

### Evaluation der Nutzung von Anliegenmanagementsystemen in Kommunen

Schmidt, Caroline

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmidt, C. (2022). *Evaluation der Nutzung von Anliegenmanagementsystemen in Kommunen*. (Local Government Transformation, 12). Halberstadt: Hochschule Harz, FB Verwaltungswissenschaften. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-78676-0>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-SA Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-SA Licence (Attribution-NonCommercial-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

▲ Hochschule Harz  
Hochschule für angewandte Wissenschaften

Caroline Schmidt

# **Evaluation der Nutzung von Anliegenmanagementsystemen in Kommunen**

Schriftenreihe Local Government Transformation

des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften

Hochschule Harz

Nr. 12, 2022

Caroline Schmidt

## Evaluation der Nutzung von Anliegenmanagementsystemen in Kommunen

Schriftenreihe Local Government Transformation  
des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften

Nr. 12, 2022  
Hochschule Harz  
Fachbereich Verwaltungswissenschaften  
Domplatz 16  
38820 Halberstadt  
[www.hs-harz.de](http://www.hs-harz.de)

Halberstadt 2022



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	- 5 -
2	E-Government und Verwaltungsdigitalisierung .....	- 7 -
2.1	E-Government.....	- 7 -
2.2	Open Government.....	- 8 -
2.3	Ziele und Nutzen von (E-)Partizipation .....	- 12 -
2.4	Umsetzung von E-Partizipation – Stand der Forschung.....	- 13 -
3	Anliegenmanagementsysteme.....	- 18 -
4	Beschwerdemanagement.....	- 25 -
4.1	Prozesse des Beschwerdemanagements .....	- 25 -
4.2	Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements.....	- 33 -
4.3	Beschwerdemanagement in der öffentlichen Verwaltung .....	- 34 -
5	Prozessmanagement.....	- 37 -
6	Evaluation von Anliegenmanagementsystemen.....	- 39 -
6.1	Grundlegendes Evaluationsdesign.....	- 39 -
6.2	Fragestellung für die Evaluation .....	- 41 -
6.3	Vorgehen zur Evaluation .....	- 42 -
7	Evaluation des Anliegenmanagementsystems „Sag’s uns einfach“ .....	- 48 -
7.1	Grundstruktur des AMS .....	- 48 -
7.2	Strategie und Ziele der Einführung .....	- 49 -
7.3	Personal und Organisation.....	- 52 -
7.4	Informationstechnologie und Nutzerfreundlichkeit .....	- 54 -
7.5	Anliegenmeldung .....	- 56 -
7.6	Bearbeitungsprozess .....	- 59 -
7.7	Reaktionen.....	- 63 -
7.8	Transparenz der Prozess und Ergebnisse.....	- 63 -

7.9	Auswertung, Controlling, Reporting, Informationsnutzung .....	- 65 -
7.10	Bewertung des Systems .....	- 67 -
7.11	Ergebnisse Erfolgskriterien.....	- 70 -
8	Fazit.....	- 72 -
8.1	Diskussion der Ergebnisse.....	- 72 -
8.2	Reflexion und Limitationen.....	- 78 -
9	Literaturverzeichnis.....	- 81 -
10	Anhang 1 – Erfolgsfaktoren.....	- 91 -
11	Anhang 2 – Erfolgskriterien.....	- 101 -
12	Anhang 3 – Empfehlungen für die Einführung von Anliegenmanagementsystemen in Kommunen: .....	- 107 -

## 1 Einleitung

Bürgernah, digital und effizient – dies sind nur einige Erwartungen denen moderne öffentliche Verwaltungen gerecht werden müssen.<sup>1</sup> Im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung sollen insbesondere elektronische Vorgangsbearbeitungssysteme einen wesentlichen Beitrag zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen leisten.<sup>2</sup> In den letzten zehn Jahren haben viele Kommunen in Deutschland erste Erfahrungen mit sogenannten Anliegenmanagementsystemen (AMS) gesammelt. AMS eröffnen einen neuen Kommunikationskanal für Bürgerinnen und Bürger, um Beschwerden, Ideen und Hinweise an die öffentliche Verwaltung zu übermitteln und bieten außerdem die Möglichkeit, Stakeholder über den Bearbeitungsstand dieser Eingaben informiert zu halten.<sup>3</sup>

