines geeigneten Onlinetools wurde erwähnt, dass zunächst die Ist-Situation der Beschwerdebearbeitung eine Rolle spielt. Demnach stellt sich die Frage, inwiefern eine Schnittstelle oder ein internes elektronisches System erforderlich sind. Wichtig ist eine medienbruchfreie Schnittstelle zwischen Backoffice und Frontend, um

²³¹ vgl. Interview A, B

²³² vgl. Interview A

²³³ vgl. Interview C, E, B

²³⁴ vgl. Interview E, D

²³⁵ vgl. Interview C, A

²³⁶ Interview C

einen Mehraufwand durch manuelle Bearbeitung zu vermeiden. Somit sollten das Frontend- und Backendsystem mittels Schnittstelle kombinierbar sein. Demnach ist die Art der Datenübermittlung und -integration zu berücksichtigen. Empfohlen wird zudem, dass ein Tool die Möglichkeiten eines Beschwerdecontrollings verwirklichen lässt, wodurch der Erfolg einer Beschwerdeabwicklung überprüft werden kann.²³⁷

Eine weitere Empfehlung lautete, dass bei vorhandenen Kapazitäten eine Wahl zwischen eigenem und zugekauftem System zu überdenken ist. Bei einem eigenen System ergeben sich Vorteile in einer bedarfsgerechten Entwicklung und individuellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Bei Kauf eines externen Tools ist eine Software zwar bereits fertig, jedoch können Anpassungen möglicherweise nicht flexibel durchgeführt werden. Zudem besteht die Gefahr, dass das gewählte Tool durch den Dienstleister nicht mehr angeboten wird.²³⁸ Mehr als die Hälfte der Experten deuten ebenso auf das Anbieten mehrerer Beschwerdekanaäle hin und sehen ein Online-Beschwerdesystem als zusätzliche Ergänzung. Demnach sind auch weitere Beschwerdekanaäle zu organisieren.

Die Experten wurden weiters nach der **Transparenz** verschiedener Online-Beschwerdetools gefragt und somit auf das Thema „Datenschutz“ angesprochen. Die Mehrheit der Befragten sieht geringe bis keine Probleme im Zusammenhang mit transparenten Meldungen der Bürger. Die Einhaltung des Datenschutzes ist jedoch zu beachten. Es kann auch nicht erwartet werden, dass der Bürger die Bestimmungen einhält. Es sind dafür auch Maßnahmen seitens der Gemeinde erforderlich. Ein Experte erklärte dies wie folgt:

„Autokennzeichen, Gesichter, ... oder dass man erkennen kann, das ist die Person, auch aus dem Text vielleicht, dann muss man das ein bisschen anonymisieren, aber ist kein großes Problem. Wir verpixeln dann die Fotos.“²³⁹

Eine weitere Begründung, weshalb die Transparenz nicht als problematisch wahrgenommen wird, bezieht sich beispielsweise auf die Anonymität der Bürger, wonach bei den eingebrachten Beschwerden keine Namen über die Beschwerdeführer online sichtbar sind. Zudem besteht zum Teil eine Wahlmöglichkeit über die Registrierung, weshalb Datenschutzprobleme nicht sichtbar sind. Unterschieden werden muss jedoch zwischen verschiedenen Themenbereichen einer Beschwerde. Betrifft dieses ein persönliches Verfahren des Bürgers, sind bereits Daten zum Beschwerdeführer intern vorhanden. Derartige Meldungen werden in der Regel jedoch nicht über Onlinetools eingebracht.²⁴⁰

²³⁷ vgl. Interview C

²³⁸ vgl. Interview B

²³⁹ Interview A

²⁴⁰ vgl. Interview C

Es wird aber darauf hingewiesen, dass die Einhaltung der DSGVO wichtig ist und bei Bedarf dementsprechend eine Löschfunktion anzuwenden ist.²⁴¹ Zu bedenken ist, dass abhängig von verschiedenen Tools eine Wahlmöglichkeit zur Veröffentlichung der Meldungen besteht. Bei fehlender Funktion können Meldungen erst nach deren Veröffentlichung gelöscht werden. Positiv ist jedoch, dass die Transparenz den Informationsfluss innerhalb der Gemeinde unterstützt, indem die Veröffentlichung des Bearbeitungsstatus das Verantwortungsgefühl zur Beantwortung seitens der Mitarbeiter verstärkt.²⁴²

Einige Befragte erwähnen weitere Vorteile der Transparenz, welche sich mehrmals auf den transparenten Bearbeitungsstand beziehen. Dabei wird ein Nutzen sowohl für die Gemeinde in der Beschwerdebearbeitung als auch außerhalb der Verwaltung für den Bürger erzielt.²⁴³

„Manchmal ist es ja auch ganz gut, dass man sieht, dass das schon eingemeldet wurde, dass man es nicht doppelt und dreifach erhält oder auch, dass es bereits erledigt wurde oder in Arbeit ist und dann und dann erledigt wird. Also das kann ja auch die Kommunikation erleichtern.“²⁴⁴

Weiters folgten Fragestellungen in Anbetracht des richtigen **Umgangs mit einem Online-Beschwerdetool**. Die Befragten waren sich weitgehend darüber einig, dass der Weg für die Einbringung mehrerer Arten an Bürgeranliegen (Beschwerden, Lob, Verbesserungsvorschläge etc.) geöffnet werden sollte.

Des Öfteren wurde dabei eine weitgehende Vermeidung inhaltlicher Einschränkungen der Beschwerden vorgebracht, wodurch Bürger Kritik ebenso wie Lob einbringen können. Zu bedenken ist jedoch, dass sich Online-Beschwerdetools nicht für Bürgeranliegen betreffend ein persönliches Verfahren bei einer Gemeinde eignen, wonach dementsprechende Einschränkungen sinnvoll wären.²⁴⁵

Erfahrungsgemäß beziehen sich die übermittelten Anliegen vorwiegend auf straßen- und verkehrstechnische Themen. Einige Interviewte weisen zudem auf die Bedeutung des Festlegens und der Zuweisungsmöglichkeit zu Kategorien hin, wodurch eine Vorsortierung nach Themenbereichen (Verkehr etc.) und Meldearten (Feedback, Lob etc.) gegeben wird.

„(...) grundsätzlich sollte man in solchen Systemen sagen, worum geht es, wollt ihr Infrastrukturprobleme melden oder geht es um ein allgemeines Feedback oder geht es um eine konkrete Leistung, dann kann man schon ein bisschen vorsortieren.“²⁴⁶

²⁴¹ vgl. Interview D, A

²⁴² vgl. Interview A

²⁴³ vgl. Interview C, E, D

²⁴⁴ Interview D

²⁴⁵ vgl. Interview C, A

²⁴⁶ Interview C

Ein weiterer Hinweis bezog sich auf die Vermeidung von Diskussionen im Online-Beschwerdemanagement und die sorgsame Kontrolle der veröffentlichten Beschwerdeinhalte, wonach rechtlich bedenkliche Themen gelöscht werden müssen.²⁴⁷

8.5.3. Gestaltung des Beschwerdemanagementprozesses

In Bezug auf den direkten Beschwerdemanagementprozess konnten anhand der Interviews Ergebnisse überwiegend den Arbeitsschritten der Beschwerdeerfassung, -bearbeitung und -erledigung zugeordnet werden. Beschwerden bzw. Bürgeranliegen werden von etwa der Hälfte der Befragten einheitlich erfasst und bearbeitet.

– **Beschwerdebearbeitung**

Aus den Interviewergebnissen geht hervor, dass eine **einheitliche Erfassung der Beschwerden** aus sämtlichen Beschwerdekämen ein zentrales System erfordert, wodurch alle Beschwerdewege zusammenlaufen.

Wichtig ist eine Zentralisierung, welche jedoch durch das Anbieten zu vieler Beschwerdekäme erschwert wird. Hierbei kommt wiederum der EDV und somit dem elektronischen Beschwerdemanagement eine wichtige Bedeutung zu, welches eine Dokumentation gegenüber schriftlichen Methoden wesentlich vereinfacht. Ferner ist es nahezu unmöglich, alle Meldungen lückenlos zu erfassen, da dies vor allem bei persönlichen Beschwerden gegenüber Sachbearbeitern einen erheblichen Arbeitsaufwand bedeuten würde.²⁴⁸ Möglichkeiten könnten jedoch durch eine annähernd gleiche Gestaltung der schriftlichen und elektronischen Dokumentation geschaffen werden. Beispielsweise ist es möglich, schriftliche Formulare an das Layout der Erfassungsmasken eines EDV-Systems anzupassen, wodurch telefonische, mündliche und elektronische Beschwerden hinsichtlich deren Informationsgehalt gleichermaßen erfasst werden. Allerdings ist auch denkbar, dass Bürgeranliegen, welche nicht über ein Online-Beschwerdetool eingebracht werden, von der zentralen Stelle im Tool manuell erfasst werden.²⁴⁹

Nahezu alle Experten erwähnten, dass nach Einlangen der Beschwerde von der zentralen Stelle dem Bürger für dessen Einbringung gedankt wird bzw. werden sollte. Dabei werden unterschiedliche Empfehlungen genannt, wie das Setzen einer Zeitvorgabe zur Erledigung samt Rückmeldung oder die Bedeutung einer Eingangsbestätigung, wodurch nicht erst bei Erledigung der Beschwerde eine Rückmeldung an den Bürger gegeben wird.

²⁴⁷ vgl. Interview A

²⁴⁸ vgl. Interview A

²⁴⁹ vgl. Interview C

„Dann würde ich mir überlegen, wie kann ich das machen, dass ich gleich mal eine Rückmeldung gebe. Nicht inhaltlich, aber dass wir sagen, wir kümmern uns darum, weil sonst hat man (...) Rückfragen, die alle nicht notwendig sind.“²⁵⁰

Vor Bearbeitung oder Weiterleitung der Beschwerde ist zunächst die sachliche, örtliche und funktionale Zuständigkeit der Gemeinde zu überprüfen. Auch bei fehlender Zuständigkeit ist eine Antwort an den Bürger samt Information über die Weiterleitung an die zuständige Behörde oder ein weiteres Gremium innerhalb der Gemeinde empfehlenswert. Dabei empfiehlt es sich die richtige Zuständigkeit dem Bürger mitzuteilen, dies möglicherweise auch mittels anderer Beschwerdekanaäle.²⁵¹

„(...) danke für die Anregung (...) und für die Sache, die da erledigt werden soll und wenn jetzt so ein Schlagloch ist, das ist eine kleine Geschichte, aber wenn eine größere Sache ist, (...) dann muss ich anrufen und sagen, wieso das jetzt nicht geht oder wann es vielleicht geht, oder dass es in den nächsten Ausschuss kommt, das muss erst beschlossen werden.“²⁵²

„(...) oft ist es auch zweischneidig, geht es Richtung Gemeinde, Straßenmeisterei (...) und deswegen ist mal die Zuständigkeit zu klären, (...).“²⁵³

Weiters wurde genannt, dass auch intern eine **Zuständigkeitsüberprüfung** vorzunehmen ist, welche das Zuordnen der eingebrachten Beschwerden zu den zuständigen Sachbearbeitern betrifft. Hierbei bieten verschiedene Onlinetools eine Unterstützung, indem im Vorhinein Kategorien festgelegt werden, zu denen Bürger ihre Anliegen zuordnen können oder sollen. Dies kann bedarfsweise von Mitarbeitern der Gemeinde korrigiert werden. Zum Teil können jedoch auch mehrere Themen in einer übermittelten Meldung angesprochen werden, wodurch eine Entscheidung für die jeweilige Kategorie zu treffen ist.²⁵⁴

Nach Zuständigkeitsüberprüfung erfolgt laut Interviewergebnisse eine **Weiterleitung** der Beschwerden an die zuständigen Sachbearbeiter, welche abhängig vom Beschwerdetool manuell durch die zentrale Stelle oder automatisch anhand festgelegter Themenbereiche stattfindet. Die Sachbearbeiter kümmern sich sodann um die jeweiligen Anliegen und berichten entweder selbst an den Bürger oder erteilen der zentralen Stelle die erforderliche Rückmeldung. Bei letzterer Regelung erfolgt somit eine **Beschwerdebeantwortung** durch die zentrale Stelle. Generell können von einer zentralen Stelle bereits eine Vielzahl an Meldungen mittels einer standardisierten Antwort erledigt werden, wodurch sich Fachbereiche auf

²⁵⁰ Interview A

²⁵¹ vgl. Interview E

²⁵² Interview E

²⁵³ Interview E

²⁵⁴ vgl. Interview D

komplexere Angelegenheiten konzentrieren können.²⁵⁵ In der Beantwortung werden sachliche Antworten empfohlen. Sollte der Beschwerdeinhalt nicht ausreichend beschrieben worden sein, besteht zudem die Möglichkeit, den Bürger um eine zusätzliche Kontaktaufnahme mittels Telefon zu ersuchen.²⁵⁶

Einige Experten erwähnen die Vorgabe einer **Frist** zur Beschwerdeerledigung. Dagegen spricht, dass verschiedene Angelegenheiten einer unterschiedlichen Bearbeitungsdauer und zum Teil die Weiterleitung an andere Gremien bedürfen. Jedoch stärkt eine zeitliche Vorgabe die Einhaltung des Beschwerdemanagementprozesses und stellt eine Unterstützung für die Mitarbeiter dar.

„Und für die Leute (...) ist es auch sehr angenehm und positiv, weil nicht jeder für sich selbst was Eigenes erfinden muss. Er bekommt auch durch das System eigentlich eine Anleitung, was er zu tun hat als Nächstes.“²⁵⁷

– **Beschwerdecontrolling**

Dieser Teil der Interviewergebnisse nimmt Bezug auf den indirekten Beschwerdemanagementprozess, insbesondere auf die Beschwerdeauswertung und die Informationsnutzung.

Hinsichtlich der Möglichkeiten der Online-Tools im Beschwerdecontrolling wird erwähnt, dass diese mittels Statistiken und Prozessbegleitung im Beschwerdemanagement eine Unterstützung bieten können. Letzteres ermöglicht laufend eine Überprüfung des aufgestellten Prozesses. Etwa die Hälfte der Befragten führt laut Interview in der Praxis eine **Beschwerdeauswertung** durch. Dabei werden Auswertungen folgendermaßen durchgeführt: einheitliche Auswertung sämtlicher Beschwerdekanäle, stadtteil- und arbeitsbereichsbezogene Auswertung, laufende Kontrollen (Dauer etc.), Jahres- und Zwischenberichte sowie Statistiken. Die laufenden Kontrollmaßnahmen werden durch die Einhaltung einer vereinbarten Vorgehensweise und der Ermittlung von Bereichen mit hohem Beschwerdeaufkommen begründet. Dabei verweisen die Befragten auf unterschiedliche Aspekte, wie beispielsweise den internen Verbleib der Auswertung, welche nicht als Kontrolle der Mitarbeiter zu verstehen ist. Dies ist insbesondere im Hinblick auf eine Verantwortung gegenüber den Bürgern wichtig.²⁵⁸

„(...) da geht es (...) nicht um die Kontrolle der KollegInnen, sondern um diese Einhaltung, dieses nach außen zugesagte Verhalten der Gemeinde.“²⁵⁹

²⁵⁵ vgl. Interview A

²⁵⁶ vgl. Interview E

²⁵⁷ Interview B

²⁵⁸ vgl. Interview A, B

²⁵⁹ Interview B

Jene Befragten, die keine Beschwerdeauswertung durchführen, begründen dies durch eine fehlende Funktion des Tools sowie einem niedrigen Beschwerdeaufkommen aufgrund höher frequentierter anderer Beschwerdewege.

Ein Beschwerdecontrolling bietet laut Ergebnisse der Interviews den Gemeinden verschiedene Möglichkeiten, um aus Beschwerden zu lernen. Mehrere Befragte waren sich darüber einig, dass Beschwerden hinsichtlich deren **Informationsnutzung** einen großen Vorteil bieten, wenn dadurch Problembereiche ersichtlich werden. Es wurde jedoch auch darauf hingewiesen, dass eingebrachte Beschwerdethemen oftmals Missstände im Gemeindegebiet betreffen, durch deren Hinweise Bürger Aufgaben der Verwaltung übernehmen.

„(...) das ist natürlich ein großer Nutzen, dass man sagt, da gibt es in diesem oder diesem Bereich Probleme. Man muss dazu sagen, das sind jetzt keine Beschwerden über die Stadt (...), ich muss mich jetzt beschweren, weil das oder das nicht funktioniert hat, sondern das sind Wahrnehmungen im Prinzip, wo die Bürger für uns quasi arbeiten.“²⁶⁰

Eine Beobachtung von Häufungsbereichen ermöglicht dementsprechend eine Ermittlung von Schwachstellen im Gemeindegebiet. Manche Befragte wiesen darauf hin, dass Beschwerden nachvollziehbare Gründe für Prozess- oder Mitarbeiterprobleme liefern können. Eine Kritik über Mitarbeiter könnte beispielsweise Aufschluss über eine richtige Besetzung im Gemeindeamt oder Schulungsmaßnahmen geben. Derartige Beschwerden eignen sich jedoch nicht für einen transparenten Onlinebeschwerdekanal. Eine Gemeinde hat derartigen Meldungen jedoch verstärkt Aufmerksamkeit zu schenken, um einen Nutzen daraus zu ziehen.

„Lernen könnte man etwas bei echten Beschwerden über Mitarbeiter. (...) Wenn Leute im Kundenverkehr sind, die nicht irgendwie in den Kundenverkehr gehören, dann muss ich irgendwie reagieren und das kann ich schon aus dem Beschwerdemanagement.“²⁶¹

„Ja, interessant ist es, wenn man Bereiche hat oder hätte, wo sich Bürgeranliegen oder gar Beschwerden häufen. (...) weil das kann personenbezogen sein, das kann im Arbeitsablauf liegen, das kann sein, dass man irgendwas überhaupt vergessen hat, zu implementieren.“²⁶²

8.5.4. Arbeitsschritte zur Implementierung

Diese Kategorie fasst unterschiedliche Empfehlungen und Erfahrungen der Befragten über erforderliche Arbeitsschritte zur Einführung eines elektronischen Beschwerdemanagements zusammen. Die genannten Ergebnisse sind nachfolgend in die Themenbereiche

²⁶⁰ Interview A

²⁶¹ Interview A

²⁶² Interview D

„Vorbereitungsaufgaben“ und „Arbeitsschritte“ getrennt aufgezählt. Des Weiteren konnten Herausforderungen in der Einführung durch die Experteninterviews gewonnen werden.

Die Befragten nannten unterschiedliche Voraussetzungen bzw. **Vorbereitungsaufgaben** für ein Online-Beschwerdetool. Mehrere Experten sind sich darüber einig, dass unter anderem aufgrund der Transparenz vor Einführung eines elektronischen Beschwerdemanagements ein Beschwerdemanagementprozess in der Gemeinde vorhanden sein muss. Dies wird durch die Bewerkstelligung eines möglicherweise erhöhten Beschwerdeaufkommens, der Notwendigkeit eines erfolgreichen internen Kommunikationsflusses sowie der Herausforderung der Umsetzung eines Kulturwandels begründet.

„Naja wichtig ist einmal zu unterscheiden, ob es überhaupt schon einen Beschwerdemanagementprozess gibt in der Organisation. Also den sollte es mal zunächst geben, bevor man irgendwelche Onlinetools einführt, weil man macht ja einen Zusatzkanal auf, wo man damit auch rechnen muss, dass dann mehr hereinkommt und wenn man intern keinen Prozess festgelegt hat, einen schon etablierten, dann wird man sich schwer tun.“²⁶³

Weiters wird empfohlen, vor Einführung eines Online-Beschwerdetools den Bedarf der Bevölkerung mittels Fragebogen, Workshop oder Bürgerbeteiligungsprozess zu erheben, um eine ausreichende Nachfrage einschätzen zu können.

„Das (...) hängt ja auch ein bisschen von der Bevölkerungsstruktur ab. Je jünger eine Gemeinde ist oder je jünger die Gemeindebevölkerung ist, desto eher werden die solche Apps annehmen (...).“²⁶⁴

Betreffend notwendige **Arbeitsschritte zur Einführung** nannten die Interviewten die nachfolgend aufgelisteten Vorschläge.

- **Beschlussfassung:** Die Entscheidung zur Einführung eines (elektronischen) Beschwerdemanagements wird als Aufgabe des Top-Managements bzw. der obersten Führungsebene innerhalb einer Gemeinde gesehen.²⁶⁵
- **Einbezug notwendiger Personen:** Bezüglich der Beteiligung weiterer Personen wurde mehrmals angeführt, dass Führungskräfte, Mitarbeiter und die Politik einzubeziehen sind. Bei Bedarf kann zudem eine externe Begleitung des Projekts angedacht werden. Nach Beschlussfassung sollten sämtliche Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen informiert werden, da es wichtig ist, dass leitende Personen hinter dem Projekt stehen. Die Sachbearbeiter sollten sodann möglichst bald zur Erklärung und Besprechung der Abwicklung in den Prozess eingebunden werden, wobei vorher jedoch ein ungefähres

²⁶³ Interview C

²⁶⁴ Interview D

²⁶⁵ vgl. Interview A, B, E

Konzept vorhanden sein sollte. Zudem stellen eine positive Annahme seitens der Politik sowie ein Gemeinderatsbeschluss eine Unterstützung dar.²⁶⁶ Die Projektabwicklung kann in Form einer Arbeitsgruppe mit einer Besetzung nach einer Verteilung der Beteiligten nach internen Abteilungen stattfinden.²⁶⁷

- **Verantwortlichkeiten festlegen:** Eine Rollenverteilung während des Projekts sowie im anstehenden Beschwerdemanagement ist laut manchen Experten vorzunehmen. Die Benennung eines Verantwortlichen für das zentrale Beschwerdemanagement spielt dabei eine Rolle.