Ziel dieser Arbeit ist es, die Nutzung von AMS in Kommunen zu evaluieren. Dazu soll der Ist-Stand des kommunalen Anliegenmanagements dargestellt und bewertet werden. Untersucht werden die Gründe für die Verwendung eines AMS, der Bearbeitungsprozess sowie positive und negative Erfahrungen der Kommunen mit der Verwendung von AMS. Folgende Forschungsfragen sollen beantwortet werden:

- 1) Warum verwenden Kommunen Anliegenmanagementsysteme?
- 2) Wie ist der Bearbeitungsprozess der Anliegen, die über das Anliegenmanagementsystem in Kommunen eingehen?
- 3) Welche Vorteile hat die Nutzung eines Anliegenmanagementsystems für Kommunen?
- 4) Welche Nachteile und Probleme bestehen bei der Nutzung von Anliegenmanagementsystemen für Kommunen?

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind für alle Kommunen relevant, die über die Einführung von AMS nachdenken oder die ihr AMS optimieren wollen. Gleichzeitig leistet die Arbeit einen Beitrag zur verwaltungswissenschaftlichen Evaluation von E-Government bzw. Verwaltungsdigitalisierungsprojekten.

Dazu werden im nächsten Kapitel einige grundlegende Überlegungen zu E-Government und Verwaltungsdigitalisierung referiert. Im Anschluss werden wesentliche Aspekte der Partizipationsforschung, der Forschung zu Beschwerdemanagement sowie Grundlagen des Prozessmanagements dargelegt, die für die Entwicklung des Evaluationsdesigns genutzt werden. Für die Evaluation wird dann ein Bewertungsraster entwickelt, mit dem die Erhebung von Evaluationsdaten durch Interviews und Dokumentenanalysen in sie-

---

<sup>1</sup> Vgl. Veit/Reichard/ Wewer (2019), S. 2ff.

<sup>2</sup> Vgl. Schuppan (2019a), S. 524ff.

<sup>3</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 109f.

ben ausgewählten Kommunen strukturiert wurde. Nach der Präsentation der Ergebnisse schließt die Arbeit mit kurzen Überlegungen zu Limitationen und Implikationen für die weitere verwaltungswissenschaftliche Forschung.

Die Untersuchung zeigt, dass die Zielstellungen, mit denen Kommunen AMS einführen eher unkonkret sind und kaum explizit formuliert werden. AMS werden als Mittel gesehen, um die Bürgerbeteiligung zu stärken, die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern zu vereinfachen sowie Transparenz und Bürgernähe zu stärken. Der Nutzen von AMS wird in keiner der untersuchten Kommunen systematisch evaluiert. Dies betrifft auch die Einschätzung der Nutzerinnen und Nutzer, die lediglich aus direkten oder indirekten Rückmeldungen abgeleitet wird. Es ist zu vermuten, dass AMS nur von bestimmten Bevölkerungsgruppen genutzt werden, genauere Daten dazu liegen den Kommunen nicht vor. Die Anzahl von Meldungen über AMS erscheint in allen Kommunen eher gering. Teilweise ist ein Rückgang der Nutzung zu verzeichnen.

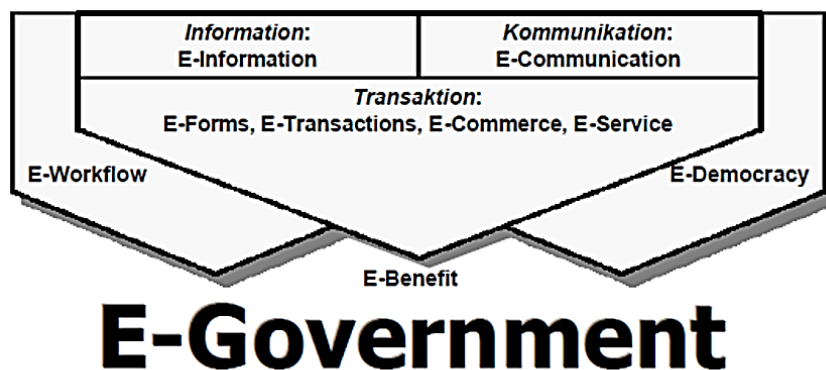
Die untersuchten Kommunen haben eine zentrale Stelle zur Koordination des AMS eingerichtet, verfügen aber nicht über ein systematisches Management von Beschwerdeprozessen und die Bearbeitung von Anliegen erfolgt nicht medienbruchfrei. Die Daten zu den Meldungen sind heterogen, teilweise sind Sachverhalte unvollständig beschrieben oder Kontaktdaten nicht vollständig. Verletzungen des Datenschutzes in den Meldungen scheinen schwierig gänzlich auszuschließen zu sein. In allen Kommunen ist das AMS ein zusätzlicher Kanal der Kommunikation mit der Verwaltung, der konventionelle Kanäle eher ergänzt. Die Bearbeitungszeiten der Anliegen sind in den Kommunen unterschiedlich, eine deutliche Beschleunigung gegenüber konventionellen Prozessen ist nicht zu beobachten. Das Potenzial zur Herstellung von Transparenz über den Bearbeitungsprozess, welches AMS bieten, wird nur zum Teil genutzt. Die Tatsache, dass auch Anliegen, die lediglich an zuständige Externe weitergeleitet wurden, als abschließend bearbeitet gekennzeichnet werden, verweist auf eine mangelnde vertikale und horizontale Integration der AMS.

## 2 E-Government und Verwaltungsdigitalisierung

### 2.1 E-Government

Nach der bekannten Speyerer Definition handelt es sich bei E-Government um „die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien“<sup>4</sup>. Dabei sind sowohl die Prozesse innerhalb und zwischen öffentlichen Verwaltungen wie auch die zwischen öffentlichen Verwaltungen und allen Stakeholdern für das E-Government relevant.<sup>5</sup> Die Anwendungsmöglichkeiten von E-Government erstrecken sich über Information, Kommunikation und Transaktionen (Formulare, Handelsaktivitäten sowie Serviceleistungen).<sup>6</sup> Werden Partizipationsmöglichkeiten unter Verwendung von IKT elektronisch durchgeführt, fällt dies unter den Begriff E-Partizipation.<sup>7</sup> Mit E-Government können sich zudem die Verwaltungsprozesse (E-Workflow<sup>8</sup>) ändern, z. B. durch Nutzung miteinander verknüpfter Systeme, wobei die Anzahl von Schnittstellen und Medienbrüchen reduziert werden sollte.<sup>9</sup> Der elektronische Austausch der Verwaltung mit ihren Stakeholdern wird außerdem als Möglichkeit zur „Förderung neuer und Stärkung bestehender demokratische[r] Prozesse“<sup>10</sup> gesehen. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über diese Aspekte des E-Government.

**Abbildung 1: Anwendungsfelder E-Government**



Quelle: Reinermann/von Lucke (2002), S. 3.

<sup>4</sup> Reinermann/von Lucke (2002), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Reinermann/von Lucke (2002), S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Reinermann/von Lucke (2002), S. 3f.

<sup>7</sup> Vgl. Märker (2009), S. 46.

<sup>8</sup> Elektronische verwaltungsinterne Prozesse werden auch unter dem Begriff E-Administration behandelt, siehe unter anderem Mahajan (2015).

<sup>9</sup> Vgl. Reinermann/von Lucke (2002), S. 4f.

<sup>10</sup> Vgl. Reinermann/von Lucke (2002), S. 5.



E-Government wird ein „Potential für Dienstleistungsorientierung, Bürgerbeteiligung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor“<sup>11</sup> zugesprochen. Die Vorteile elektronischer Dienste können kürzere Durchlaufzeiten, ein verbesserter Service, eine Qualitätssteigerung, Verbesserungen der Organisation und sinkende Kosten sein. Darüber hinaus kann E-Government zur Steigerung der Legitimation des Verwaltungshandelns durch eine erhöhte Transparenz und Leistungsfähigkeit beitragen.<sup>12</sup>