„(...) es sollte schon einen geben, der überhaupt den Gesamtzusammenhang so ein bisschen überschaut (...) und der sollte das dann auch bisschen betreuen.“²⁶⁸

- **Konzeptausarbeitung:** Als anfängliche Planungen wiesen die Experten auf unterschiedliche Aufgaben hin. Diese bestehen beispielsweise in einer genauen Überlegung möglicher Bürgeranliegen, Arbeitsschritte samt deren Zweck und Ausarbeitungen zum Beschwerdemanagementprozess.

Eine **Definition und Abgrenzung der Bürgeranliegen** sowie Überlegung deren Vorgehensweise und Verlauf in der Bearbeitung sollte vor der Suche nach einer technischen Umsetzung durchgeführt werden.²⁶⁹

Konkrete Arbeitsschritte können sodann mit einer anfänglichen Betrachtung der **Ist- und Soll-Situation** der Beschwerdebearbeitung erfolgen, wobei der Idealfall zu erarbeiten ist. Dies beinhaltet die Überlegung verschiedener Beschwerdewege samt deren möglichen Empfänger und Bearbeiter, welche zur einfacheren Darstellung visualisiert werden können.²⁷⁰

Die Experten sind sich darüber einig, dass im Hinblick auf die Gestaltung des Eingangskanals das Anbieten mehrerer Beschwerdekanaäle zu berücksichtigen ist. Ein Onlinetool sollte nicht das einzige Instrument sein.

Mehrmals ergänzt wurde die Bedeutung einer Vereinbarung interner Vorgaben zur Beschwerdebearbeitung (Rückmelde- und Erledigungsfristen/-möglichkeiten, Dokumentation).²⁷¹

„Das wäre vielleicht sinnvoll, dass wirklich von oben herab gesagt wird, das wäre jetzt innerhalb einer gewissen Zeit zu erledigen.“²⁷²

²⁶⁶ vgl. Interview A

²⁶⁷ vgl. Interview B

²⁶⁸ Interview D

²⁶⁹ vgl. Interview B

²⁷⁰ vgl. Interview A

²⁷¹ vgl. Interview D, A, B

²⁷² Interview D

- **Entscheidung Online-Tool:** Darauf hingewiesen wurde weiters, dass vor dem Kauf eines Tools eine Testphase von ungefähr einem Jahr vereinbart werden sollte, um dessen Eignung festzustellen.²⁷³ Zudem ist die Entscheidung zu treffen, ob ein **eigenes System** intern erstellt wird **oder ein externes Produkt** gekauft werden sollte.²⁷⁴ (vgl. Kapitel 8.5.2.)
- **Kulturwandel (Mitarbeiter):** Die Einführung eines Beschwerdemanagements wurde öfters von den Befragten als Kulturwandel bezeichnet, welcher mit dem Veränderungsprozess einhergeht. Dies betrifft vor allem die Einstellung gegenüber Beschwerden. Darin wird mehrfach die größte Herausforderung in der Einführung eines Beschwerdemanagements gesehen, indem darauf hingewiesen wird, dass die menschliche Komponente schwieriger umzusetzen ist, als die technische Komponente. Folgende Aussagen der Experten unterstreichen dies:

„Also die Herausforderung ist glaube ich eigentlich vor allem, diese Kultur zu entwickeln, dass eine Beschwerde nichts Negatives ist, sondern eine Chance ist (...).“²⁷⁵

„Das sind so unternehmenskulturelle Herausforderungen, das ist eigentlich meiner Meinung nach das Schwierigste.“²⁷⁶

Die Verwirklichung eines Kulturwandels, wodurch Beschwerden in der Gemeinde als Chance gesehen werden, wird als Aufgabe des Top-Managements gesehen. Zudem trägt die Ansiedelung des Beschwerdemanagements in der Hierarchieebene zur Vermittlung der Wichtigkeit der Beschwerden bei. Hinsichtlich der Mitarbeiter sind zunächst vorhandene Personalkapazitäten sowie Motivationsmaßnahmen zu überlegen. Ein wesentlicher Schwerpunkt sollte auf die Motivation der beteiligten Mitarbeiter gesetzt werden, um das Funktionieren und die Akzeptanz eines zentralen Beschwerdemanagements zu ermöglichen. Dies ist insbesondere für eine erfolgreiche Informationsweitergabe an die zentrale Stelle wichtig.²⁷⁷

Dabei werden von allen Experten Schulungsmaßnahmen als besonders wichtig erachtet, welche die Mitarbeiter ausreichend auf den direkten und elektronischen Kontakt vorbereiten. Mögliche Methoden sind eine Präsentation, Schulungsunterlagen und eine Einführung in das Programm. Zudem sollte ein neues Tool allen Mitarbeitern vorgestellt werden, auch jenen, die es nicht anwenden müssen.

„Besondere Herausforderungen gibt es (...) bei persönlichen Beschwerden oder bei aufgebrachten Kunden (...), dass Mitarbeiter auch geschult sind, im Gesprächsstil, diese

²⁷³ vgl. Interview D

²⁷⁴ vgl. Interview B

²⁷⁵ Interview C

²⁷⁶ Interview A

²⁷⁷ vgl. Interview A

*Bürger wieder zu beruhigen also, das ist glaub ich die größte Herausforderung an dem Ganzen, eher so die menschliche Komponente (...) ist sicher die größte Herausforderung als eine technische (...).*²⁷⁸

Generell ist die Transparenz zu bedenken, wobei der psychologische Aspekt eine wesentliche Rolle spielt, indem ein Beschwerdeaufkommen unterschiedlich hoch oder niedrig wahrgenommen wird. Bei Stellen, die bereits mit derartigen Aufgaben betraut sind, ergeben sich geringere Widerstände.²⁷⁹

- **Öffentlichkeitsarbeit:** Hierbei beziehen sich die Expertennennungen auf mögliche Kommunikationsmittel und -wege, um ein Online-Tool gegenüber den Bürgern anzuwerben. In mehreren Gesprächen erfolgte ein Hinweis darauf, dass Bürger Beschwerdemöglichkeiten insgesamt kennen und den richtigen Beschwerdekanaal für deren jeweiliges Anliegen benutzen sollen.

*„(...) wichtig ist auch z.B., dass dem Kunden immer klar ist, wohin kann er sich melden.“*²⁸⁰

Als mögliche Kommunikationsmedien wurden soziale Medien wie Facebook, die Gemeindezeitung, Presseaussendungen oder die Gemeindehomepage genannt. Zudem sollte durch eine proaktive, wiederholende Werbung, beispielsweise mittels persönlicher Gesprächshinweise stattfinden.

*„Also einmal reicht nicht, sich vorzustellen wir haben jetzt das Tool, sondern man muss immer wieder darauf hinweisen (...) sonst wird es wahrscheinlich nicht so bekannt werden.“*²⁸¹

Inhaltlich ist eine Kommunikation der Beschwerdemöglichkeiten und intern vereinbarten Vorgaben nach außen wichtig, wobei insgesamt auf niederschwellige Beschwerdebarrieren zu achten ist.²⁸²

Eine **ausreichende Bekanntheit des Onlinetools** wird mehrfach als erforderlich genannt, da vor allem bei kleineren Gemeinden Gefahr besteht, dass ein Online-Beschwerdetool nicht ausreichend genutzt wird. Ein Experte begründete dies folgendermaßen:

*„(...) weil einfach der direkte Kontakt noch bevorzugt wird.“*²⁸³

Ein weiterer Interviewpartner hatte dazu die Idee, dass möglicherweise mehrere kleine Gemeinden ein Beschwerdetool gemeinsam verwenden könnten, um Synergien zu nutzen und den Arbeitsaufwand zu minimieren.²⁸⁴

²⁷⁸ Interview C

²⁷⁹ vgl. Interview A

²⁸⁰ Interview C

²⁸¹ Interview D

²⁸² vgl. Interview B

²⁸³ Interview D

²⁸⁴ vgl. Interview A

8.5.5. Erfahrungen/Veränderungen:

Infolge der Interviews konnte eine Vielzahl an verschiedenen Erfahrungen der Interviewpartner erhoben werden. Die überwiegende Mehrheit dieser empfiehlt ein Online-Beschwerdemanagementsystem, wenn auch in unterschiedlicher Weise. Vor allem die Praktikabilität wird hervorgehoben, beispielsweise das Mitsenden von Bildern. Weitere positive Erfahrungen sehen die Befragten in den überwiegend konstruktiven Meldungen sowie der positiven Annehme seitens der Bürger.

„90 % sind sinnvolle, gute Anregungen (...) das sind lauter so Sachen, wo ich sage, das sind wichtige Elemente“²⁸⁵

Zudem wurde im Hinblick auf die Akzeptanz der Bürger erwähnt:

„(...) dass das seit der Einführung gut angenommen wurde (...)“²⁸⁶

Mitarbeiter können durch die Aspekte der genauen Zuordenbarkeit, der medienbruchfreien Übermittlung der Meldungen und der vereinfachten, strukturierten Bearbeitung derer überzeugt werden. Grund für die vereinfachte Bearbeitung ist zudem, dass Anliegen konkret vorgebracht werden. Dennoch wird seitens der Interviewpartner auch mehrfach erwähnt, dass andere Kanäle nicht an Bedeutung verlieren sollen. Seitens eines Interviewpartners kam auch die Tatsache, dass durch die Einführung des Onlinetools alle Beschwerdekanaäle einen Anstieg der Meldungen erfuhren.

Ein Interviewpartner begründete dies dadurch, dass ein Online-Beschwerdetool die Veränderung mit sich bringt, dass die Beschwerdemöglichkeit mehr in den Fokus der Bürger gerückt wird.²⁸⁷

Erfahrungsgemäß wird zudem berichtet, dass eine Umsetzung mit steigender Gemeindegröße leichter gelingt. Die Interviewpartner berichten zudem von unterschiedlichen Beschwerdekanaelen, die vorzugsweise von den Bürgern genutzt werden. Dabei findet sich auch die Anwendung sozialer Netzwerke zur Äußerung von Anliegen. Zudem erwähnte ein Befragter, dass es zuerst bei einer Onlinevariante viele Bedenken gibt, die im Laufe der Umsetzung jedoch aus dem Weg geräumt werden.

Insgesamt wird berichtet, dass Bürger besser über die Verwaltungsaufgaben der Gemeinde informiert werden, da diese Informationen erhalten, die andernfalls nicht nach außen getragen werden. Zudem wächst das gegenseitige Verständnis für eingebrachte Anliegen, wodurch Bürger unterschiedliche Bedürfnisse anderer Gemeindeeinwohner zunehmend wahrnehmen.²⁸⁸

²⁸⁵ Interview E

²⁸⁶ Interview E

²⁸⁷ vgl. Interview A

²⁸⁸ vgl. Interview A

9. Quantitative Forschung

Die quantitative Forschung wird herangezogen, um Erfahrungen in zählbaren Werten zu messen. So können auch Vergleiche gemacht und statistisch erfasst werden. Dazu ist neben der genauen Erhebung der Ergebnisse einer quantitativen Forschung auch deren Interpretation notwendig, um eine verständliche Darstellung komplexer Erfahrungswerte sicherzustellen. Durch die Verwendung der quantitativen Forschung wird die Möglichkeit geschaffen, von einer Vielzahl an Ergebnissen auf eine allgemeine Gültigkeit zu schließen.²⁸⁹

9.1. Online-Fragebogen

In der vorliegenden Arbeit wird von der Möglichkeit eines Fragebogens hinsichtlich der quantitativen Forschung Gebrauch gemacht. Hierbei handelt es sich um eine standardisierte, schriftliche, internetgestützte Form des Fragebogens. Nach Raithel zeigen sich bei dieser Form der quantitativen Forschung mehrere Vorteile, wie beispielsweise die flexible Beantwortungszeit. Dazu kommt der Ausschluss einer möglichen Beeinflussung des Befragten durch den Interviewer sowie die effiziente, eher kostengünstige Bearbeitung der Befragung. Auf der nachteiligen Seite stehen eventuelle Schwierigkeiten im Verstehen der Fragestellung und auch eine unter Umständen gegebene Gefahr der fehlenden Genauigkeit beim Ausfüllen seitens der befragten Person.²⁹⁰

Bei der Erstellung eines Fragebogens sind in erster Linie passende Fragestellungen wichtig, welche vorrangig definiert werden müssen und auf welche Ergebnismöglichkeiten dadurch gekommen werden kann. Weiters sind für das Gelingen eines Fragebogens eindeutige Formulierungen, passende Antwortmöglichkeiten sowie die optische Ausführung essentiell. Zudem erfordert die Durchführung eines Fragebogens eine entsprechende Menge an Befragten.²⁹¹

Der Online-Fragebogen, welcher im Anhang der vorliegenden Arbeit beigefügt wurde, wurde über den Fachverband für leitende Gemeindebedienstete OÖ (FLGÖ OÖ) als Link an sämtliche Gemeinden in OÖ versendet. Nach Abschluss des Befragungszeitraums ergab sich eine Anzahl von 147 Teilnehmern. Anschließend wurde eine Datenbereinigung durchgeführt, wodurch nach dem Löschen eines Teilnehmers eine Rücklaufquote von ca. 33,18 % erzielt werden konnte. Die Befragung wurde im Zeitraum von 29.04.2018 bis 23.05.2018 durchgeführt.

²⁸⁹ Raithel (2008), 7f

²⁹⁰ Raithel (2008), 66f

²⁹¹ Mummendy/Grau (2008), 60f

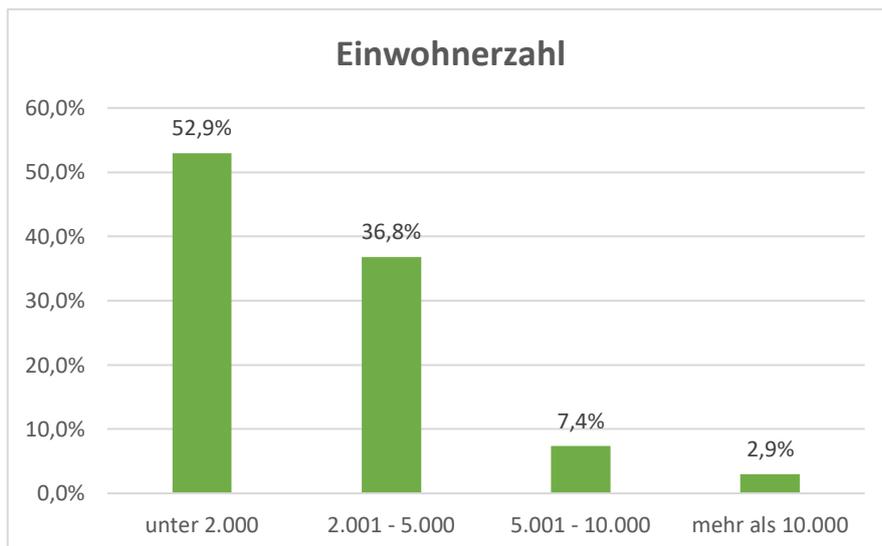
9.2. Quantitative Ergebnisse

Die Auswertung des Fragebogens erfolgte im Anschluss an die Erhebung mittels SPSS. Dabei wurden die einzelnen Variablen der Antworten übersichtlich dargestellt, um ein Auslesen der Antworten zu vereinfachen. Sodann entstand ein Codeplan²⁹² mithilfe dessen eine Auswertung erfolgen konnte, wo die Ergebnisse der quantitativen Forschung übersichtlich und verständlich ausgewertet und interpretiert werden konnten.

9.2.1. Merkmale der Gemeinden und Fragebogenteilnehmer

In diesem Kapitel werden die teilnehmenden Gemeinden näher charakterisiert, um die Ergebnisse des Fragebogens anhand unterschiedlicher Merkmale bewerten zu können. Dabei wurden die Teilnehmer nach der jeweiligen Einwohnerzahl gefragt, um Unterschiede zwischen kleinen oder großen Gemeinden und jene mit einer Gemeindegröße wie der der Marktgemeinde Gunskirchen feststellen zu können. Die Einteilung der vorgegebenen Kategorien erfolgte anhand einer Auflistung der Gemeindegrößenklassen mit einer Einwohnerzahl laut Statistik Austria. Aufgrund der Tatsache, dass in Oberösterreich die Anzahl an Gemeinden mit steigender Gemeindegröße abnimmt, wurde zur Wahrung der Anonymität die größtmögliche Kategorie mit „mehr als 10.000“ Einwohnern gewählt.

Abbildung 13: Einwohnerzahl der Gemeinden



Anzahl gültige Nennungen: n = 68

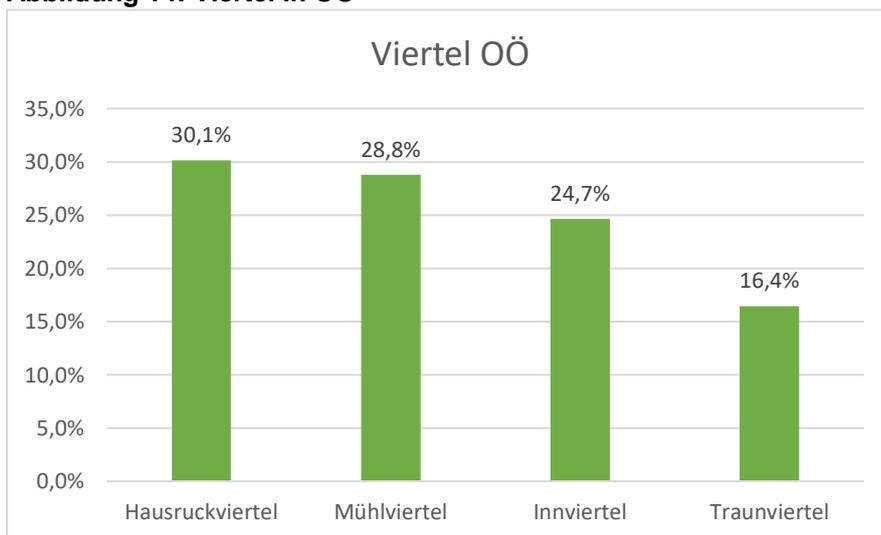
Die Frage nach der Einwohnerzahl der jeweiligen Gemeinde wurde von weniger als der Hälfte der Befragten beantwortet. Mit 52,9 % der Gemeinden gehört ein Großteil der Teilnehmer der Gemeindegröße „unter 2.000“ Einwohnern an. In absteigender Reihenfolge folgen Gemeinden

²⁹² vgl. Raithel (2008), 85f

mit einer Einwohnerzahl von 2.001 – 5.000 (36,8 %) und jene mit 5.001 – 10.000 Einwohnern (7,4 %). Am wenigsten vertreten waren Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnern (2,9 %). Insgesamt stammen die meisten Teilnehmer aus Gemeinden mit bis zu 5.000 Einwohnern (89,7 %).

Für genauere Informationen über die jeweiligen Gemeinden wurde des Weiteren noch deren geografische Lage in Oberösterreich anhand einer Zuordnungsmöglichkeit zu den vier oberösterreichischen Vierteln erhoben. Dies diente einerseits einer näheren Beschreibung der teilnehmenden Gemeinden, andererseits einer möglichen Ableitung von Unterschieden im Beschwerde- und Rückmeldemanagement anhand der jeweiligen Lage.

Abbildung 14: Viertel in OÖ

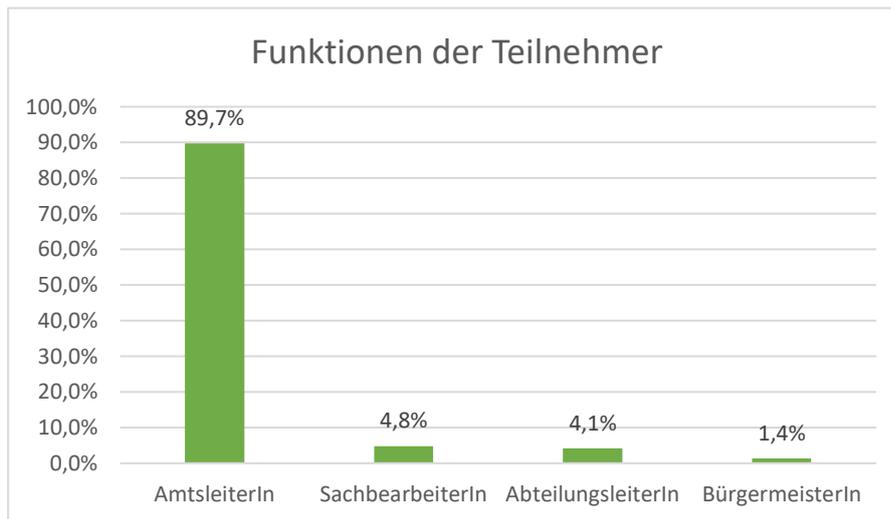


Anzahl gültige Nennungen: n = 146

Hinsichtlich der Zuordnung zu den oberösterreichischen Vierteln ist anhand der obigen Grafik eine annähernd gleichmäßige Verteilung der Befragten zum Hausruck-, Mühl- oder Innviertel ersichtlich. Mit 30,1 % stammen die meisten Fragebogenteilnehmer aus dem Hausruckviertel. Danach waren mit nur geringen Unterschieden Gemeinden aus dem Mühlviertel (28,8%) und aus dem Innviertel (24,7 %) beteiligt. Die geringste Teilnahme lag im Traunviertel mit 16,4 % der Befragten.

Mittels einer weiteren Frage wurde eine Auskunft über die ausgeübte Funktion der Fragebogenteilnehmer in der Gemeinde eingeholt. Dies ermöglichte in weiterer Folge eine genauere Einschätzung und Beurteilung der Interviewergebnisse anhand der jeweiligen beruflichen Position der Befragten. Die Ergebnisse werden wie folgt dargestellt:

Abbildung 15: Funktionen der Teilnehmer in der Gemeinde



Anzahl gültige Nennungen: n = 146

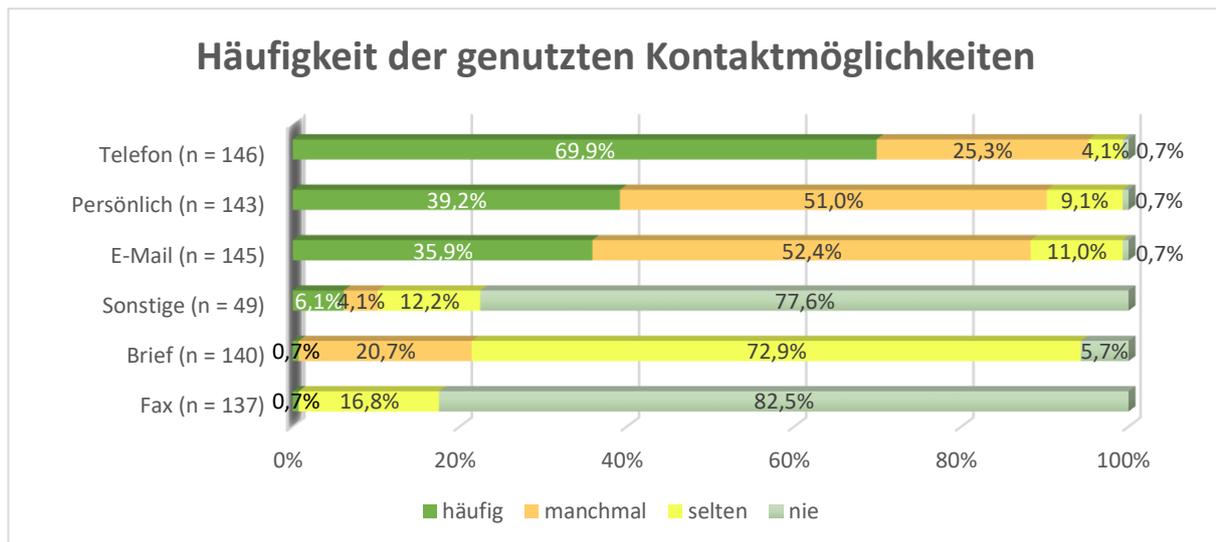
Aus der oben angeführten Grafik ist erkennbar, dass die meisten Teilnehmer die Funktion des/der AmtsleiterIn ausüben (89,7%). Anschließend folgt eine nahezu gleichmäßige Beteiligung an SachbearbeiterInnen (4,8 %) und AbteilungsleiterInnen (4,1 %). Eine weitaus geringere Teilnahme lag bei den BürgermeisterInnen der Gemeinden (1,4 %).

9.2.2. Allgemeines zum Beschwerde- und Rückmeldemanagement in den Gemeinden

Im zweiten Frageteil wurden Informationen in Bezug auf das Beschwerde- und Rückmeldemanagement in den Gemeinden erhoben, um sämtliche Aspekte rund um eine diesbezügliche Einführung zu beachten.

Dazu zählt beispielsweise die Häufigkeit der aktuell am meisten genutzten Beschwerdekanaäle. Im Wesentlichen dient dies dazu, Präferenzen der Bürger bei den Beschwerdewegen zu ermitteln, wodurch ein Bedarf für ein elektronisches Beschwerdemanagement abgeleitet werden kann. Die Teilnehmer erhielten dazu folgende Frage: „Wie oft werden folgende Kontaktmöglichkeiten von den BürgerInnen für Beschwerden/Rückmeldungen genutzt?“ Dabei konnten die Befragten unter der Kategorie „Sonstige“ weitere Kontaktmöglichkeiten nennen.

Abbildung 16: Häufigkeit der Kontaktmöglichkeiten für Beschwerden/Rückmeldungen



Laut den Fragebogenergebnissen wurde das Telefon von 69,9 % der Befragten als eine häufig gewählte Kontaktmöglichkeit für Beschwerden genannt, wodurch diese gegenüber den anderen Kontaktmöglichkeiten als am häufigsten gesehen wird. Zwischen den Beschwerdekänen „Persönlich“ (39,2 %) und „E-Mail“ (35,9 %) bestehen nur geringe Abweichungen in deren Häufigkeit. Dabei zeigt sich, dass beide annähernd gleich beliebt sind, jedoch im Vergleich zum Telefon eher nur manchmal statt häufig von den Bürgern verwendet werden. Laut 72,9 % der Teilnehmer werden Beschwerden selten per Brief vorgebracht. Zudem gaben 82,5 % der Befragten an, dass das Fax nie zur Beschwerdeeinbringung genutzt wird, wodurch dieses den am wenigsten genutzten Beschwerdekanaal darstellt. Unter der Kategorie „Sonstige“ fügten die Fragebogenteilnehmer neun weitere Kontaktmöglichkeiten hinzu, welche sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Onlinetools
- Soziale Medien
- Homepage

Die Kategorie „Onlinetools“ enthält beispielhaft Nennungen verschiedener Systeme wie „Buergermeldungen.com“, „Buergeradar.at“, oder „E-Formulare“. Unter den „Sozialen Medien“ finden sich Anwendungen wie „Facebook“ oder „Whatsapp“. Zusätzlich wurde die Homepage als weitere Kontaktmöglichkeit angegeben.

Ein weiterer Punkt des Fragebogens konzentrierte sich auf die Häufigkeit spezieller Anliegen, die im Beschwerde- und Rückmeldemanagement laut Theorie und Experteninterviews vorkommen können. Dazu wurden die Teilnehmer gebeten, die vier Kategorien, laut unten angeführter Tabelle, hinsichtlich deren Häufigkeit in der Gemeinde zu reihen. Dies ergibt Aufschluss über jene Anliegen, die im Rahmen des Beschwerde- und

Rückmeldemanagements besonders zu berücksichtigen sind. In weiterer Folge lassen sich daraus Informationen und Grundlagen zur Gestaltung des Beschwerdeprozesses ableiten.

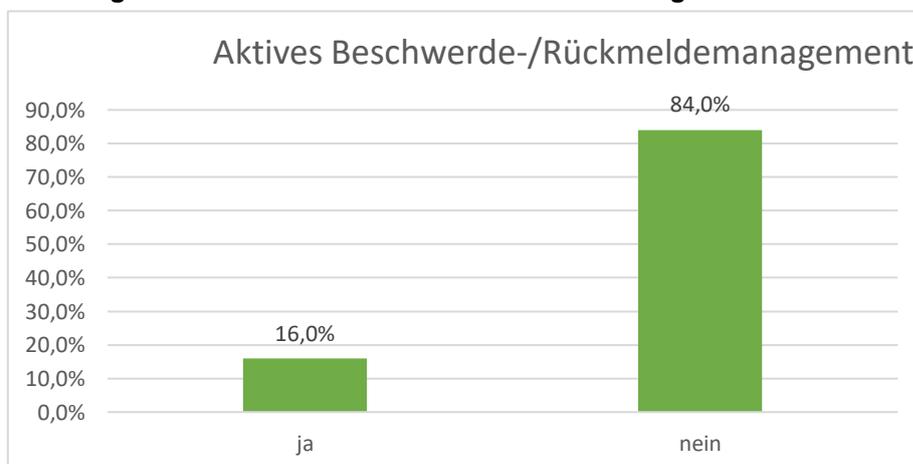
Tabelle 4: Häufigkeit der Anliegen

		1.	2.	3.	4.
Beschwerden/Kritik	n = 141	51,8%	30,5%	12,8%	5,0%
Hinweise/Anregungen	n = 141	46,8%	48,2%	5,0%	0,0%
Ideen	n = 133	0,8%	15,8%	57,9%	25,6%
Lob	n = 131	3,8%	4,6%	23,7%	67,9%

Aus der oben angeführten Tabelle ist ersichtlich, dass Beschwerden/Kritik von den Bürgern erfahrungsgemäß am häufigsten eingebracht werden. 51,8 % der Befragten wählten dieses Anliegen an erster Stelle. Für nahezu die Hälfte der Fragebogenteilnehmer (48,2 %) folgen an zweiter Position Hinweise/Anregungen. Am dritthäufigsten werden laut 57,9 % der Befragten Ideen mitgeteilt. Das seltenste Anliegen stellt das Lob dar, welches von 67,9 % auf den letzten Platz gewählt wurde. Hervorzuheben ist, dass Beschwerden/Kritik und Hinweise/Anregungen weitaus öfter eingebracht werden als die beiden anderen Kategorien.

Ein darauffolgender Punkt des Fragebogens nahm Bezug auf die organisatorische Ansiedelung des Beschwerde- und Rückmeldemanagements in der Gemeinde. Dementsprechend wurde zunächst erfragt, ob Beschwerden und Rückmeldungen aktiv angeregt werden. Dazu folgte im Fragebogen eine kurze Erklärung über das aktive Beschwerdemanagement, welches anhand eines strukturierten Ablaufs der Bearbeitung und mittels eines aktiven Anregens von Rückmeldungen der Bürger beschrieben wurde.

Abbildung 17: Aktives Beschwerde-/Rückmeldemanagement

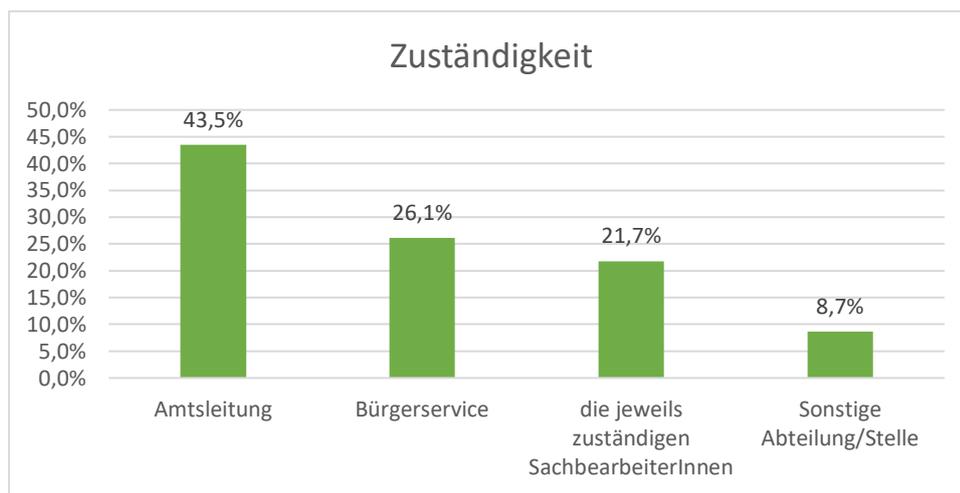


Anzahl gültige Nennungen: n = 144

Die obige Statistik verdeutlicht, dass nur ein geringer Anteil der Befragten (16 %) ein aktives Beschwerde-/Rückmeldemanagement in der Gemeinde anwendet. Ein weitaus höherer Prozentsatz (84 %) hat dieses nicht aktiv in Verwendung. Dementsprechend zeigt sich vermehrt ein passives Beschwerde- und Rückmeldemanagement mit einer fehlenden direkten Aufforderung der Bürger zur Äußerung deren Beschwerden.

Jene Fragebogenteilnehmer, die ein aktives Beschwerde-/Rückmeldemanagement in ihrer Gemeinde einsetzen, erhielten folgend die Frage, welche Abteilung/Stelle in ihrer Gemeinde für das Beschwerdemanagement zuständig ist.

Abbildung 18: Zuständigkeit Beschwerde-/Rückmeldemanagement



Anzahl gültige Nennungen: n = 23

Aus den Ergebnissen zeigt sich, dass nahezu die Hälfte der Befragten (43,5 %) angab, dass die Zuständigkeit in der Amtsleitung angesiedelt ist. Demnach sind derartige Stellen am öftesten für das Beschwerde-/Rückmeldemanagement zuständig. Am zweit- und dritthäufigsten wurden das Bürgerservice (26,1 %) und die jeweils zuständigen Sachbearbeiter (21,7 %) mit dieser Aufgabe betraut. Zudem konnten die Teilnehmer unter der Kategorie „Sonstige Abteilung/Stelle“ weitere Zuständigkeiten bekanntgeben. Dabei ergaben sich bei 8,7 % der Befragten folgende zwei Nennungen:

- Ansiedelung in der Amtsleitung, Zuständigkeit liegt bei den Sachbearbeitern
- Sekretariat Amtsleitung/Amtsdirektion

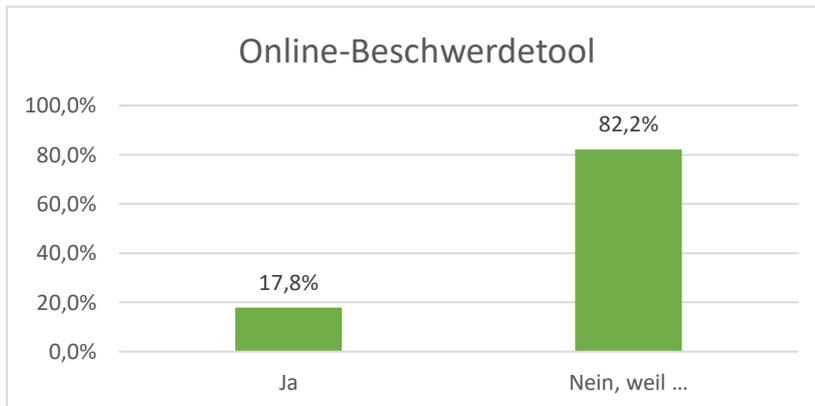
9.2.3. Elektronisches Beschwerde- und Rückmeldemanagement

Dieser Fragenbereich stellt den Hauptteil der Ergebnisse dar und nimmt Bezug auf die folgenden Forschungsfragen:

„Welche technischen Mittel und Systeme können Gemeinden im elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagement unterstützen? Welche werden derzeit genutzt und welche Möglichkeiten bieten sie?“

Mittels Fragebogen wurde dabei zuerst erhoben, ob in den jeweiligen Gemeinden ein Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetool (E-Formulare, Apps, Softwareprogramme...) verwendet wird. Daraus ergibt sich deren aktuelle Bedeutung unter den Gemeinden.

Abbildung 19: Einsatz Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetools



Anzahl gültige Nennungen: n = 146

Die Ergebnisse weisen eine geringe Verbreitung der Onlinetools innerhalb der Gemeinden auf. Mit 17,8 % gaben nur wenige Befragte an, ein derartiges Tool zu besitzen. Ein Großteil der Teilnehmer (82,2 %) setzt dieses nicht ein. Jene Gemeindemitarbeiter, die noch kein Onlinetool verwenden, wurden zusätzlich um eine Begründung ersucht. Dabei ergaben sich nach Datenbereinigung 54 Nennungen, welche zusammengefasst in folgenden acht Kategorien enthalten sind:

- kein Bedarf
- bevorzugte Nutzung anderer Beschwerdekanäle
- mangelnde Kenntnis der Tools/Auseinandersetzung mit der Thematik
- kein Interesse
- geplanter Einsatz
- zu hoher Aufwand
- mangelnde Nutzung
- fehlende Personalressourcen

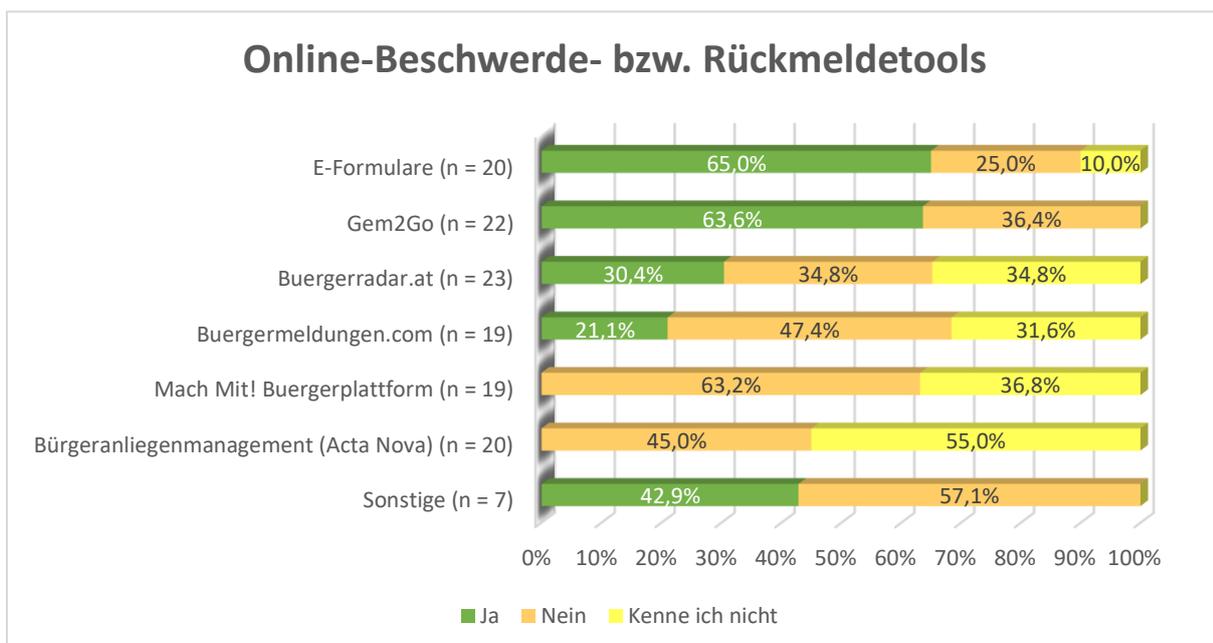
Die Kategorie „kein Bedarf“ enthält die meisten individuellen Nennungen der Befragten, welche sich auf Gründe seitens der Gemeinden und der Bürger beziehen. Beispielsweise nannten die Befragten unter anderem eine geringe Beschwerdeanzahl, eine kleine Gemeindegröße, oder

fehlende Nachfrage als Begründung. Demnach stellt diese Kategorie im Vergleich zu jener lautend „kein Interesse“ eine mangelnde Notwendigkeit dar. Ein nicht vorhandenes Interesse wurde in Bezug auf die aktuell angebotenen Tools und eine negative Einstellung gegenüber dem Beschwerdemanagement hergeleitet. Diese Kategorie weist mit vier Nennungen jedoch nur eine geringe Anzahl auf.

Am zweithäufigsten finden sich Ergänzungen beim Grund „bevorzugte Nutzung anderer Beschwerdekanäle“. Insbesondere erwähnten die Befragten dabei eine Beschwerdeeinbringung und -erledigung auf persönlichem oder telefonischem Wege. Zudem begründet eine mangelnde Kenntnis und Auseinandersetzung mit der Thematik die dritthäufigste Begründung für einen fehlenden Einsatz derartiger Tools. Die restlichen Kategorien enthalten annähernd gleich viele Nennungen. Dabei erwähnten einige Befragte, dass der Einsatz eines Tools bereits geplant sei oder andererseits aufgrund mangelnder Nutzung eingestellt wurde.

Jene Befragte, die ein Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetool in ihrer Gemeinde anbieten, wurden in weiterer Folge gebeten, die jeweiligen Tools zu nennen. Unter den aufgelisteten Systemen konnte der jeweilige Einsatz angegeben werden und ebenso, falls dieses nicht bekannt ist.