Das Speyerer Verständnis von E-Government konzentriert sich auf die zur Verfügungstellung elektronischer Kommunikationsmöglichkeiten der Verwaltung für ihre Stakeholder. Dies kann unter anderem das Ergebnis vorausgegangener Reformbestrebungen nach mehr Bürger- beziehungsweise Kundenorientierung sein. Die Nutzung der IKT zur Optimierung von internen Verwaltungsprozessen ist ein nachrangiger Aspekt.<sup>13</sup> E-Government-Bestrebungen und Projekte weisen nicht immer den erhofften Erfolg auf, sodass auch diese Verwaltungsreform bisher nicht vollumfänglich umgesetzt wurde.<sup>14</sup> Mittlerweile stehen die Digitalisierung und die digitale Transformation im Fokus von Wissenschaft und Praxis. Das traditionelle Verständnis von Digitalisierung umfasst zum einen „die Überführung von Informationen von einer analogen in eine digitale Speicherform“<sup>15</sup> (technische Perspektive) und zum anderen „die Übertragung von Aufgaben auf den Computer, die bisher vom Menschen übernommen wurden“<sup>16</sup> als eine Art Automatisierung durch Informationstechnologien. Unter Automatisierung wird die „Übertragung von Funktionen des Produktionsprozesses [...] vom Menschen auf künstliche Systeme“<sup>17</sup> verstanden. E-Government und Digitalisierung weisen Unterschiede bei den technischen Voraussetzungen sowie der Verwaltungs- und Aufgabenorientierung auf und sind daher keine synonymen Begriffe.<sup>18</sup>

## 2.2 Open Government

Unter dem Begriff „Open Government“ werden verschiedene Reformansätze zusammengefasst, die sich mit einer verbesserten Transparenz über staatliche Daten, Informationen und das Handeln von öffentlichen Verwaltungen beschäftigen.<sup>19</sup>

---

<sup>11</sup> Reiner mann/von Lucke (2002), S. 1.

<sup>12</sup> Vgl. Reiner mann/von Lucke (2002), S. 6f.

<sup>13</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 70.

<sup>14</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 68ff; Stember/Hasenkamp (2019), S. 49f.

<sup>15</sup> Hess (2019).

<sup>16</sup> Hess (2019).

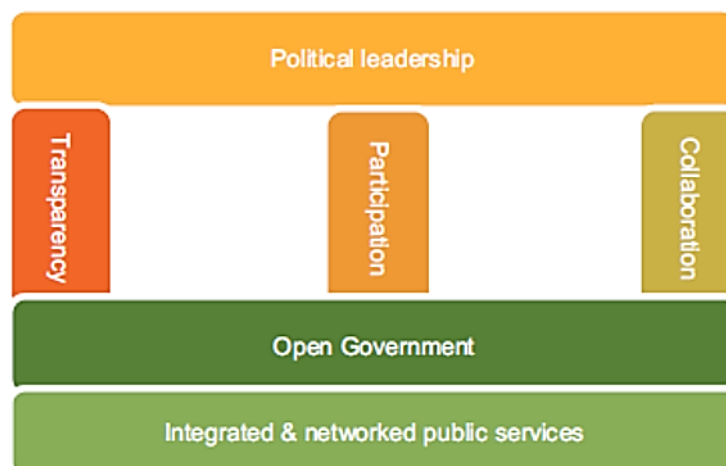
<sup>17</sup> Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.).

<sup>18</sup> Vgl. Schmid (2019), S. 5ff.

<sup>19</sup> Vgl. Guckelberger (2019), S. 64.

Open Government erfuhr seit 2009 besondere Aufmerksamkeit durch das Memorandum „Transparency und Open Government“ des ehemaligen US-Präsidenten Barack Obama.<sup>20</sup> Demnach soll das Regieren offen gestaltet werden, wodurch die Demokratie gestärkt werden sowie Effektivität und Effizienz des Regierungshandeln steigen sollen.<sup>21</sup> Um dies zu ermöglichen und das Vertrauen der Bevölkerung zu gewinnen, müssen Transparenz, Partizipation und Kollaboration umgesetzt werden.<sup>22</sup> Die Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) definierte Open Government wiederum als eine von Transparenz, Rechenschaft und Teilhabe geleitete Kultur des Regierens, die „auf innovativem und nachhaltigem staatlichem Entscheiden und Handeln beruht und Demokratie sowie inklusives Wachstum fördert“<sup>23</sup>. Den Definitionen liegt die Annahme zugrunde, dass offenes Regieren und Verwalten kein Selbstzweck sind, sondern der Erreichung der zuvor genannten Ziele dienen.<sup>24</sup>

### Abbildung 2: Säulen von Open Government



Quelle: Kubicek/Aichholzer (2016), S. 19.