Abbildung 20: Verwendung der Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetools



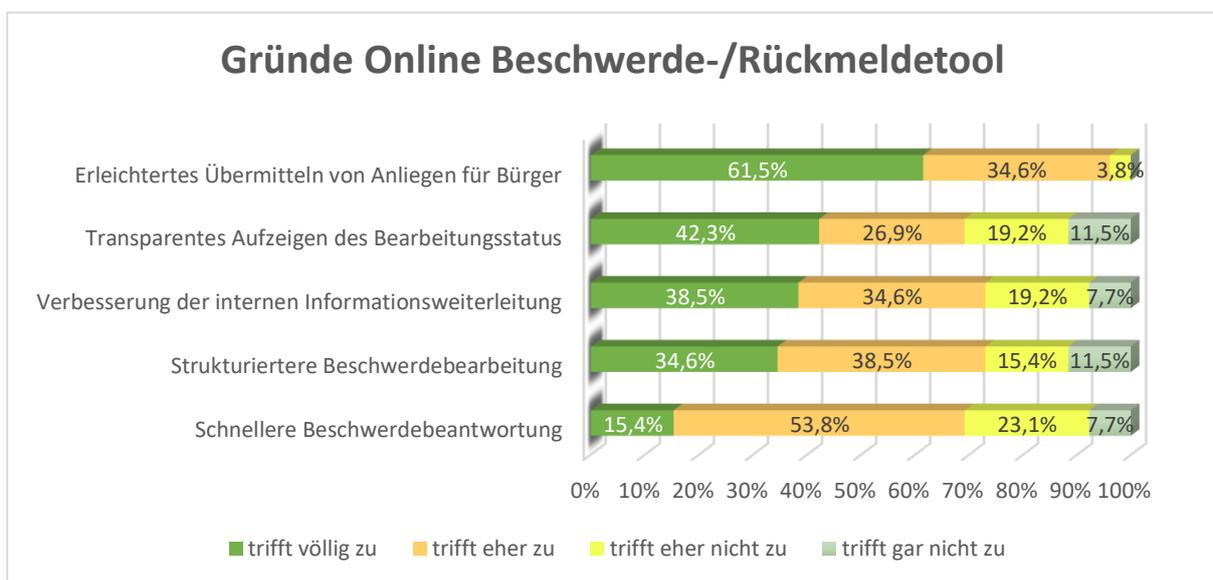
Die obige Grafik zeigt, dass „E-Formulare“ (65,0 %) und „Gem2Go“ (63,6 %) von den Fragebogenteilnehmern am meisten eingesetzt werden. Weitere Tools wie „Buergerradar.at“ werden von 30,4 % und „Buergermeldungen.com“ von 21,1 % der Befragten weniger oft angewendet. Mach Mit! Buergerplattform und das Bürgeranliegenmanagement sind in keiner

der teilnehmenden Gemeinden im Einsatz. Letzteres ist zudem bei mehr als der Hälfte der Befragten (55,0 %) nicht bekannt. Generell zeigt sich eine geringe Bekanntheit der Systeme, da ungefähr ein Drittel derjenigen Teilnehmer, die ein Onlinebeschwerdetool besitzen, die Plattformen „Buegerradar.at“, „Buegermeldungen.com“ und „Mach Mit! Buegerplattform“ nicht kennen. Zusätzlich gab es die Möglichkeit, weitere, nicht vorhandene Systeme unter der Kategorie „Sonstiges“ anzugeben. Dabei folgten drei Antworten, welche in folgenden Kategorien enthalten sind:

- selbstentwickelte Programme (Excel, Access)
- Gemeindehomepage

Im Falle der Verwendung eines Onlinetools wurden die Teilnehmer weiters nach deren Gründe für den Einsatz gefragt. Dabei konnten sie anhand bereits definierter Kategorien auswählen, inwiefern die jeweiligen Gründe auf die Einführung in ihrer Gemeinde zutreffen.

Abbildung 21: Gründe für ein Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetool

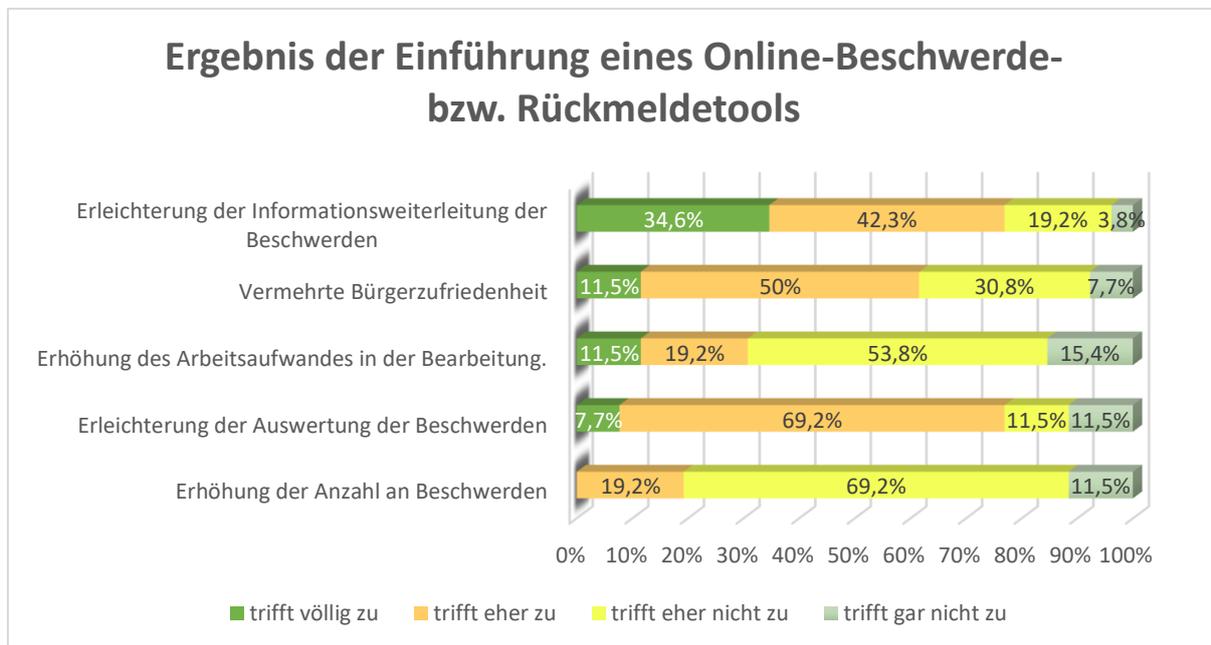


Anzahl gültige Nennungen: n = 26

Den wichtigsten Grund stellt die erleichterte Möglichkeit für Bürger, deren Anliegen zu ermitteln dar (61,5 %). Anhand der obigen Grafik ist ersichtlich, dass unter den vorgegebenen Möglichkeiten die Begründung des Aufzeigens eines transparenten Bearbeitungsstatus von 42,3 % der Befragten als am zweitstärksten zutreffend eingestuft wurde. Insgesamt betrachtet treffen alle fünf Gründe für mehr als die Hälfte der Teilnehmer zu, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. So ist zwar eine „schnellere Beantwortungszeit auf Beschwerden“ für 53,8 % der Befragten ebenso zutreffend, jedoch in geringerem Ausmaß als die restlichen vier Gründe.

Zur Ausarbeitung der Ergebnisse waren nicht nur die Beweggründe zur Einführung von Bedeutung, sondern auch die tatsächlichen Ergebnisse, die erzielt werden konnten, um Erfahrungen der Gemeinden zu erheben. Anhand vorgegebener Ziele, welche aus der Theorie abgeleitet wurden, konnten die Fragebogenteilnehmer deren Zielerreichung innerhalb der Gemeinde bestimmen. Dies diente dazu, Verbesserungen oder Verschlechterungen aufgrund des Einsatzes eines Online-Beschwerde- und Rückmeldetools feststellen zu können.

Abbildung 22: Ergebnis elektronisches Beschwerde- bzw. Rückmeldemanagement



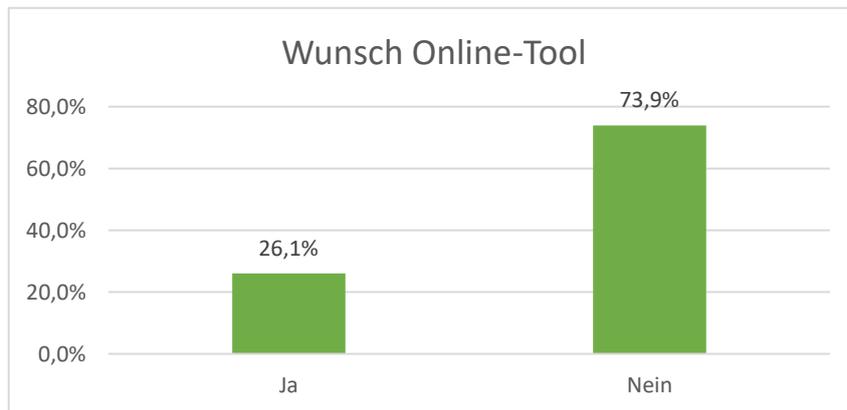
Anzahl gültige Nennungen: n = 26

Hinsichtlich der Ergebnisse der Einführung eines elektronischen Beschwerde- bzw. Rückmeldemanagements zeigt sich anhand obiger Grafik, dass eine „Erleichterung der Informationsweiterleitung der Beschwerden“ laut 34,6 % der Befragten völlig eingetreten ist. In Anbetracht dieses Grundes decken sich die Ergebnisse nahezu mit den vorherigen Beweggründen. Ebenso erkannten 69,2 % der Gemeindebediensteten eine eher leichtere Auswertung der Beschwerden. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (61,5 %) stellte weiters eine höhere Zufriedenheit bei den Bürgern fest. Insgesamt ist ersichtlich, dass der Einsatz eines elektronischen Beschwerde- bzw. Rückmeldemanagements eher positive als negative Folgen brachte, indem eine Erhöhung des Arbeitsaufwandes und der Beschwerdeanzahl weitgehend nicht zutrifft. Die Teilnehmer gaben zudem an, dass eine Steigerung der Beschwerdeanzahl eher nicht (69,2 %) bis gar nicht (11,5 %) eintritt.

Jene Teilnehmer, die aktuell kein Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetool in ihrer Gemeinde einsetzen, erhielten anstelle der beiden vorherigen Themenbereiche die Frage nach deren

Wunsch über eine derartige Anwendung. Mittels der Ergebnisse kann der aktuelle Bedarf der Gemeinden an einem Onlinetool festgestellt werden.

Abbildung 23: Wunsch über den Einsatz eines Online-Tools



Anzahl gültige Nennungen: n = 119

Anhand obiger Grafik ist dabei ersichtlich, dass der Wunsch über einen Einsatz von nahezu dreiviertel der Befragten (73,9 %) verneint wird. Somit steht mit 26,1 % der Teilnehmer nur ein geringer Anteil an Gemeindebediensteten einer Einführung offen gegenüber und würde gerne ein Onlinetool in ihrer Gemeinde einsetzen.

In einem weiteren Schritt wurde in der Auswertung der Ergebnisse der Wunsch nach einem Online-Tool mit der Einwohnerzahl der Gemeinden in Bezug gesetzt, um die Ergebnisse dementsprechend interpretieren zu können.

Tabelle 5: Zusammenhangsanalyse Wunsch Online-Tool und Einwohnerzahl

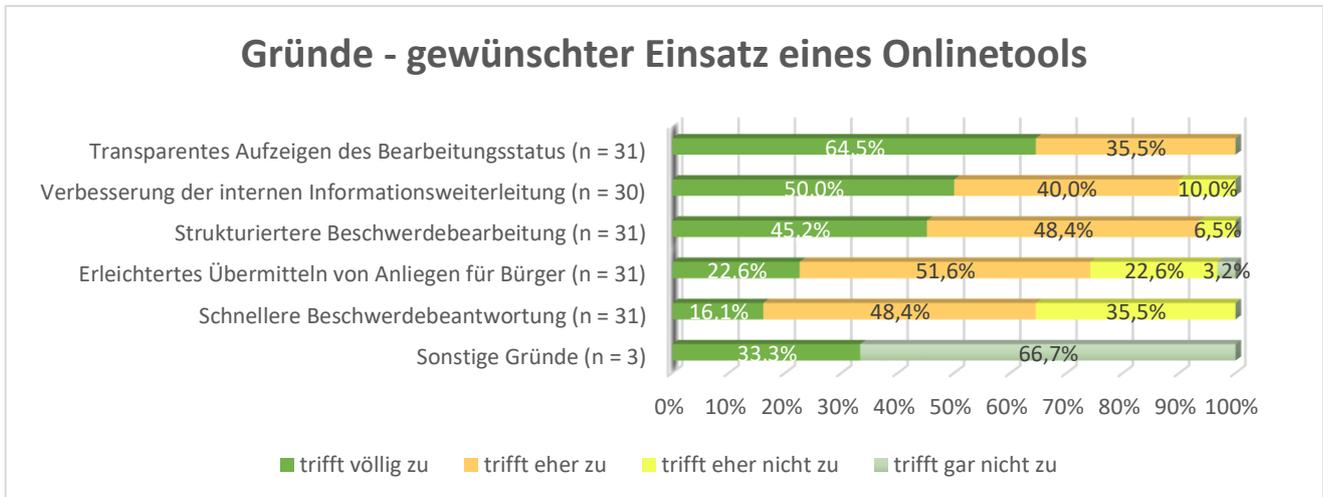
Einwohnerzahl	Wunsch nach einem Online-Tool		
	ja	nein	n
unter 2.000	15,2 %	84,8 %	33
2.001 – 5.000	36,8 %	63,2 %	19
5.001 – 10.000	100,0 %	0,0%	4
mehr als 10.000	100,0 %	0,0%	1
Gesamt	29,8 %	70,2 %	57

Chi²= 15,606, p= 0,001

Anhand der obigen Tabelle ist ersichtlich, dass der Wunsch, ein Online-Tool in der Gemeinde einzusetzen, mit steigender Gemeindegroße zunimmt, wobei hierbei die an der Umfrage vertretenen Gemeinden zu berücksichtigen sind. Vor allem Gemeinden mit weniger als 2.000 Einwohnern lehnen den Einsatz eines derartigen Tools ab (84,8 %). Bei den Gemeinden mit 2.001 bis 5.000 Einwohnern verringert sich dies auf 63,2 %. Insgesamt konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Einwohnerzahl und dem Wunsch nach einem Online-Tool festgestellt werden.

Jene Personen, die den Einsatz eines Online-Tools befürworten, wurden wiederum ebenso nach deren Gründe für einen möglichen Einsatz gefragt, um den Bedarf genauer bestimmen zu können. Die Befragten erhielten dazu die gleichen Beweggründe wie jene Teilnehmer, die bereits ein Onlinetool einsetzen.

Abbildung 24: Gründe für einen gewünschten Einsatz eines Onlinetools



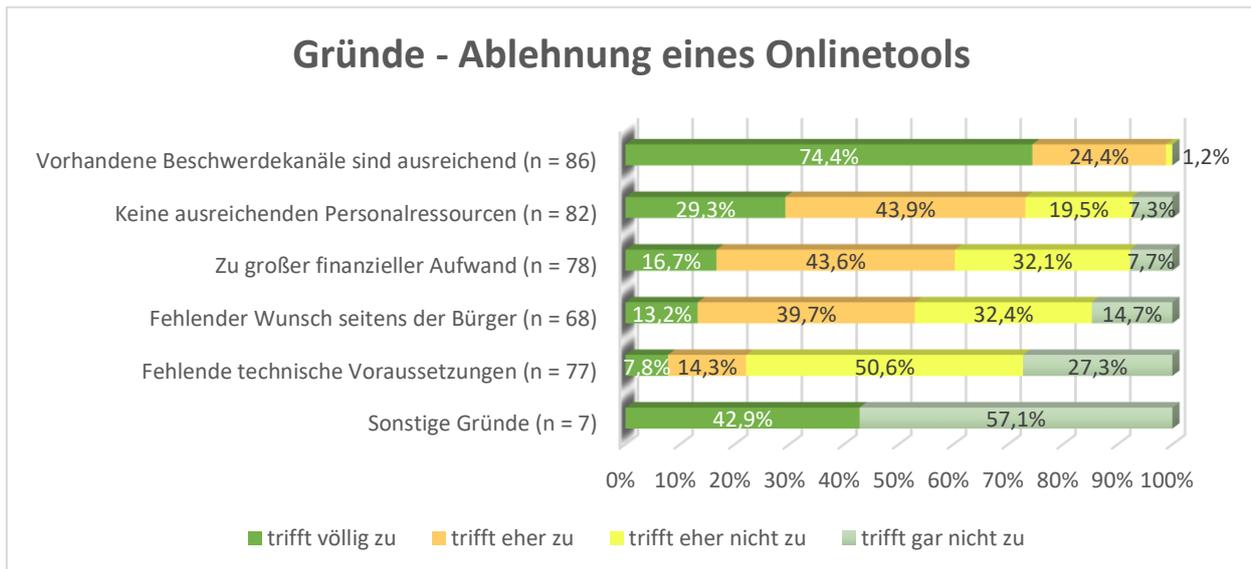
Für die Fragebogenteilnehmer sind die drei wichtigsten Gründe für eine Einführung eines Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetools das transparente Aufzeigen des Bearbeitungsstatus (64,5 %), die bessere interne Weiterleitung von Informationen (50,0 %) sowie die strukturiereere Bearbeitung von Beschwerden (45,2 %). Weniger wichtig, jedoch auch als zutreffend bezeichnen die Befragten die Gründe der leichteren Übermittlung von Anliegen (22,6 %) und der schnelleren Beantwortung der Beschwerden (16,1 %). Letzteres wäre jedoch ebenso für ein Drittel der Teilnehmer kein ausschlaggebender Grund für eine Einführung. Unter der Kategorie „Sonstiges“ wurde folgendes weitere Motiv bekanntgegeben:

- Durchführung von Auswertungen für Politik und Verwaltung

Im Vergleich zur Abbildung 21 ist teils eine ähnliche Reihenfolge der Gründe hinsichtlich deren Bedeutung ersichtlich. Eindeutig erkennbar ist jedoch, dass das Aufzeigen des transparenten Bearbeitungsstatus für viele Teilnehmer ein ausschlaggebender Beweggrund für eine Einführung darstellt.

Jene Teilnehmer, die kein Online-Beschwerde- und Rückmeldetool in ihrer Gemeinde einsetzen möchten, wurden ebenso nach deren Gründe gefragt. Dies diente dazu, Gegenargumente zu sammeln, die im Zuge einer Einführung vorgebracht werden können, um diese dementsprechend berücksichtigen zu können.

Abbildung 25: Ablehnung Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetool



Das häufigste Gegenargument stellen bereits vorhandene Beschwerdekanaele dar, welche 74,4 % der Befragten als ausreichend empfinden. Weitere Hindernisse sieht mehr als die Hälfte der Teilnehmer in fehlenden Personalressourcen. Die Gründe betreffend eines hohen finanziellen Aufwands und einer fehlenden Nachfrage der Bürger empfinden die Gemeindebediensteten als annähernd gleichbedeutend. Am wenigsten ausschlaggebend wären fehlende technische Voraussetzungen, welche 27,3 % als gar nicht zutreffend sehen. Bei dieser Frage bestand wiederum die Möglichkeit, zusätzliche Gründe anzugeben. Dies wurde von fünf Teilnehmern genutzt, wobei folgende Ergebnisse erzielt wurden:

- kein Bedarf
- fehlende Nachfrage seitens der Bürger
- bevorzugte Nutzung anderer Beschwerdekanaele (Telefon, Persönlich)

In der Kategorie „kein Bedarf“ wurden wiederum Nennungen bezüglich einer zu geringen Beschwerdeanzahl und einer kleinen Gemeindegröße zusammengefasst. Im letzten Punkt des Fragebogens erhielten die Teilnehmer die Möglichkeit, Anmerkungen zum Thema „Elektronisches Beschwerde- und Rückmeldemanagement“ vorzubringen, welche zahlreich genutzt wurde. Dabei ergaben sich 25 Nennungen, die überwiegend kritische Aspekte beinhalten. Die Befragten wiesen dabei auf folgende Punkte hin:

- mögliche Datenschutzproblematik aufgrund der DSGVO
- Bedenken bezüglich eines aktiven Beschwerdemanagements (hohe Anforderungen der Bürger)
- keine Verwaltungsvereinfachung, Vorteile
- keine anonymen Meldungen
- besser geeignet für große Gemeinden
- bevorzugte Nutzung anderer Beschwerdekanaele (persönlich)

10. Zusammenfassung & Handlungsempfehlungen:

Zusammenfassend ist weitgehend eine Übereinstimmung zwischen den Literaturerkenntnissen und den qualitativen Ergebnissen erkennbar. Dabei decken sich die Aufgaben und Planungsschritte des E-Governments in vielen Fällen mit jenen des Beschwerdemanagements. Beide Bereiche sind gut kombinierbar, da sie oftmals den gleichen Zielen, wie beispielsweise der Bürgerorientierung, der Leistungsverbesserung oder der Transparenz dienen. Dazu sind gleichermaßen umfangreiche Vorbereitungsarbeiten notwendig, um ein Beschwerdemanagement sowie einen E-Governmenteinsatz, einzeln oder gemeinsam, erfolgreich zu implementieren. Festgehalten werden kann, dass sich das elektronische Beschwerdemanagement in Gemeinden mit einer weiteren Betrachtung als ausschließlich kritischen Meldungen beschäftigt.

Der theoretisch erarbeitete Nutzen eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldetools hat sich in den Experteninterviews bestätigt. Insgesamt kann festgestellt werden, dass das E-Government durch die diversen Systeme oder Tools eine wesentliche Unterstützung im Beschwerdemanagementprozess bietet und dabei viele Vorteile für den Bürger sowie für eine Gemeinde erzielt werden können. Der Einsatz einer derartigen Anwendung erfordert jedoch zunächst das Planen der Strategie, der Ziele und die Gestaltung eines Beschwerdemanagementprozesses.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Bachelorarbeit sowie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen anhand folgender Forschungsfragen erläutert.

- *Welche Rahmenbedingungen und Arbeitsschritte sind bei der Einführung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements zu beachten?*
- *Welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für die Marktgemeinde Gunskirchen ableiten?*

Die jeweiligen Erkenntnisse stammen aus der Literaturrecherche sowie den qualitativen und quantitativen Interviews. Die Handlungsempfehlungen werden in den nachfolgend genannten Phasen in Anlehnung an Stauss und Seidel²⁹³ näher beschrieben.

10.1. Rahmenbedingungen und Arbeitsschritte

1. Beschlussphase:

- Aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Entscheidung für ein elektronisches Beschwerdemanagement bei der Hierarchieebene der Gemeinde liegen sollte, da diese wesentlich hinter dem Projekt stehen muss. Zudem fördert auch ein Gemeinderatsbeschluss die Akzeptanz eines elektronischen Beschwerdetools. Daher

²⁹³ Stauss/Seidel (2014), 580 in Anlehnung an Gierl (2000), 184

wird dies auch der Marktgemeinde Gunskirchen aufgrund der höheren Erfolgchance zur erfolgreichen Umsetzung eines damit verbundenen Kulturwandels empfohlen.

In dieser Phase soll laut Literatur zudem eine Betrachtung des derzeitigen Beschwerdemanagements und der angestrebten Veränderung in groben Zügen erfolgen.²⁹⁴ Dazu können die in der Bachelorarbeit beschriebene Ausgangslage und Ist-Situation herangezogen werden

2. Projektorganisationsphase

Sowohl die Literatur, als auch die Experteninterviews empfehlen die Abwicklung des Projekts in einem Projektteam.

- Nach der getroffenen Entscheidung konzentriert sich die nächste Phase somit auf die Zusammenstellung des Projektteams. Diese Aufgabe kommt der Verwaltungsspitze zu. Dabei ist eine Person zu bestimmen, die das Projekt leitet. Diese sollte EDV-Kenntnisse besitzen, mit der Gemeinde vertraut sein und bereits Projekte organisiert haben. Am Projekt sollten sich sodann Mitarbeiter mit Wissen in den Bereichen Recht, Organisationsentwicklung sowie Personalmanagement beteiligen.²⁹⁵

Die Interviewergebnisse ergaben eine Beteiligung der Führungskräfte, Mitarbeiter und der Politik, wobei Personen aus allen Abteilungen einzubeziehen sind. Die leitenden Personen sind vor den Mitarbeitern zu informieren, um deren Akzeptanz zu erreichen.

Dies wird auch der Marktgemeinde Gunskirchen empfohlen, um keine Bereiche zu vernachlässigen. Da es sich laut den Interviewergebnissen häufig um Infrastrukturmängel handelt ist es naheliegend, zuerst die Bauabteilung in das Projekt zu involvieren. Auf jeden Fall sollte die zuständige zentrale Stelle möglichst bald eingebunden werden.

3. Konzeptions- und Einführungsphase:

Die Konzeptionsphase nimmt Bezug auf den Ablauf der in Kapitel 4 dargestellten Grafik. Dabei wird zunächst auf die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen eingegangen.

Verwaltungsspezifische bzw. organisatorische Rahmenbedingungen

- Organisatorische Ansiedelung/Zuständigkeit: Planungen hinsichtlich der Organisation bedürfen einer genauen Überlegung, wo das Beschwerdemanagement bestenfalls anzusiedeln ist. Dabei geht aus den Interviewergebnissen hervor, dass sämtliche Gesprächspartner ein zentrales Element empfehlen bzw. anwenden, wobei jedoch auch eine dezentrale Zuständigkeit vorhanden ist. Dadurch findet sich die Anwendung eines

²⁹⁴ vgl. Stauss/Seidel (2014), 580 in Anlehnung an Gierl (2000), 184

²⁹⁵ vgl. Prorok/Sallmann (2002), 106f

dualen Beschwerdemanagements. Dies wäre auch in der Marktgemeinde Gunskirchen empfehlenswert. Bei Gemeinden mittlerer Größe ist der direkte Kontakt zwischen Bürger und Gemeindebediensteten oftmals vorherrschend, wodurch dieses Element nicht gänzlich auszuschließen ist. Demnach ist es vorteilhaft, das Beschwerdemanagement an einer zentralen Stelle anzusiedeln. Die Bearbeitung würde jedoch bei den Sachbearbeitern bleiben. Aus den qualitativen Interviews geht ein unterschiedliches Ausmaß an Zentralisierung hervor. Insgesamt werden die Vorteile einer Zentralisierung hinsichtlich der Beschwerdebeantwortung, Kontrollfunktion und Verwaltung des elektronischen Beschwerdetools gesehen. Derartige Aufgaben sollten somit von einer Position wahrgenommen werden. In Bezug auf diejenige Stelle, die dafür zuständig sein sollte, weisen sowohl die Literatur, als auch die Experten auf eine Ansiedelung in den Hierarchieebenen hin. Dies unterstützt den Kulturwandel, der mit einer derartigen Einführung einhergeht und ermöglicht eine Nutzung des Beschwerdemanagements als wichtiges Steuerungselement. Dadurch wird den Aufgaben des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses gleichermaßen Aufmerksamkeit geschenkt. Insgesamt wurden Stellen genannt, wie der Umkreis der Amtsleitung oder in anderen Fällen auch das Bürgerservice und die Öffentlichkeitsarbeit. In der Marktgemeinde Gunskirchen wäre daher eine Ansiedelung im Bereich der Amtsleitung zu empfehlen, einerseits aufgrund der Nähe zur Führungsebene, andererseits auch, da dort die Öffentlichkeitsarbeit verwaltet wird. Die Gemeinde könnte aber auch in Erwägung ziehen, das Bürgerservice mit der Aufgabe zu betrauen, da dieses ebenso unter der Leitung des Amtsleiters steht. In beiden Fällen werden die genannten Positionen bereits mit Beschwerdefällen und häufigem Kundenkontakt konfrontiert. Aufgrund der Gemeindegröße wäre zudem die Verwaltung und Hauptzuständigkeit einer Person für das Onlinetool ausreichend.

- Aktives Beschwerdemanagement: Unabhängig von der jeweiligen Ansiedelung ist jedenfalls ein aktives Beschwerdemanagement einzusetzen, um einerseits ausreichend Kontrolle über kritische Meldungen zu haben und andererseits einen wahrheitsgetreuen Überblick über die Bürgerzufriedenheit sowie die Dienstleistungsqualität zu erlangen. Dies kann mittels der elektronischen Beschwerdekanaäle durch vermehrte Partizipation erreicht werden.
- Organisation Onlinetool/Prozess: Zudem ergeben sich auch hinsichtlich des gewählten Beschwerde- und Rückmeldetools Vorbereitungsaufgaben. Damit ist die oftmals mögliche Kategorien- und Themenbildung gemeint, zu denen Bürger Beschwerden und Rückmeldungen einbringen können. Um dies ausreichend und bedarfsgerecht zu bestimmen, ist es Aufgabe der Gemeinde vorab festzulegen, welche Beschwerden in welchen Aufgabenbereichen vorkommen. Hierbei wird auf die Experteninterviews

verwiesen, wonach insbesondere ein Gesprächspartner hervorhob, dass zunächst zu definieren ist, was Bürgeranliegen sind. Zudem ist der gesamte Beschwerdemanagementprozess in seinen einzelnen Schritten zu organisieren.

Soziale und personalpolitische Rahmenbedingungen

- Beachtung der Bürgerwünsche: Die **sozialen Rahmenbedingungen** erfordern eine Berücksichtigung der Nachfrage und Nutzungsmöglichkeiten seitens der Bürger. Dabei spielen demografische Aspekte eine Rolle, da wie in Kapitel 3. dargestellt, eine Internetnutzung mit steigendem Alter abnimmt. Zudem ist die Gemeindegröße ausschlaggebend. Aus den qualitativen und quantitativen Ergebnissen ging mehrfach hervor, dass sich Online-Beschwerdetools für größere Gemeinden und Städte besser eignen. Jedoch ergaben Recherchen, dass auch mittelgroße Gemeinden erfolgreich eine derartige Anwendung einsetzen können. Dazu bedarf es einer ausreichenden, wiederholten Öffentlichkeitsarbeit und einem konsequenten Beachten sämtlicher Schritte des Beschwerdemanagementprozesses. Dennoch ist es hilfreich, zunächst die Nachfrage der Bürger zu ermitteln. Statistische Daten der Marktgemeinde Gunskirchen lassen in Bezug zu Kapitel 3. zwar einen Bedarf vermuten, dieser sollte jedoch durch diverse Erhebungsmethoden genauer bestimmt werden. Dazu eignen sich laut Experten beispielsweise ein Bürgerbeteiligungsprozess oder ein Fragebogen. Zudem ist es laut den Ergebnissen notwendig, nicht ausschließlich einen (elektronischen) Beschwerdekanal anzubieten. Dadurch werden Barrieren verringert und die gleiche Anwendung steht auch Bürgern ohne Internetzugang zur Verfügung.
- Maßnahmen gegenüber Mitarbeitern: Hinsichtlich der **personalpolitischen Rahmenbedingungen** stellt der Kulturwandel, der zu bewältigen ist, die größte Herausforderung dar. Dies bestätigte sich auch in den Experteninterviews und betrifft einerseits die generelle Einführung eines strukturierten Beschwerdemanagements und damit verbunden das Umdenken in der Entgegennahme einer Beschwerde, welche als hilfreich anzusehen ist. Andererseits sind mit der Einführung einer neuen Technologie im Rahmen des E-Governments ebenso Befürchtungen im Hinblick auf einen Mehraufwand aus dem Weg zu räumen. In der Marktgemeinde Gunskirchen sollte dazu bereits vor Einführung eine ausreichende Information gegenüber den Mitarbeitern stattfinden. Dabei sind die in der Beschreibung der Ist-Situation der Gemeinde dargelegten Ziele zu erklären, um für ausreichend Nachvollziehbarkeit zu sorgen. Zudem sind die Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter festzulegen, damit diese genau wissen, welche Beschwerdefälle sie ohne Weiterleitung an den zuständigen Vorgesetzten selbstständig bearbeiten dürfen.

1. **Information der Mitarbeiter:** Laut Literatur und Experteninterviews sind die Mitarbeiter ausreichend über die Zielsetzung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements zu informieren. Diesen muss die gewählte Absicht und Vorgehensweise bekannt sein. Weiters müssen sie auch Beschwerdefälle erkennen und wissen, was eine Gemeinde unter den Bürgeranliegen versteht. Dabei kommt dem folgenden Schritt eine wichtige Bedeutung zu.

2. **Beteiligung der Mitarbeiter:** Zudem sollten die Mitarbeiter aktiv beteiligt werden.

Niefind und Wiegman empfehlen dabei, dass Mitarbeiter mittels Workshop oder Befragungen zunächst in den Erarbeitungsprozess zur Definition des betriebseigenen Beschwerdebegriffes eingebunden werden. Insbesondere da Beschwerden innerbetrieblich oftmals unterschiedlich aufgefasst werden, wodurch eine Abklärung und genaue Festlegung notwendig ist. Dabei sollten vor allem die für das Beschwerdemanagement zuständigen Bediensteten beteiligt und geschult werden, da diese auch die jeweiligen Beschwerdefälle erkennen müssen.²⁹⁶

Weiters ist eine Beteiligung in Bezug auf eine genaue Beschreibung der bisherigen Beschwerdewege hilfreich. Mehrere Experten wiesen auf die Notwendigkeit deren Analyse hin, welche durch Visualisierung unterstützend durchgeführt werden kann. Dabei bietet es sich an, Mitarbeiter daran zu beteiligen. Dadurch könnten häufig vorkommende Fälle gemeinsam mit dem jeweils zuständigen Mitarbeiter veranschaulicht dargestellt werden, um einerseits die an einem Beschwerdeweg beteiligten Personen zu ermitteln und andererseits „Musterfälle“ auszuarbeiten, wodurch vorgefertigte Antworten festgehalten werden können. Insgesamt deuten die Ergebnisse der qualitativen Forschung mehrfach darauf hin, dass die menschliche Komponente einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Einführung darstellt. Zudem könnten die Mitarbeiter neben der bereits erwähnten Definition von Bürgeranliegen auch bei der Kategorien- und Themenbildung in einem Beschwerdetool beteiligt werden, da diese die Aufgabenbereiche der Gemeinde und die darin vorkommenden Beschwerdefälle bereits gut kennen.

3. **Schulungsmaßnahmen:** Hinsichtlich des technischen Aspekts sollten sämtliche Mitarbeiter die gewählte E-Governmentanwendung kennenlernen, um sich damit vertraut zu machen. Somit auch jene, die nicht hauptsächlich zuständig sind für das Tool. Dadurch ist eine Beteiligung sowohl im Bereich der Einschulung notwendig, aber auch in der spezifischen Vorbereitung des Tools. Dazu sollten für alle Mitarbeiter Schulungsunterlagen bereitgestellt werden.

²⁹⁶ vgl. Niefind/Wiegman (2010), 20f

Finanzielle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

- Kostenfaktoren: Hinsichtlich des finanziellen Aufwands sind die Kosten je nach Tool unterschiedlich. Dabei wurden Preise oftmals abhängig von der Einwohnerzahl der Gemeinde festgelegt. Im Wesentlichen gilt es jedoch folgende in Kapitel 4.1.2. in der Literatur erwähnten Faktoren zu beachten: Gesamtkosten (Erwerb von Hardware/Software), Lizenzgebühren, Wartungskosten, Schulungsaufwand etc. Die insgesamt anfallenden Kosten sind sodann dem Nutzen gegenüberzustellen, um eine Kaufentscheidung abzuwägen. Um eine Fehlinvestition zu vermeiden, wurde in den Experteninterviews darauf hingewiesen, vor endgültiger Festlegung eine Testphase zu vereinbaren, um den möglichen Nutzen genauer bestimmen zu können.
- Nutzung von Synergien: Sowohl in der Literatur als auch in den Interviews wurde die Möglichkeit erwähnt, eine Anwendung gemeinsam zu nutzen und dadurch Synergien zu schaffen. Dies könnte die Marktgemeinde Gunskirchen ebenso in Erwägung ziehen. Zwar ergeben sich dabei eventuell finanzielle Vorteile, es ist jedoch auch zu bedenken, dass sich die Identifikation der Bürger mit dem System verringern könnte.

Technische Rahmenbedingungen

- Technische Voraussetzungen: Derartige Rahmenbedingungen beschäftigen sich mit Voraussetzungen seitens der Gemeinde sowie der Bürger. Diese sind von der Wahl des elektronischen Beschwerde- und Rückmeldetools abhängig. Je nachdem ändert sich der Eingangskanal und damit die Anforderung. Wird beispielsweise eine App gewählt, erfordert dies seitens des Bürgers zunächst einen Internetzugang und sodann den Download der Anwendung. Für die Gemeinde sind damit unterschiedliche Bearbeitungsmöglichkeiten verbunden. Abhängig von diesen erfolgt entweder eine medienbruchfreie Übertragung der Meldungen der Bürger in das interne Bearbeitungssystem oder eine zusätzliche händische Erfassung ist notwendig. Grundsätzlich ist aufgrund des Wegfalls einer Mehrarbeit eine medienbruchfreie Schnittstelle anzustreben. Dies ist jedoch anhand weiterer Faktoren, wie des damit verbundenen finanziellen Aufwands abzuwägen. Aus den Recherchen und Interviewergebnissen ging hervor, dass viele Anwendungen mit wenig technischen Voraussetzungen seitens der Gemeinde verbunden sind. Dabei ist zu empfehlen, dass die bereits vorhandene Struktur berücksichtigt wird und vorhandene Ressourcen bestmöglich ausgeschöpft werden.

Rechtliche und sicherheitsbezogene Rahmenbedingungen

- Einhaltung der Datenschutzbestimmungen: Bei den rechtlichen Rahmenbedingungen spielt vor allem die mit 25.05.2018 eingetretene Datenschutzverordnung eine wichtige Rolle.

Demnach bestehen aufgrund der Transparenz einiger Beschwerdetools Bedenken seitens der Gemeinden, welche sich in den Interviewergebnissen jedoch nicht bestätigt haben. Dennoch zeigte sich, dass gewisse Maßnahmen und eine Überprüfung der eingelangten Meldungen notwendig sind. Dies verstärkt sich bei transparenten Tools, da hierbei auf eine Anonymisierung zu achten ist. Demnach wurde in den Interviews erwähnt, dass Personen, Autokennzeichen und dergleichen sowohl auf Bildern als auch aus dem textlichen Zusammenhang unkenntlich zu machen sind. Hinsichtlich des E-Governmenteinsatzes sind zudem weitere Bestimmungen zu befolgen, welche je nach Anwendung individuell zu betrachten sind. Abhängig von den verschiedenen Systemen können Beschwerden auch anonym eingebracht werden, wodurch sich derartige Probleme verringern. Insgesamt gilt jedoch ein vorsichtiger Umgang mit personenbezogenen Daten der Bürger.

- Transparenz der Systeme: Zudem hat eine Gemeinde die Entscheidung zu treffen, ob sie diese Transparenz möchte oder nicht. Der Transparenz eines Onlinetools darf nicht mit Ängsten begegnet werden, sondern deren Vorteile im Hinblick auf eine bessere Information und gezielte Darstellung der Gemeinde gegenüber dem Bürger sind zu erkennen. Sowohl die Literatur, als auch die Mehrheit der Experten weisen jedoch darauf hin, dass die Einführung eines transparenten Tools erst getätigt werden soll, wenn zuvor der Beschwerdemanagementprozess in der Gemeinde verankert ist. Bei der Transparenz muss vor allem beachtet werden, dass die Abläufe, Informationsweiterleitung und -einholung gut funktionieren müssen, da sich eine Gemeinde ansonsten negativ gegenüber dem Bürger präsentiert und dabei nicht im gewünschten Maße auf Beschwerden reagieren kann.

Sämtliche eben erwähnten Rahmenbedingungen sind anhand deren inhaltlicher Informationen zu bewerten und aufgrund der damit verbundenen Herausforderungen ausreichend zu berücksichtigen. Weitere Informationen sind den Ergebnissen der Interviews zu entnehmen. Nach eingehender Betrachtung der Rahmenbedingungen hat die Gemeinde die angestrebten Ziele und damit verbundenen Strategien festzulegen. Hierbei wird auf die Kapitel 4.2. und 4.3. verwiesen.

Ziele und Strategie

Im Hinblick auf die in Kapitel 4.2. erwähnten Zielmöglichkeiten ist zu empfehlen, dass die Gemeinde zunächst überlegt, inwiefern eine elektronische Unterstützung eingesetzt werden soll. Dies erfordert zu entscheiden, ob ein Schwerpunkt auf Ziele des E-Governments wie der Partizipation gesetzt wird, oder eher eine strukturiertere Bearbeitung in der Gemeinde. Demnach unterscheidet sich eine interne oder externe Forcierung. In Anbetracht dessen folgen weitere Entscheidungen im Hinblick auf die Gestaltung des Prozesses oder die Wahl

eines geeigneten Tools auf diese Festlegung. Unabhängig davon sollten stets innerbetriebliche Ziele zur Umsetzung der Beschwerdekultur im Auge behalten werden. Dies sollte in Anbetracht der Maßnahmen der personalpolitischen Rahmenbedingungen erfolgen.

Beschwerdemanagementprozess nach Stauss und Seidel:

Direkter Beschwerdemanagementprozess:

Beschwerdestimulierung:

Hinsichtlich der Beschwerdekanäle ist zu empfehlen, dass die Marktgemeinde Gunskirchen aufgrund des derzeit noch nicht strukturiert vorhandenen Beschwerdemanagementprozesses zunächst sämtliche herkömmliche **Beschwerdewege** wie Telefon, persönliche Vorsprache etc. festlegt und kommuniziert. Dabei können insbesondere Feedbackzettel im Gemeindeamt aufgelegt werden. Nach einer Testphase kann eine Entscheidung zugunsten einer der in Kapitel 6 genannten elektronischen Systeme erfolgen. Dabei ist im Zuge einer einfacheren Handhabung darauf zu achten, dass beispielsweise elektronische Formulare ähnlich den Papierformularen gestaltet werden.

Damit Bürger die Beschwerdemöglichkeit ausreichend nutzen sind folgende Maßnahmen der **Öffentlichkeitsarbeit** anzuwenden: Laufende Hinweise in der Gemeindezeitung und regionalen Print- und TV-Medien, Mund-zu-Mund-Propaganda, persönliche Hinweise durch die Mitarbeiter der Gemeinde, Homepage, Verbreitung der Möglichkeit auf Facebook sowie Ansprache im Zuge der Bürgerfragestunde. Diese Optionen sind bei einem elektronischen Beschwerdetool verstärkt einzusetzen. Weiters könnte aufgrund der erwähnten Option der Bürgerbeteiligung bereits eine vermehrte Teilnahme ermöglicht werden. Zudem ist eine mögliche Testphase ausreichend zu kommunizieren. Nach Entscheidung könnte die Gemeinde einen Informationsabend für die Bürger veranstalten, wo ein elektronisches System vorgezeigt wird. Dies erfordert, dass eine Anleitung für den Bürger erstellt und beispielsweise auf der Homepage der Gemeinde zur Verfügung gestellt wird. Zudem wird empfohlen, Richtlinien zur Beschwerdeerledigung (Fristen) gegenüber dem Bürger aufgrund einer höheren Außenwirkung sowie Einhaltungspflicht zu kommunizieren.