Zusammenfassend lässt sich nach der Betrachtung der Definitionen feststellen, dass sich Open Government mit der Öffnung von öffentlicher Verwaltung und Regierungen gegenüber anderen, insbesondere privaten, Akteuren befasst. Bei den unterschiedlichen Erklärungsansätzen stehen vor allem die drei Aspekte Transparenz, Partizipation und Kollaboration im Fokus.<sup>25</sup> Diese werden oft als Säulen von Open Government bezeichnet, welche Abbildung 2 veranschaulicht. Insofern soll dadurch auch Bürgerinnen

<sup>20</sup> Vgl. Obama (2009).

<sup>21</sup> Vgl. Obama (2009).

<sup>22</sup> Vgl. Obama (2009).

<sup>23</sup> OECD (2018) S. 28.

<sup>24</sup> Vgl. Wewer (2020), S. 11ff.

<sup>25</sup> Vgl. Wirtz/Schmitt (2015), S. 46ff.

und Bürgern ermöglicht werden, sich an administrativen und politischen Entscheidungen zu beteiligen.<sup>26</sup> Durch die Umsetzung von Transparenz, Partizipation und Kollaboration kann die Qualität der öffentlichen Leistungen gesteigert und dadurch höhere Ziele wie die Steigerung des Vertrauens in Hoheitsträger erreicht werden.<sup>27</sup> Die Öffnung von Verwaltung und Regierung kann durch den Einsatz von IKT gefördert werden, wobei sich Open Government nicht so stark auf die technische Perspektive fokussiert wie E-Government.

Mit „staatlicher Transparenz ist die Offenlegung und damit gegebene Zugänglichkeit einschlägiger Verwaltungsdaten“<sup>28</sup> gemeint. Die Veröffentlichung von Daten ermöglicht Stakeholdern, sich zu informieren und das Handeln von Politik und Verwaltung besser nachvollziehen zu können.<sup>29</sup> Zu diesem Zweck wurden unter anderem auch Informationsfreiheitsgesetze erlassen. Allerdings wird in diesen Gesetzen auch deutlich, dass nicht alle verfügbaren Daten zur Verfügung gestellt werden müssen. Beispielsweise besteht kein Anspruch auf Informationszugang bei besonderen öffentlichen Belangen, behördlichen Entscheidungsprozessen, personenbezogenen Daten sowie geistigen Eigentum und Betriebs- oder Geschäftsgeheimnissen (§§3-6 Informationsfreiheitsgesetz). Die freiwillige Bereitstellung von Daten und Informationen der Verwaltung ist ebenso ein Aspekt der Transparenzsteigerung, der vor allem unter dem Begriff Open Data bekannt ist. Öffentliche Daten können auch von gesellschaftlichen Akteuren bereitgestellt und anschließend von Hoheitsträgern zur Veröffentlichung aufbereitet werden.<sup>30</sup> Mit Partizipation ist die Einbeziehung der Bevölkerung in Entscheidungsfindungsprozesse von Trägern öffentlicher Gewalt gemeint.<sup>31</sup> Auf die Partizipation wird im folgenden Kapitel dieser Arbeit näher eingegangen. Unter Kollaboration ist die Zusammenarbeit von Verwaltung und Regierung mit anderen Trägern öffentlicher Gewalt, Unternehmen, der Bevölkerung oder anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren zu verstehen.<sup>32</sup> Teilweise werden in diesem Kontext auch die Begriffe Kooperation, Ko-Produktion oder Zusammenarbeit verwendet.<sup>33</sup> Kollaborationen können verschieden gestaltet sein, meist obliegt die endgültige Entscheidungsbefugnis jedoch weiterhin dem initiierenden Hoheitsträger.<sup>34</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Wirtz/Schmitt (2015), S. 46.