Beschwerdeannahme & Beschwerdebearbeitung:

Beschwerdeannahme: Die Rolle des bereits erwähnten ‚Complaint Owners‘ sollte jenem Mitarbeiter zukommen, der das elektronische Beschwerdetool hauptverantwortlich betreut. Abhängig vom Tool werden die Rückmeldungen automatisch oder manuell den Bearbeitern zugewiesen. Dies hängt von der Wahl der Marktgemeinde Gunskirchen ab. Bei ersterem sollten die Meldungen und der Bearbeitungsstatus für den Complaint Owner ersichtlich sein. Dieser überlässt die Bearbeitung zwar dem zuständigen Mitarbeiter, überwacht jedoch die

Erledigung und greift bei Fristüberschreitung ein. Bei letzterem weist der Complaint Owner die Fälle bei Bedarf den Mitarbeitern zu. Dabei ist es möglich, dass inhaltlich einfache Fälle gleich von diesem Mitarbeiter erledigt werden können. Hierbei kann dieser auch eine erste Empfangsbestätigung versenden. Zudem hat dieser Mitarbeiter die Zuständigkeit der Gemeinde zu klären und kann bei fehlender Gegebenheit dahingehend eine Beschwerdebeantwortung versenden. Außerhalb eines elektronischen Tools ist diese Rolle demselben Mitarbeiter zuzuweisen, wobei auch die übrigen Mitarbeiter zu einer ausreichenden Beschwerdedokumentation zu verpflichten sind. Dabei kann auch angedacht werden, dass eine Gemeinde das Tool zur Erfassung von telefonischen oder schriftlichen Beschwerden nutzt. Dementsprechend könnte diese Berechtigung auch mehreren Mitarbeitern zukommen. Sollte dies technisch nicht möglich sein, können Papierformulare zur Aufzeichnung gestaltet werden. Die jeweiligen Mitarbeiter müssen dabei genau informiert werden, in welchen Fällen eine Aufzeichnung notwendig ist, um keinen zu hohen Aufwand zu erreichen. Dies erfolgt anhand der bereits erwähnten Beteiligung in der Erarbeitung der Beschwerdedefinition und -wege.

Beschwerdebearbeitung: Die Rolle des ‚Process Owners‘ sollte in Anbetracht der damit verbundenen Verantwortungsübernahme derjenigen Führungskraft zukommen, in deren Bereich das elektronische Beschwerdemanagement angesiedelt ist. Dies kann beispielsweise der Amtsleiter sein. Die ‚Task Owner‘ sind einzelne Mitarbeiter, die die Beschwerdefälle fachlich abarbeiten. Je nachdem sind auch die Zugriffsrechte in einem elektronischen Beschwerdetool festzulegen. Zu bedenken ist, dass elektronische Programme derartige Kommunikations- und Dokumentationswege vereinfachen, insbesondere da Führungskräfte nicht persönlich verständigt werden müssen, sondern die Meldung direkt aus dem System sehen. Generell ist dabei auf eine einheitliche Erfassung zu achten. Zudem sollte eine Gemeinde Zwischenberichte im Hinblick auf den Bearbeitungsstatus an den Bürger übermitteln. Eine derartige Funktion eines elektronischen Tools bietet dabei eine wesentliche Unterstützung.

Beschwerdereaktion:

In Anbetracht der zu erreichenden Zufriedenheit der Bürger wird empfohlen, Fristen zur Beschwerdeerledigung festzulegen, wobei eine Eingangsbestätigung sogleich zu versenden ist. Dadurch kann gleich auf eine längere Beschwerdeerledigung aufgrund aufwändiger Inhalte oder vermehrter Beschwerdewege hingewiesen werden.

Hinsichtlich der Beschwerdeantwort ist wie folgt vorzugehen: 1.) Dank für die Übermittlung, 2.) kurze Zusammenfassung (abhängig vom Beschwerdekanal – aufgrund der Länge nicht bei Online-Beschwerdetool), 3.) sachliche Information über Beschwerdebearbeitung und -

verlauf. Sollten elektronische Systeme die Möglichkeit einer standardisierten Antwort bieten, sollte die Gemeinde dies im Hinblick einer Eingangsbestätigung nutzen, wobei aufgrund der besseren Kommunikation zum Bürger individuelle Abweichungen im geringen Ausmaß vorzunehmen sind. Dadurch wirkt die Bearbeitung nicht vollständig automatisch. Die Länge und Ausführlichkeit sollte im Hinblick auf die möglichen Beschwerdekanäle unterschiedlich gewählt werden.

Indirekter Beschwerdemanagementprozess:

Beschwerdeauswertung:

Rückmeldungen sollten, wie in den Interviews erwähnt, anhand deren Häufigkeit, Themenbezug und örtlicher Zugehörigkeit ausgewertet werden. Dazu empfiehlt sich die Anwendung eines elektronischen Systems, welches eine derartige Funktion bietet.

Beschwerdemanagementcontrolling: Hierbei sind festgelegte Fristen oder Vorgaben laufend zu überprüfen. Derartige Funktionen der Fristenkontrolle könnte ein elektronisches Tool bieten. Andernfalls könnte diese Aufgabe der für das Beschwerdemanagement zuständigen zentralen Stelle oder dem ‚Process Owner‘ zukommen.

Beschwerdereporting: Zudem wird bei ausreichender Verwendung des elektronischen Beschwerdetools die Erstellung von Jahresberichten empfohlen. Bei einer geringen Beschwerdeanzahl werden Zwischenberichte nicht als zielführend angesehen. Einzelne Mitteilungen sind jedoch in den elektronischen Systemen einfach auszudrucken und weiterzuleiten. Derartige Funktionen sind anzustreben. Oftmals können auch Statistiken direkt aus dem Programm erstellt werden.

Beschwerdeinformationsnutzung: Die Informationen können dem Gemeinderat weitergeleitet oder im Rahmen von Besprechungen der Führungskräfte diskutiert werden. Dabei hängt eine Häufigkeit von der Beschwerdeanzahl ab.

Wahl eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldesystems:

- Funktionen der Systeme: Die Tools ermöglichen oftmals unabhängig vom Kauf einer zusätzlichen Software eine interne Bearbeitung und entsprechen vielfach den Anforderungen des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses. Im Falle der Wahl eines Tools, welches nicht sämtliche Funktionen bietet, muss die Gemeinde diese manuell durchführen. Dies kann bei der Beschwerdeauswertung beispielsweise mittels Excel stattfinden. Unterstützend sollte das jeweilige Tool jedoch einige Funktionen aufweisen, die für eine Bearbeitung erforderlich sind und den Anforderungen der Marktgemeinde Gunskirchen entsprechen. Dabei ist beispielsweise auf eine Weiterleitungsmöglichkeit der Meldungen zu achten oder aber auch auf eine Suchfunktion,

welche einer Kontrollmöglichkeit entspricht. Zudem ist es vor allem im Hinblick auf transparente Systeme wichtig, dass Meldungen gelöscht werden können und eine Gemeinde über deren Veröffentlichung entscheiden kann. Auf derartige Funktionen ist ein besonderes Augenmerk zu legen, um rechtliche Bedingungen einhalten zu können.

Weiters wurde in den Experteninterviews erwähnt, dass eine Gemeinde bei vorhandener Ressourcen ein eigenes elektronisches Tool entwickeln und einsetzen kann. Dies bietet zahlreiche Vorteile, wie eine stärkere Identifikation der Anwendung seitens der Mitarbeiter, einfachere Schulungs- und Wartungsarbeiten oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Eine derartige Möglichkeit sollte jedoch nur bei ausreichendem technischen Know-How in Erwägung gezogen werden.

10.2. Technische Möglichkeiten zur Implementierung

Hinsichtlich der Wahl eines geeigneten Beschwerdetools wurden verschiedene Systeme bereits im theoretischen Teil der Arbeit näher beschrieben. Zudem erfolgte eine Befragung sämtlicher Gemeinden in Oberösterreich zu diesem Thema. Nachfolgend werden dabei folgende Forschungsfragen beantwortet:

- *Welche technischen Mittel und Systeme können Gemeinden im elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagement unterstützen?*
- *Welche werden derzeit genutzt und welche Möglichkeiten bieten sie?*

Der Marktgemeinde Gunskirchen stehen vielerlei Systeme zur Einführung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements zur Auswahl. Eine Reihe dieser wurde beispielhaft in Kapitel 6. aufgelistet. Konkret handelt es sich dabei um Onlineplattformen, Apps, Softwareprogramme oder aber auch die Möglichkeit der E-Formulare. In vielen Bereichen bieten die diversen technischen Mittel und Systeme übereinstimmende Funktionen. Die dabei gebotenen Möglichkeiten wurden ebenso in Kapitel 6. bereits erwähnt. Zudem wird auf die im Experteninterview erwähnte Möglichkeit der eigenen Entwicklung eines derartigen Tools hingewiesen. Zusammenfassend unterstützen diese jedoch sowohl den Bürger in der Beschwerdeeinbringung als auch die Gemeinde in der internen Bearbeitung. In weiterer Folge verstärkt ein elektronisch gestaltetes Beschwerdemanagement durch diverse Tools eine Bürgerorientierung. Die Kombination von E-Government mit Beschwerdemanagement deckt viele Bedürfnisse und aktuelle Reformfelder wie Transparenz und Partizipation ab.

Hinsichtlich der derzeitigen Nutzung der Systeme unter den oberösterreichischen Gemeinden zeigt sich jedoch eine geringe Anwendung. Ein Bedarf wird als eher niedrig eingeschätzt und andere Beschwerdewege werden bevorzugt genutzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der

Fragebogen überwiegend von kleineren Gemeinden mit einer Einwohnerzahl unter 2.000 Personen ausgefüllt wurde. Jene Kommunen mit einer ähnlichen Gemeindegröße wie die der Marktgemeinde Gunskirchen waren in deutlich geringerem Ausmaß vertreten. Im Hinblick auf die Zuordnung des Gemeindegebietes waren jedoch am meisten Teilnehmer aus dem Hausruckviertel vorhanden, in welchem auch die Marktgemeinde Gunskirchen liegt. Die Ergebnisse sind zudem überwiegend aus der Sicht der Führungskräfte, der Amtsleiter, zu bewerten.

Hinsichtlich der von den Bürgern genutzten Beschwerdekanaäle bestehen laut Experteninterviews Präferenzen im Hinblick auf die telefonische Kontaktmöglichkeit. Dahinter folgen die persönliche Vorsprache und der E-Mail-Kontakt. Derartige Ergebnisse decken sich nicht mit der erhobenen Ist-Situation der Gemeinde, wobei hierbei auf gemeindespezifische Unterschiede verwiesen werden kann. Interessant ist, dass Onlinetools im Hinblick auf die Kategorie „häufig“ noch vor den Beschwerdekanaälen „Brief“ und „Fax“ liegen. Dies kann darauf schließen lassen, dass Bürger durch die Wahl der Kontaktmöglichkeit eine schnelle Reaktion seitens der Gemeinde anstreben.

Hinsichtlich der Häufigkeit der „Art der jeweiligen Bürgeranliegen“ liegen kritische Äußerungen deutlich vor positiven. In den Gemeinden findet sich zudem vorwiegend ein passives Beschwerdemanagement. Bezüglich der Zuständigkeit decken sich die Fragebogenergebnisse wiederum mit jenen aus der Literatur, wodurch eine Ansiedelung in der Hierarchieebene am häufigsten vorzufinden ist.

Bei den eingesetzten Online-Beschwerdetools überwiegen die E-Formulare, dicht gefolgt von Gem2Go. Letzteres wird in der Marktgemeinde Gunskirchen bereits eingesetzt, wodurch hierbei angedacht werden könnte, einen Beschwerdemanagementkanal zu integrieren.

Weiters zeigt sich, dass die angeführten Systeme zum Teil den Gemeinden nicht bekannt sind. Zudem weisen die Ergebnisse eine positive Annahme gegenüber der Transparenz auf. Diese wird als der am meisten zutreffende Grund für den gewünschten Einsatz eines Onlinetools gesehen. Ebenso hat sich bestätigt, dass die Einführung eines derartigen Tools den direkten Beschwerdemanagementprozess erleichtert. Insgesamt zeigt sich jedoch eine geteilte Einstellung gegenüber einem Onlinebeschwerdemanagement. Dieses wird einerseits als Chance und Verbesserungsmöglichkeit gesehen, ein Großteil der Befragten steht dem aber auch kritisch entgegen. Zusammenfassend zeigt sich derzeit eine geringe Nutzung der Online-Beschwerdemöglichkeiten unter den oberösterreichischen Gemeinden.

Literaturverzeichnis

Bücher und Fachbeiträge:

Ambach, Gabriele: Telefonisches BürgerInnenservice in Linz, in: Prorok, Thomas/Krabina, Bernhard (Hrsg.): Offene Stadt. Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern, Wien 2012, 209-218

Bauer, Helfried/Dearing, Elisabeth: Bürgernaher aktiver Staat. Public Management und Governance, Wien 2013

Becker, Uwe/Eder, Astrid: Wie sollte ein Beschwerdemanagement aufgebaut sein?, in: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2010, 33-45

Brachetti, Holger/Wiegran, Andreas: Welche Kennzahlen sind im Beschwerdemanagement besonders interessant?, in: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2010, 63-81

Brock, Christian u.a.: Der Bürger als Kunde. Anliegenmanagement im öffentlichen Sektor, in: Jansen, Stephan A./Schröter, Eckhard/Steher, Nico (Hrsg.): Bürger. Macht. Staat?. Neue Formen gesellschaftlicher Teilhabe, Teilnahme und Arbeitsteilung, Wiesbaden 2012, 109-124

Bruhn, Manfred: Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2002

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten: Dienstleistungsmanagement und Social Media – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement und Social Media. Potenziale, Strategien und Instrumente. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2013, 3-40

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), München 2016, 5. Auflage

Brüsemeister, Thomas: Qualitative Forschung. Ein Überblick, Wiesbaden 2008, 2. Auflage

Fischer, Torsten: e-Government, in: Paulic, Rainer (Hrsg.): *Verwaltungsmanagement und Organisation*, Frankfurt 2014, 3. Auflage

Franke, Markus/Rombach, Peter: IT-Unterstützung im Beschwerdemanagement, in: Kukat, Frank (Hrsg.): *Beschwerdemanagement in der Praxis: Kundenkritik als Chance nutzen*, Düsseldorf 2004

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Wiesbaden 2010, 4. Auflage

Gourmelon, Andreas/Mroß, Michael/Seidel, Sabine: *Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten*, Heidelberg 2011

Günter, Bernd: Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Wiesbaden 2008, 335-373

Happel, Franz-Reinhard: Soziale Medien in der politischen Kommunikation, in: Prorok, Thomas/Krabina, Bernhard (Hrsg.): *Offene Stadt. Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern*, Graz 2012, 296-307

Hadwich, Karsten/Becker, Überwindung von Beschwerdebarrieren durch innovative Technologien, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement und Social Media. Potenziale, Strategien und Instrumente. Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden 2013, 565-591

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: *Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen*, Stuttgart 2013, 4. Auflage

Karning, Bernhard: *Rechtliche Aspekte des E-Governments in Österreich*, Berlin 2004

Kleemann, Frank/Krähnke, Uwe/Matuschek, Ingo: *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*, Wiesbaden 2013, 2. Auflage

Lenk, Klaus: Zwischen BürgerInnenservice und elektronischer Demokratie: bessere kommunale Dienstleistungen durch E-Government, in: Prorok, Thomas/Krabina, Bernhard (Hrsg.): Offene Stadt. Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern, Graz 2012, 60-67

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel 2015, 12. Auflage

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden 2018, 9. Auflage

Mende, Martin: Strategische Planung im Beschwerdemanagement, Wiesbaden 2006

Mummendy, Hans Dieter/Grau, Ina: Die Fragebogen-Methode, Göttingen 2008, 5. Auflage

Niefind, Fred/Wiegran, Andreas: Was sind Beschwerden?, in: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2010, 19-31

Pepels, Werner: Grundzüge des Beschwerdemanagement, in: Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2013, 81-93

Prorok, Thomas: Beteiligung von BürgerInnen in Zeiten von Open Government, in: Prorok, Thomas/Krabina, Bernhard (Hrsg.): Offene Stadt. Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern, Graz 2012, 27-59

Prorok, Thomas/Sallmann, Ronald: e-Government. Leitfaden für Österreichs Städte und Gemeinden, Wien 2002

Raithel, Jürgen: Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs, Wiesbaden 2008, 2. Auflage

Ratajczak, Oliver: Warum ist Beschwerdemanagement so wichtig?, in: Ratajczak, Oliver (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2010, 14-18

Reinders, Heinz: Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden, Berlin 2016, 3. Auflage

Schedler, Kuno/Summermatter, Lukas/Schmidt, Bernhard: Electronic Government einführen und entwickeln. Von der Idee zur Praxis, Bern 2003

Scheer, August-Wilhelm/Kruppke, Helmut/Heib, Ralf: E-Government. Prozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung, Heidelberg 2003

Schulze, Henning S./Jeschke, Kurt: Beschwerdemanagement und internes Marketing, in: Kukat, Frank (Hrsg.): Beschwerdemanagement in der Praxis. Kundenkritik als Chance nutzen, Düsseldorf 2005

Stauss, Bernd: Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008

Stauss, Bernd: Feedbackmanagement, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, Wiesbaden 2011, 3. Auflage, 441-474

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch durch Customer Care, München 2002, 3. Auflage

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, München 2014, 5. Auflage

Van Kempen, Beate/Hogrebe, Frank: Intelligentes E-Government. Handbuch und Leitfaden für E-Society und moderne Verwaltungspraxis, Frankfurt 2014

Vomberg, Edeltraud: Praktisches Qualitätsmanagement. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Soziale Einrichtungen, Stuttgart 2010

Wesselmann, Stefanie/Hohn, Bettina: Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2017, 4. Auflage

Wiegran, Gaby/Harter, Gregor: Kunden-Feedback im Internet. Strukturiert erfassen, schnell beantworten, systematisch auswerten, Wiesbaden 2002

Fachzeitschriften:

Börschinger, Rene: Beschwerdemanagement als Chance, in: Verwaltungsmanagement. Fachzeitschrift des REFA-Bundesverbandes, 1/2012, 14-15

Krabina, Bernhard: Elektronisches Bürgeranliegenmanagement mit eBMS, in: Forum Public Management, 2/2007, 17-19

Siegl, Werner Stefan: Bürgerorientierung – ein integrierter Ansatz im Verwaltungsmanagement?, in: Forum Public Management, 4/2007, 11-13

Internetquellen:

Barotanyi u.a. / Bundeskanzleramt Österreich, Plattform Digitales Österreich (Hrsg.): Behörden im Netz. Das österreichische E-Government ABC, 2017, <https://www.digitales.oesterreich.gv.at/documents/22124/30428/E-Government-ABC.pdf/b552f453-7ae9-4d12-9608-30da166d710b>, (Stand: 29.07.2018)

Biwald u.a. / KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung: Public Management Reformen in Österreichs Städten. Eine Evaluierung. Zwischenbericht, 2011, https://www.kdz.eu/sites/default/files/documents/MPF/Public%20Management/Politik%20und%20Verwaltungsmodernisierung/PuMaEvaluierung_Zwischenbericht_2011.pdf, (Stand: 05.08.2018)

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2018a), E-Government-Vision 2020 <https://www.digitales.oesterreich.gv.at/e-government-vision-2020> (Stand: 26.07.2018)

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2018b), E-Government-Gesetz <https://www.digitales.oesterreich.gv.at/e-government-gesetz> (Stand: 04.08.2018)

Buergermeldungen.com (2011a), Anleitung für Benutzer, <https://www.buergermeldungen.com/content/download/690/3315/file/Anleitung-Benutzer.pdf> (Stand: 05.08.2018)

Buergermeldungen.com (2011b), Anleitung für Administratoren, <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjsav3hNjcAhVQ3aQKHgCkwwQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.pse-gmbh.at%2Fdownload.php%3Ffilename%3DAnleitung-Administratoren.pdf&usq=AOvVaw1wlsSXXUUY70KeFSdRQzar> (Stand: 05.08.2018)

eGovernment Monitor 2017, http://www.egovernment-monitor.de/fileadmin/uploads/Studien/eGovMon2017_RZ_FINAL_WEB_NEW.pdf (Stand: 24.06.2018)

Gemeinde St. Marienkirchen bei Schärding (2018), Formulare, <http://www.st-marienkirchen.at/system/web/formular.aspx?detailonr=20214256&menuonr=218420954> (Stand: 05.08.2018)

Haider, Reinhard: Gemeinde-Beschwerdemanagement per Mobiltelefon, 2011, <https://www.oogemeindebund.at/system/web/forum.aspx?detailonr=222952074&menuonr=222341293> (Stand: 24.07.2018)

Hink/Rupp/Parycek/Pirker: E-Government in Gemeinden. Vom E-Formular zum E-Bescheid, 2010, http://gemeindebund.at/website2016/wp-content/uploads/2017/05/RFG_4-2010_-_E-Government_in_Gemeinden_PDF_2_4MB.pdf (Stand: 24.06.2018)

Institut für Strategieberatungen GmbH: Digitalmonitor – Welle 1. ISA-Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Diversität, Öffentlichen Dienst und Digitalisierung, 2017, <https://www.digitales.oesterreich.gv.at/documents/22124/30428/Digitalmonitor-Welle-1-Executive-Summary.pdf/9ba58d54-0a14-47d2-9ed7-3eed123c27b8> (Stand: 24.06.2018)

IT-Kommunal GmbH (2018a), Digitales Bürgeranliegen-Management, <http://www.it-kommunal.at/digitales-buuergeranliegen-management.html> (Stand: 05.08.2018)

IT-Kommunal GmbH (2018b), E-Bürgeranliegen-Management, http://www.it-kommunal.at/uploads/1/0/9/0/109062497/2018-01-24_elektronischesbuuergeranliegenmanagement_actanova.pdf (Stand: 05.08.2018)

IT-Kommunal GmbH (2018c), amtsweg.gv.at, <http://www.it-kommunal.at/amtsweg-gv-at.html> (Stand: 05.08.2018)

IT-Kommunal GmbH (2018d), Online-Formulare, <http://www.it-kommunal.at/online-formulare.html> (Stand: 05.08.2018)

IT-Kommunal GmbH (2018e), Bürgeranliegenmanagement App „Mach Mit!“ http://www.it-kommunal.at/uploads/1/0/9/0/109062497/2018-01-24_elektronischesbuergeranliegenmanagement_machmit.pdf (Stand 06.08.2018)

IT-Kommunal GmbH (2018f), Tarifblatt, http://www.it-kommunal.at/uploads/1/0/9/0/109062497/2018-01-24_tarifblatt_machmit.pdf (Stand: 05.08.2018)

IT-Kommunal GmbH (2018g), Bürgeranliegenapp „Mach Mit!“ <http://www.it-kommunal.at/buuergeranliegen-app-bdquomach-mitldquo.html> (Stand: 05.08.2018)

IT-Kommunal GmbH (2018h), Kurzbeschreibung, https://www.kommunalnet.at/fileadmin/media/Downloads/PDF/2013/Broschueren/Kurzbeschreibung_-_MACH_MIT_01.pdf (Stand: 05.08.2018)

Lintranex Systems (2018a), Produkt, <http://www.buergerradar.at/produkt/> (Stand: 05.08.2018)

Lintranex Systems (2018b), Hinweis anlegen, http://musterstadt.buergerradar.at/hinweis_anlegen.php (Stand: 05.08.2018)

Lintranex Systems (2018c), Ausprobieren Frontend, <http://musterstadt.buergerradar.at/> (Stand: 05.08.2018)

Lintranex Systems (2018d), Ausprobieren Backend, <http://www.buergerradar.at/administration/uebersicht/> (Stand: 05.08.2018)

Lintranex Systems (2018e), Statistik, <http://www.buergerradar.at/administration/statistik/> (Stand: 05.08.2018)

Lintranex Systems (2018f), Textbausteine, <http://www.buergerradar.at/administration/textbausteine/> (Stand: 05.08.2018)

Marktgemeinde Gunskirchen (2018a), Infos über die Gemeinde, http://www.gunskirchen.ooe.gv.at/Unsere_Gemeinde/Infos_ueber_die_Gemeinde (Stand: 05.08.2018)

Marktgemeinde Gunskirchen (2018b), Abteilungen, <http://www.gunskirchen.ooe.gv.at/Verwaltung/Abteilungen> (Stand: 05.08.2018)

Ortner, Heinz: Beschwerdemanagement in den Kärntner Gemeinden, 2012, (Stand: 24.06.2018)

Parycek/Rinnerbauer/Kustor/Reichstädter: E-Government auf kommunaler Ebene. Ein rechtlich-technischer Leitfaden zur Umsetzung von E-Government, 2014, https://gemeindegund.at/website2016/wp-content/uploads/2017/05/RFG-4-5-2014_E_Government_auf_kommunaler_Ebene-1.pdf (Stand: 28.07.2018)

RIS GmbH (2018a), Startseite, www.gem2go.at (Stand: 05.08.2018)

RIS GmbH (2018b), Kommunal, <https://www.ris.at/Kommunal/Gem2Go> (Stand: 05.08.2018)

Statistik Austria, https://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/information_sgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/022209.html (Stand: 24.06.2018)

Styleflasher GmbH (2018a), Direkte und transparente Bürgerkommunikation, <https://www.buergermeldungen.com/Loesungen> (Stand: 05.08.2018)

Styleflasher GmbH (2018b), Moderne Bürgerkommunikation, <https://www.buergermeldungen.com/> (Stand: 05.08.2018)

Styleflasher GmbH (2018c), Registrieren, <https://www.buergermeldungen.com/user/register> (Stand: 05.08.2018)

Sonstige Quellen:

Mag. Erwin Stürzlinger, Amtsleiter der Marktgemeinde Gunskirchen, Interview am 10.04.2018

RIS GmbH (2018c), Ergebnis der Online-Erhebung vom 12.07.2018 über Gem2Go

Anhang Leitfadeninterview Amtsleiter Marktgemeinde Gunskirchen

Information zum Interview

Datum/Ort: 10.4.2018/Marktgemeinde Gunskirchen

Dauer des Interviews: 20 Minuten

IST-Situation des Beschwerdemanagements in der Gemeinde

- **Wie häufig** treten Beschwerden ungefähr auf?
- Welche **Abteilung/Stelle** ist derzeit für das Beschwerdemanagement **zuständig**?
- **Wie** werden Beschwerden derzeit von den Bürgern **eingbracht**? (E-Mail, Telefon, Brief etc.)
 - Welche **Beschwerdewege** werden am **häufigsten** gewählt?
 - **Wo** werden die Beschwerden derzeit **eingereicht**? (Bürgermeister etc.)
- Wie erfolgt derzeit eine **Beschwerdebearbeitung**?
 - **Inwiefern** werden Sie über die Beschwerden von den Mitarbeitern **informiert**?
 - **Welche Stellen sollten** Ihrer Meinung nach über die Beschwerden **informiert werden**?
- Wie erfolgt die **Kommunikation** zum Bürger **während** der **Beschwerdebearbeitung**? (Zwischenbericht, sofortige Rückmeldung etc.)
 - Wie werden die **Bürger** über das **Ergebnis** der Beschwerdebearbeitung **informiert**? (schriftlich, mündlich etc.)
- Werden Beschwerden derzeit **aufgezeichnet/ausgewertet**?

Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerdemanagements

- Aus welchen **Gründen** möchten Sie in Ihrer Gemeinde ein elektronisches Beschwerdemanagement einführen?
 - Welcher **Nutzen** sollte dadurch **für die Verwaltung/für die Bürger** erreicht werden?
 - Welche **Ziele** möchte Ihre Gemeinde mit einem Online-Beschwerdemanagement erreichen? (Bürgerorientierung, Beschwerdecontrolling etc.)

Online-/Elektronische Beschwerdetools

- **Welche drei Kriterien** sind Ihnen im Hinblick auf die **Wahl eines Online-Beschwerdetools** am Wichtigsten? (Finanzielle Aspekte, etc.)
 - Welcher **weiteren Funktionen** sind Ihnen sonst noch wichtig

Anhang Leitfaden Experteninterview – Know-How

Information zum Interview

Experteninterview:

Datum/Ort:

Dauer des Interviews:

Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerdemanagement

- Was verstehen Sie unter einem **elektronischen Beschwerde-/ und Rückmeldemanagement**?
- Aus welchen **Gründen** würden Sie Gemeinden ein elektronisches Beschwerdemanagement empfehlen?
 - Welcher **Nutzen** bietet sich für die **Verwaltung**/für die **Bürger**?
 - Welche **Ziele** können mit einem Online-Beschwerdemanagement erreicht werden? (Bürgerorientierung, Beschwerdecontrolling etc.)
- Welche **Vorteile** bietet ein **Online-Beschwerdetool** gegenüber den herkömmlichen Beschwerdewegen?

Einführung Beschwerdemanagement

- Welche **Abteilung/Stelle** sollte Ihrer Meinung nach für das Beschwerdemanagement zuständig sein? Weshalb?
- Welche **Arbeitsschritte** sollten Gemeinden **bei der Einführung** eines elektronischen Beschwerdemanagementprozesses **beachten**?
 - Welche wichtigen **Entscheidungen** sind zu treffen?
 - **Wer ist einzubeziehen und zu informieren?** (Politik, Mitarbeiter, Bürger)
 - Welche technischen **Voraussetzungen** müssen in der Gemeinde dafür gegeben sein?
- Welche Art der **Öffentlichkeitsarbeit** würden Sie einer Gemeinde empfehlen?
- Wie ist mit **Widerständen** umzugehen?
- Welche **Herausforderungen** können sich beim Online-Beschwerdemanagement ergeben?

Beschwerde- und Rückmeldemanagementprozess

- Wie sollen Gemeinden mit den **Beschwerdeinformationen** umgehen? (Transparenz, Datenschutz, Anonymität)

- Welche Art von **Bürgeranliegen** sollen dabei zugelassen werden? (Lob, Kritik, Beschwerde, Idee etc.) In welchen **Aufgabenbereichen**? (Infrastruktur etc.)
- Wie kann eine Gemeinde Ihrer Meinung nach **aus den Beschwerden lernen**?
- Inwiefern können **Online-Beschwerdetools** bei der **Beschwerdebearbeitung**/im Hinblick auf das **Beschwerdecontrolling unterstützen**?
 - Welche **Möglichkeiten** kennen Sie dabei?

Beschwerdekanäle

- Wie können Gemeinden die **Wahl** eines geeigneten Online-Beschwerdetools treffen?
 - Bei der **Suche** nach einem geeigneten Online-Beschwerdetool, welche drei Kriterien würden Sie als am Wichtigsten bezeichnen?
- Wie gelingt es, **Informationen** aus mehreren Beschwerdekanälen **einheitlich erfasst** werden?

Anhang Leitfaden Experteninterview – Erfahrungswerte

Notwendigkeit eines elektronischen Beschwerdemanagements

- Wie ist Ihr **persönlicher Zugang** zum Beschwerdemanagement in der Gemeinde?
 - Welche **Aufgabe/Zuständigkeit** übernehmen Sie? (Rolle im Prozess)
- **Seit wann** gibt es in Ihrer Gemeinde generell ein Beschwerde-/Bürgeranliegenmanagement? (strukturierter Ablauf der Bearbeitung etc.)
 - ... seit wann das Online-Beschwerdetool?
- Aus welchen **Gründen** wurde in Ihrer Gemeinde das **Onlinetool xy** eingeführt?
 - Welcher **Nutzen** bietet sich für die **Verwaltung**/für die **Bürger**?
 - Welche **Ziele** können mit einem Online-Beschwerdemanagement erreicht werden? (Bürgerorientierung, Beschwerdecontrolling etc.)
- Welche **Vorteile** bietet ein **Online-Beschwerdetool** gegenüber den herkömmlichen Beschwerdewegen?

Einführung Beschwerdemanagement

- In welchem **Bereich** ist das Beschwerdemanagement **organisatorisch** angesiedelt?
 - Welche **Abteilung/Stelle** ist dafür zuständig? Weshalb?
- **Welche Arbeitsschritte** sollten Gemeinden **bei der Einführung** eines elektronischen Beschwerdemanagementprozesses **beachten**?
 - **Wer ist einzubeziehen und zu informieren?** (Politik, Mitarbeiter, Bürger)
 - Wie wurden die zuständigen **Mitarbeiter** auf die Einführung **vorbereitet**? (Schulungen, Workshops etc.)/**informiert**?
 - Welche technischen **Voraussetzungen** müssen in der Gemeinde dafür gegeben sein?
- **Welche Art der Öffentlichkeitsarbeit** würden Sie einer Gemeinde empfehlen?
 - Wie wurden die Bürger über das **Onlinetool** informiert? (Medien, ...)
- Welche **Herausforderungen** können sich beim Online-Beschwerdemanagement ergeben?

Beschwerde- und Rückmeldemanagementprozess

- Welche **Arten von Anliegen** werden von den Bürgern vorrangig über den Online-Beschwerdekanal eingebracht? (Anregungen, Ideen, Kritik, Fragen)
- Wie wird mit **Beschwerden/Anliegen** umgegangen, die **nicht über das Online-Tool** hereinkommen? (Telefonische, mündliche Anliegen etc. – Einheitliche Erfassung)
 - Werden diese ebenso **elektronisch erfasst**?

- Wie sollten Gemeinden Ihrer Meinung nach mit den **Beschwerdeinformationen** umgehen? (Transparenz, Datenschutz, Anonymität)
 - Welche Art von **Bürgeranliegen** sollen dabei zugelassen werden? (Lob, Kritik, Beschwerde, Idee etc.)
 - Wie kann eine Gemeinde Ihrer Meinung nach **aus den Beschwerden lernen**?
 - Welche **Frist** zur Beantwortung von Anliegen würden Sie empfehlen?
 - Wie sollten Bürger/innen über die Erledigung von Beschwerden Ihrer Meinung nach beantwortet werden (schriftlich, mündlich, ...)?
- Inwiefern können **Online-Beschwerdetools** bei der **Beschwerdebearbeitung**/im Hinblick auf das **Beschwerdecontrolling unterstützen**?
 - Inwiefern erfolgt eine **Auswertung** der Beschwerdeinformationen? (Häufigkeit etc.)

Online-/Elektronische Beschwerdekanäle

- Wie **häufig** wird das **Online-Beschwerdetool** von den Bürgern genutzt?
- Welche **positiven Erfahrungen** haben Sie mit dem Onlinetool gemacht?
- Welche **Hindernisse/Herausforderungen** können sich erfahrungsgemäß in der Anwendung ergeben? (Datenschutz, Transparenz, Kritik der Bürger etc.)
- Welche **Veränderungen** sind seit der Einführung eingetreten?

<p style="text-align: center;">BÜRGERANLIEGEN BESCHWERDE- und RÜCKMELDEMANAGEMENT</p>

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Zuge meines Studiums „Public Management“ an der Fachhochschule Linz verfasse ich eine Bachelorarbeit zum Thema „**Implementierung eines elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagementsystems**“ in der Marktgemeinde Gunskirchen.

Dazu möchte ich anhand dieses Fragebogens die **aktuelle Situation** der oberösterreichischen Gemeinden zum allgemeinen sowie zum elektronischen **Beschwerdemanagement** erheben. Ziel der Befragung ist es, Meinungen und Erfahrungen Ihrer Gemeinde im Hinblick auf Bürgeranliegen wie Beschwerden, Anregungen, Hinweise und Rückmeldungen einzuholen. Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wichtigen Beitrag zur Informationssammlung!

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Die Ergebnisse werden vertraulich behandelt und in anonymisierter Form zur Ausarbeitung meiner Bachelorarbeit herangezogen.

Bitte nehmen Sie sich **5 Minuten** Zeit und füllen Sie den Fragebogen
bis spätestens 23.05.2018 aus.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Lisa Ögerer

Studentin an der Fachhochschule Linz
Studienzweig Public Management
Sozial – und Verwaltungsmanagement

Zunächst ein paar kurze Fragen zu Ihnen und Ihrer Gemeinde:

v1 Wie viele Einwohner hat Ihre Gemeinde?

1 unter 2.000

2 2.001 – 5.000

3 5.001 – 10.000

4 mehr als 10.000

v2 Wo liegt Ihre Gemeinde?

- 1** Hausruckviertel
- 2** Innviertel
- 3** Mühlviertel
- 4** Traunviertel

v3 Welche Funktion üben Sie in der Gemeinde aus?

- 1** BürgermeisterIn
- 2** AmtsleiterIn
- 3** AbteilungsleiterIn
- 4** SachbearbeiterIn
- _5** Andere:

Allgemein zu den Rückmeldungen der BürgerInnen:

v4 Wie oft werden folgende Kontaktmöglichkeiten von den BürgerInnen für Beschwerden/Rückmeldungen genutzt?
(Bitte jede Zeile ankreuzen)

	häufig	manchmal	selten	nie
_1 Telefon	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_2 Brief	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_3 Persönlich	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_4 E-Mail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_5 Fax	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_6 Sonstige: _6t	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

v5 Wenn Sie an die Rückmeldungen der BürgerInnen denken, welche Anliegen werden überwiegend eingebracht?

- _1** Beschwerden/Kritik
- _2** Hinweise/Anregungen
- _3** Lob
- _4** Ideen

v6 Gibt es in Ihrer Gemeinde ein aktives Beschwerde-/Rückmeldemanagement
(strukturierter Ablauf der Bearbeitung, aktives Anregen von Rückmeldungen der BürgerInnen, etc.)?

- 1** ja
- 2** nein

(weiter zu Frage 8)

v7 Wenn ja: Welche Abteilung/Stelle ist in Ihrer Gemeinde für das Beschwerdemanagement zuständig?

- 1** Amtsleitung
 2 Bürgerservice
 3 Öffentlichkeitsarbeit
 4 die jeweils zuständigen SachbearbeiterInnen
 5 Sonstige Abteilung/Stelle: **v7_5t** _____

Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetool:

v8 Wird in Ihrer Gemeinde ein Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetool verwendet? (E-Formulare, Apps, Softwareprogramme, ...)

- 1** ja
 2 nein, weil _____ v8_2
 (weiter zu Frage 12)

v9a Wenn ja: Welche der folgenden elektronischen Systeme werden eingesetzt?

	Ja	Nein	Kenne ich nicht
_1 Bürgeranliegenmanagement (Acta Nova)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
_2 buergermeldungen.com	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
_3 buergerradar.at	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
_4 E-Formulare	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
_5 Gem2Go	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
_6 Mach mit! Buergerplattform	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
_7 <input type="checkbox"/> Sonstige: _7t _____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

v9b Wenn ja: Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Ihre Gründe für ein Online-Beschwerde-/Rückmeldetool zu?

Wir haben uns für ein Online-Beschwerde/-Rückmeldetool entschieden, weil...	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
_1 ... Beschwerden strukturierter bearbeitet werden können.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_2 ... der Bearbeitungsstatus transparent aufgezeigt wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_3 ... die Beantwortungszeit auf Beschwerden schneller erfolgt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

_4 ... BürgerInnen das Übermitteln von Anliegen erleichtert wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_5 ... Informationen intern besser weitergeleitet werden können.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_6 <input type="checkbox"/> Sonstiges: _6t _____ _____ _____				

v9c Wenn ja: Inwiefern treffen folgende Aussagen auf die Einführung und Umsetzung des elektronischen Beschwerde- und Rückmeldemanagements zu?

In unserer Gemeinde wurde durch die Einführung...	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
_1 ... mehr Bürgerzufriedenheit erreicht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_2 ... der Arbeitsaufwand in der Bearbeitung erhöht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_3 ... die Informationsweiterleitung der Beschwerden erleichtert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_4 ... die Anzahl der Beschwerden erhöht.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_5 ... die Auswertung der Beschwerden erleichtert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

v10 Wenn nein: Würden Sie gerne ein Online-Beschwerde- bzw. Rückmeldetool in Ihrer Gemeinde einsetzen?

1 ja

2 nein

(weiter zu Frage v12)

v11 Wenn ja: Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Ihre Gründe für ein Online-Beschwerdetool zu?

Ein Online-Beschwerdetool wäre in unserer Gemeinde von Vorteil, weil...	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
_1 ... Beschwerden strukturierter bearbeitet werden können.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_2 ... der Bearbeitungsstatus transparent aufgezeigt wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_3 ... die Beantwortungszeit auf Beschwerden schneller erfolgt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_4 ... BürgerInnen das Übermitteln von Anliegen erleichtert wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_5 ... Informationen intern besser weitergeleitet werden können.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

_6 Sonstiges:
 _6t _____

v12 Wenn nein: Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Ihre Gründe gegen ein Online-Beschwerdetool zu?