<sup>27</sup> Vgl. Wewer (2020), S. 18ff.

<sup>28</sup> OECD (2018), S. 27.

<sup>29</sup> Vgl. OECD (2018), S. 27f.

<sup>30</sup> Vgl. Kubicek/Aichholzer (2016), S. 19f.

<sup>31</sup> Vgl. Harrison et. al. (2012), S. 87, zitiert nach: Wirtz/Schmitt (2015), S. 50.

<sup>32</sup> Vgl. Obama (2009); Wirtz/Schmitt (2015), S. 50f.

<sup>33</sup> Vgl. IT-Planungsrat (2012), S. 1f.

<sup>34</sup> Vgl. OECD (2018), S. 174.

Angesichts der Vielzahl ökologischer, ökonomischer, gesellschaftlicher und technischer Veränderungen und Herausforderungen erreicht die öffentliche Verwaltung, insbesondere die Kommunen, die Grenzen des ihnen mit mangelnden Ressourcen Möglichen. Sowohl finanzielle Mittel als auch Personal sowie Kompetenzen müssen für die Aufgabenbewältigung vorhanden sein.<sup>35</sup> Da in diesen Bereichen Defizite beziehungsweise Mangel besteht, werden Möglichkeiten der Privatisierung, des Outsourcing und der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren genutzt.<sup>36</sup> IKT tragen dazu bei, die Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltung mit ihren Stakeholdern zu vereinfachen, zu erweitern und vielfältiger zu gestalten. Über die Kollaboration hinaus gibt es verschiedene Formen der Zusammenarbeit, bei denen die Beteiligten gleichrangige Positionen bei der Entscheidung haben,<sup>37</sup> z. B. Ko-Produktion und Ko-Kreation.<sup>38</sup> Offenes Verwaltungshandeln fördert die Zusammenarbeit, sodass diese sich zur Ko-Produktion entwickeln kann, wobei die Kooperationspartnerinnen und -partner ihre Anteile einbringen und einen Nutzen daraus ziehen können.<sup>39</sup> Die öffentliche Verwaltung erbringt bei der Ko-Produktion ihre Leistungen zunehmend in Zusammenarbeit mit anderen (privaten) Akteuren. Dadurch kann die Leistungserbringung gewährleistet, deren Qualität gesteigert und ein positiver ökonomischer Effekt erreicht werden.<sup>40</sup> Bei der Ko-Kreation werden die eigentlichen Leistungsadressierten in die Entwicklung von Leistungen und Prozessen eingebunden.<sup>41</sup> Dadurch können die Leistungen und Prozessschritte den Bedürfnissen angepasst werden, indem die Adressierten ihre Ideen bei den internen Faktoren einfließen lassen können.<sup>42</sup> Sämtliche Formen der Zusammenarbeit werden als Chance gesehen, Innovationen zu fördern.<sup>43</sup>

In Deutschland werden verschiedene Projekte unter dem Begriff Open Government umgesetzt. Die Auswertung einer bundesweiten Befragung von Kommunen zeigt unter anderem, dass die Erwartungen und Projekte der Kommunen vorrangig als traditionell bezeichnet werden können, jedoch auch einige innovative Ansätze zur Öffnung der Verwaltung erkennbar waren.<sup>44</sup> An den Open-Government-Projekten in Deutschland sowie

---

<sup>35</sup> Vgl. BMI (2019a), S. 38.

<sup>36</sup> Vgl. BMI (2019a), S. 38.

<sup>37</sup> Vgl. OECD (2018), S. 175ff.

<sup>38</sup> Die Begriffe werden unterschiedlich definiert oder teilweise synonym verwendet. Eine Differenzierung der Begriffe in verschiedene Stufen erfolgte z. B. durch Souza/Neto (2019), zitiert nach Dungga et. al. (2021), S. 215ff.

<sup>39</sup> Vgl. BMI (2019a), S. 38.

<sup>40</sup> Vgl. BMI (2019a), S. 39; OECD (2011), S. 32f.

<sup>41</sup> Vgl. Dungga et. al. (2021), S. 215.

<sup>42</sup> Vgl. BMI (2019a), S. 39.

<sup>43</sup> Vgl. Dungga et. al. (2021), S. 200ff.

<sup>44</sup> Vgl. BMI (2019b), S. 70f.

allgemein zu diesem Reformansatz wird in der Literatur Kritik geäußert, z. B. dass konkrete Strategien bei den Akteuren fehlen, um tatsächlich die Ziele von Open Government erreichen zu können.<sup>45</sup>

### 2.3 Ziele und Nutzen von (E-)Partizipation

Die Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern dient verschiedenen Zwecken. So wird mit ihr dem Wunsch nach stärkerer Einbeziehung der Gesellschaft in öffentliche Entscheidungsprozesse nachgekommen, womit auch eine gesteigerte Akzeptanz der Entscheidungen von Politik und Verwaltung erreicht werden soll, also eine höhere Legitimität (demokratische Funktion). Zudem sollen Entscheidungsprozesse effizienter (bessere Kommunikation, geringere Kosten, Nachhaltigkeit) gestaltet werden, weshalb die Einbindung von Stakeholdern auch eine ökonomische Funktion hat.<sup>46</sup> Hinzu kommt eine emanzipatorische Funktion, wonach Beteiligung einen Einfluss auf die „politische Handlungskompetenz und das Selbstbewusstsein der Bürger“<sup>47</sup> hat.

Es bestehen verschiedene Gründe, Partizipationsverfahren durchzuführen. Fünf zentrale Gründe wurden von Innes und Booher zusammengefasst: Demnach kann die Beteiligung dazu dienen, die Interessen und Präferenzen der Bevölkerung beziehungsweise Stakeholder zu erfahren und diese in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.<sup>48</sup> Des Weiteren kann das Wissen der Teilnehmenden die Ergebnisse des Verfahrens qualitativ verbessern, die (wahrgenommene) Fairness und Gerechtigkeit sowie Legitimität erhöhen. Ebenso könnte die Einbeziehung der Öffentlichkeit die Politikverdrossenheit verringern und das Vertrauen in öffentliche Institutionen stärken. Teilweise wird das Angebot von Partizipationsmöglichkeiten selbst schon als Mehrwert und Chance zur Stärkung der Demokratie gesehen.<sup>49</sup>

Im Zuge verschiedener Verwaltungsreformen wurden in den letzten Jahren zunehmend mehr Möglichkeiten der Beteiligung über das Internet entwickelt.<sup>50</sup> Online-Angebote ha-

---

<sup>45</sup> Vgl. Wewer (2020), S. 77ff.

<sup>46</sup> Vgl. Walk (2011), S. 63f.

<sup>47</sup> Walk (2011), S. 63.

<sup>48</sup> Vgl. Innes/Booher (2004), S. 422f.

<sup>49</sup> Vgl. Innes/Booher (2004), S. 422f.

<sup>50</sup> Vgl. Leitner (2018), S. 2f.

ben den Vorteil, dass sie eine große Personenanzahl erreichen können, da in den meisten Haushalten die technischen Voraussetzungen dafür bestehen.<sup>51</sup> Informationen können elektronisch schneller und einfacher zur Verfügung gestellt werden.<sup>52</sup> Die Informationen können digital in einem besser erreichbaren und verständlicheren Format bereitgestellt werden.<sup>53</sup> Durch die Verwendung von Technologien können Prozessschritte automatisiert werden.

Insgesamt lassen sich bestehende Prozesse verbessern, indem Bearbeitungszeiten verkürzt, Medienbrüche und Kosten reduziert werden können. Eine Kontrolle und Optimierung von Prozessen kann insbesondere im Rahmen eines strategischen Prozessmanagements erfolgen, worauf in Kapitel 5 eingegangen wird. Darüber hinaus kann die Nutzung der digitalen Angebote grundsätzlich unabhängig von Ort, Zeit und Erreichbarkeit von Verwaltungspersonal erfolgen.<sup>54</sup>