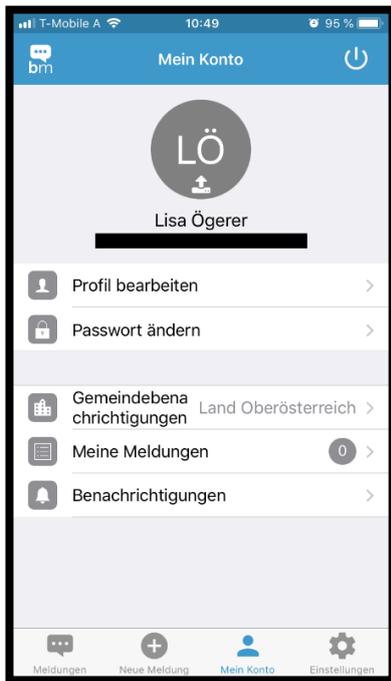
In unserer Gemeinde besteht kein Bedarf an einem Online-Beschwerde- und Rückmeldetool, weil...	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
_1 ... unsere bereits vorhandenen Beschwerdekanäle ausreichend sind (telefonisch, schriftlich, persönlich, E-Mail)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_2 ... der finanzielle Aufwand zu groß ist.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_3 ... Personalressourcen nicht ausreichend vorhanden sind.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_4 ... die technischen Voraussetzungen nicht vorhanden sind.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_5 ... dies von den BürgerInnen nicht gewünscht wird.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
_6 <input type="checkbox"/> Sonstiges: _6t _____ _____ _____				

v13 Sonstige Anmerkungen zum Thema „Elektronisches Beschwerde- und Rückmeldemanagement“

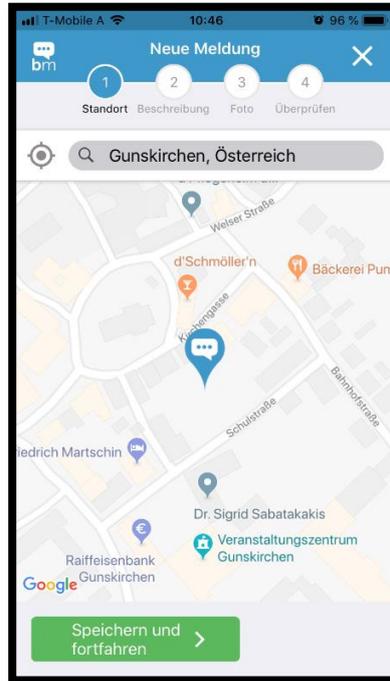
Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Funktionsweise Buergermeldungen.com²⁹⁷

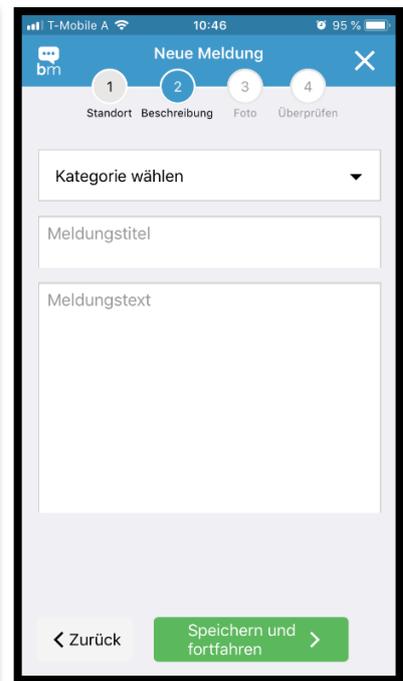
Nutzung aus Bürgersicht:



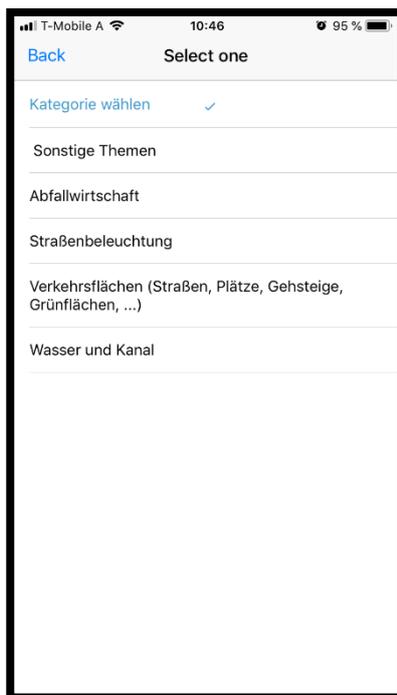
(1) Anlage Benutzerkonto



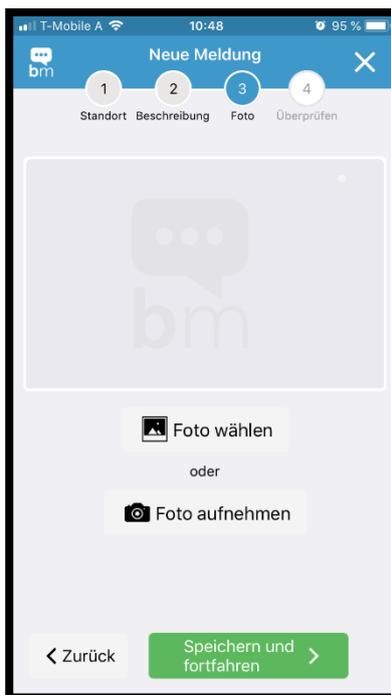
(2) Standort-/Gemeindesuche



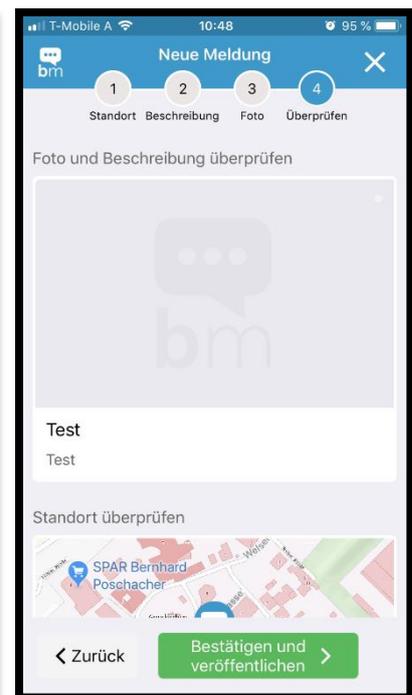
(3) Meldung verfassen



(4) Kategorie wählen²⁹⁸



(5) Foto auswählen

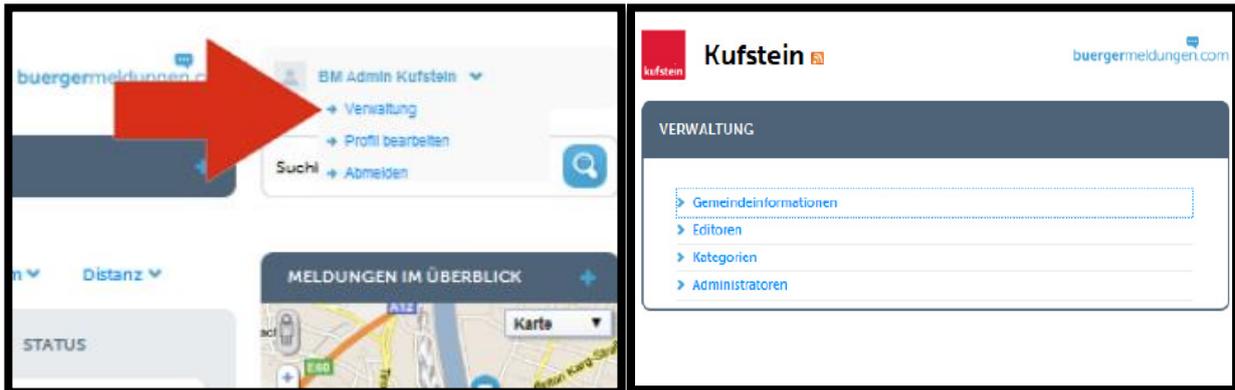


(6) Meldung überprüfen

²⁹⁷ Eigene Abbildungen - Screenshots

²⁹⁸ Die Abbildung zeigt beispielhaft Kategorien der Marktgemeinde Kremsmünster

Nutzung aus Gemeindesicht:

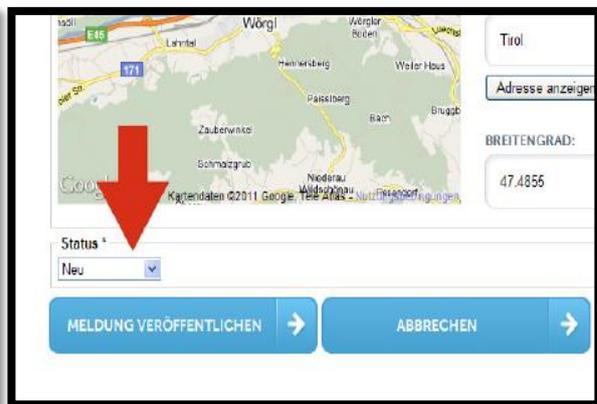


(1) Konfiguration

(2) Verwaltung der Bereiche



(3) Bearbeiten eingelangter Meldungen



(4) Änderung d. Bearbeitungsstatus



(5) Beantworten



(6) Kommentieren/Löschen

²⁹⁹ Abbildungen (1) – (6) (teils leicht verändert) entnommen aus: Buergermeldungen.com (2011b), 5-15

Funktionsweise Buergerradar.at³⁰⁰

Nutzung aus Bürgersicht:



(1) Hinweis anlegen auf der Internetplattform

The 'Was?' form includes a dropdown menu for 'Kategorie' (currently set to '— bitte auswählen —'), a text input for 'Kurzbeschreibung', and a larger text area for 'Beschreibung'. There is a 'Bild' section with a 'keine Datei geladen' message. A red warning note reads: 'Achtung: Wenn Sie ein Bild hochladen, so erklären Sie sich einverstanden damit, dass das Bild auch veröffentlicht wird. Es dürfen sich daher auch keine Personen auf dem Foto befinden von denen Sie nicht die Einverständniserklärung haben.'

(2) Auswahl der Kategorie, Beschreibung und Foto

The 'Wo?' form has input fields for 'Straße' and 'Hausnummer'. A red warning note states: 'Achtung: Mit dem roten Marker in der Karte können Sie die Positionsangabe noch verfeinern. Klicken Sie dazu einfach auf den Marker und ziehen Sie ihn anschließend mit gedrückter Maustaste auf die korrekte Position. Sobald Sie die Maustaste wieder auslassen wird die Position automatisch aktualisiert.' Below the text is a Google Maps satellite view of a city grid with a red location pin. The map shows streets like 'Bernardin', 'Lichtenegg', and 'Wels Lokalbahn Bahnhof'. At the bottom, the 'Geo-Koordinaten' are displayed as (48.1550854, 14.009020800000003).

(3) Angabe des Ortes

³⁰⁰ Abbildungen (1) – (3) (teils leicht verändert) entnommen aus: Lintranex Systems (2018b)

Wer? |

* E-Mail Adresse

* Name

Telefon

Achtung: Mit der Übermittlung des Formulars erklären Sie sich damit einverstanden, dass die von Ihnen eingetragenen Daten bei uns gespeichert werden dürfen und geben diese zur maschinellen Weiterverarbeitung frei. Ihre persönlichen Daten werden nur an die Gemeinde weitergegeben und nicht öffentlich auf dem Portal angezeigt. ([Datenschutzbestimmungen](#))

Und los geht's... |

(4) Angabe persönlicher Daten³⁰¹

**Nutzung aus
Gemeindesicht:**³⁰²

buergerradar.at | Hinweise Kontakte Inserate Sponsor Statistik Textbausteine Zertifikat meine Daten Abmelden

HINWEISE

Hier erhalten Sie eine rasche Übersicht über alle Hinweise und deren Status.

50 | Einträge anzeigen | Suchen

#	Datum	Kategorie	Betreff	bis	Aktionen
1	20. February	Verkehrgefährdung	Defekter Verkehrsspiegel	vor 20 Tagen	bearbeiten weiterleiten PDF
2	21. February	Öffentliches Grün/Spielplatz	Rutsche defekt	erledigt	bearbeiten weiterleiten PDF
3	21. February	Abfall/Müll	Überfüllte Mistkübel	erledigt	bearbeiten weiterleiten PDF
4	21. February	Tiere/Ungeziefer	Rattenplage	erledigt	bearbeiten weiterleiten PDF
5	22. February	Vandalismus	Beachvolleyballplatz	vor 19 Tagen	bearbeiten weiterleiten PDF
6	22. February	Öffentliches Grün/Spielplatz	Mistkübel am Hessenplatz	vor 19 Tagen	bearbeiten weiterleiten PDF
7	22. February	Abfall/Müll	Kühlschrank in der Au	vor 19 Tagen	bearbeiten weiterleiten PDF

1 bis 7 von 7 Einträgen | Erster Zurück 1 Nächster Letzter

E-Formulare:³⁰³

Nutzung aus Bürgersicht:

Allgemeines Anbringen

Mit diesem Formular übermitteln Sie der Gemeindeverwaltung Ihr persönliches Anliegen.

DATENSCHUTZ **ANTRAGSDATEN** **KONTROLLSEITE** **ABSCHLUSSEITE**

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4

Datenschutz

Bitte beachten Sie, dass die von Ihnen bekannt gegebenen Daten automationsunterstützt verarbeitet werden. Details zu Zweck und rechtlicher Grundlage der Verarbeitung, Dauer der Verspeicherung, Ihren Rechten in Bezug auf die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten sowie Ihre Ansprechperson in der Kommune zu allen datenschutzrechtlichen Belangen finden Sie unter den [Datenschutzrechtlichen Informationen gem. Art. 13 DSGVO](#).

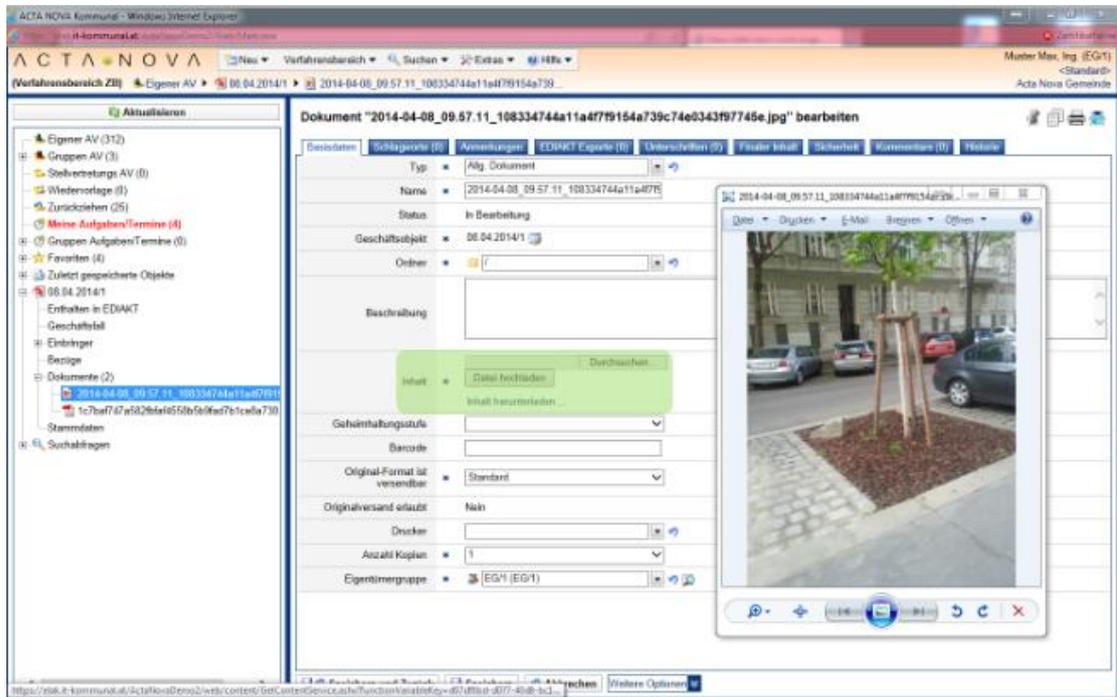
³⁰¹ Abbildung (4) (teils leicht verändert) entnommen aus: Lintranex Systems (2018b)

³⁰² Abbildung entnommen aus: Lintranex Systems (2018d)

³⁰³ Abbildung entnommen aus: Gemeinde St. Marienkirchen bei Schärding (2018)

Bürgeranliegen-Management³⁰⁴

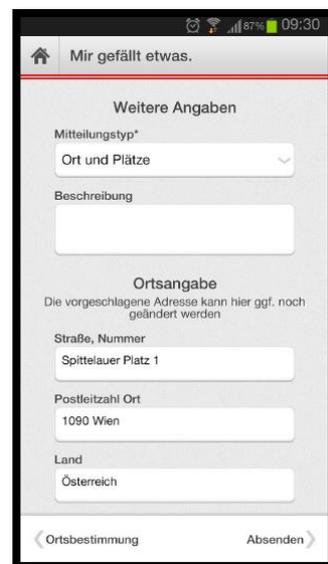
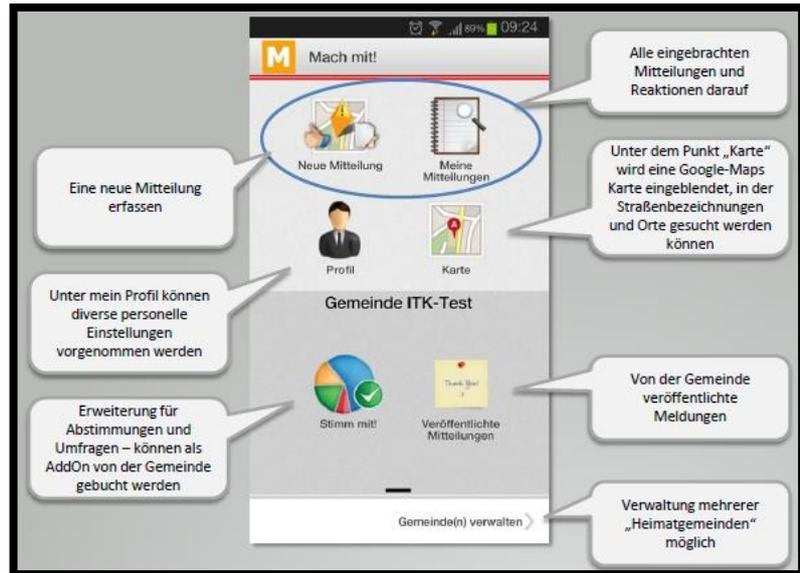
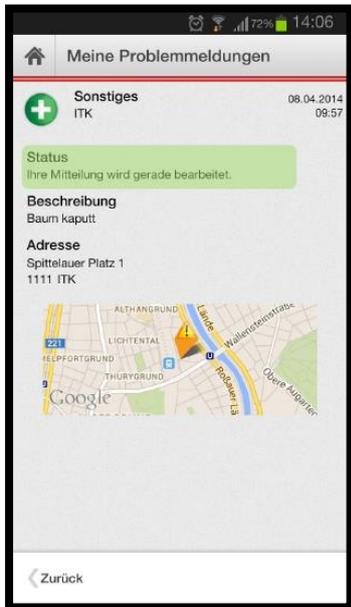
Nutzung aus Gemeindesicht:



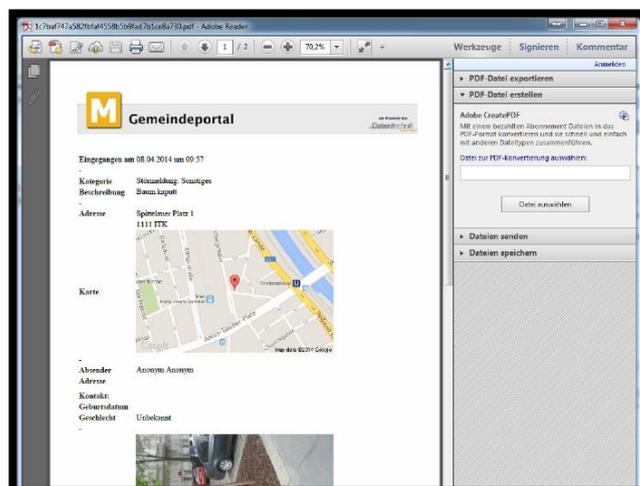
³⁰⁴ Abbildung entnommen aus: IT-Kommunal GmbH (2018b), 13

Mach Mit!³⁰⁵

Nutzung aus Bürgersicht:



Nutzung aus Gemeindesicht:



³⁰⁵ Abbildungen entnommen aus: IT-Kommunal GmbH (2018e, 5-11)

Nutzung aus Bürgersicht:



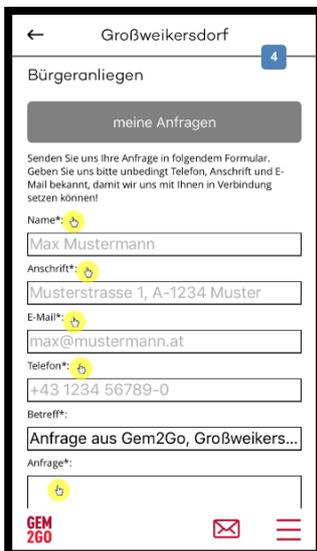
(1) Suche/Auswahl Gemeinde



(2) Auswahl „Ihr Anliegen“



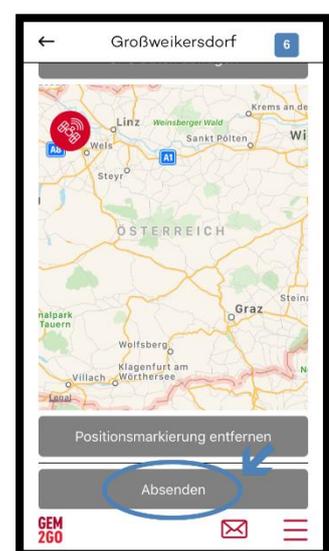
(3) Menü „Bürgeranliegen“



(4) Angabe der Daten



(4) Inhalt, Bild, GPS



(5) Absenden d. Meldung

³⁰⁶ Eigene Abbildungen - Screenshots