Elektronische Angebote können dauerhaft bestehen oder sich lediglich über einen bestimmten Zeitraum erstrecken. Außerdem erlaubt der Einsatz von Technologien eine tiefere Konsultation und deliberative Diskussionen. Mit Hilfe elektronischer Mittel können die Beiträge der Teilnehmenden einfacher analysiert werden und den Teilnehmenden kann ein angemessenes Feedback gegeben werden, um Offenheit und Transparenz des Prozesses zu gewährleisten. Darüber hinaus kann der gesamte Prozess durch Monitoring und Evaluation überwacht und verbessert werden.<sup>55</sup> Ebenso wie bei traditionellen Partizipationsverfahren, soll mit Hilfe der elektronischen Beteiligung auch das Selbstbewusstsein sowie die Selbstorganisation der Bürgerinnen und Bürger gefördert werden.<sup>56</sup>

## **2.4 Umsetzung von E-Partizipation – Stand der Forschung**

Eine Befragung von Bürgerinnen und Bürgern ergab, dass bereits verschiedene Online-Angebote von Verwaltungen von den Befragten genutzt wurden oder die Absicht besteht, diese künftig zu nutzen.<sup>57</sup> Die Mehrheit der Befragten gab an, vor allem Suchfunktionen nach Informationen zu der Verwaltung zu nutzen. Nur circa die Hälfte der Befragten kommunizierte bisher digital mit der Verwaltung. Das Angebot der Beteili-

---

<sup>51</sup> Vgl. OECD (2003), S. 33; Destatis (2021), S. 10ff.

<sup>52</sup> Vgl. Veit/Trenz (2010), S. 1401.

<sup>53</sup> Vgl. OECD (2003), S. 33.

<sup>54</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 114.

<sup>55</sup> Vgl. OECD (2003), S. 33.

<sup>56</sup> Vgl. Schoßböck et. al. (2018), S. 14; Walk (2011), S. 63.

<sup>57</sup> Vgl. D21/TU München (2020), S. 16.

gungsmöglichkeiten an politischen und administrativen Prozessen ist mittlerweile vielfältig. Dabei werden analoge und elektronische Beteiligungsverfahren teilweise parallel oder temporär versetzt durchgeführt von den jeweiligen Organisatorinnen und Organisatoren.<sup>58</sup> Dies resultiert unter anderem aus den Erkenntnissen von Auswertungen von Partizipationsverfahren, die nachfolgend beschrieben werden.

In der Literatur wird einerseits die These vertreten, dass Bürgerinnen und Bürger an der Mitwirkung bei der Entscheidungsfindung von Politik und Verwaltung interessiert sind, insbesondere wenn ihr unmittelbares Wohn- und Lebensumfeld betroffen ist.<sup>59</sup> Zudem könnte E-Partizipation deshalb zur Stärkung der Demokratie beitragen, weil mit ihr viele Menschen erreicht werden können, insbesondere auch diejenigen, die sich bei traditionellen Verfahren nur wenig oder gar nicht beteiligen.<sup>60</sup> Andererseits werden diese beiden Annahmen durch Evaluationen von E-Partizipationsverfahren teilweise widerlegt. Sowohl bei traditionellen und elektronischen Beteiligungsangeboten als auch bei E-Government/Online-Diensten der Verwaltung allgemein<sup>61</sup> wurden relativ geringe Nutzerzahlen festgestellt. Bei digitalen Verfahren werden die Ungleichheiten in der Repräsentation, die bei analogen Verfahren ausgemacht wurden, entweder in ähnlichem Maß oder in einer noch stärkeren Ungleichheit festgestellt.<sup>62</sup> Unter dem Stichwort digital divide wird diese Wirkung von E-Partizipationsformen diskutiert. Wie bei traditionellen Beteiligungsverfahren ohne Internetnutzung nehmen bei digitalen Verfahren vor allem interessierte, (politisch) engagierte Bevölkerungsgruppen teil.<sup>63</sup> Die digitalen Beteiligungsverfahren sind daher nicht repräsentativ für die gesamte Bevölkerung. Bei digitalen Verfahren müssen neben den Ressourcen Zeit und Wissen zudem die technischen Voraussetzungen (Internetzugang, internetfähiges Endgerät) zur Teilnahme gegeben sein.<sup>64</sup> Bei vielen elektronischen Beteiligungsverfahren, insbesondere Bürgerhaushaltsverfahren, wird deren Erfolg deshalb sehr skeptisch betrachtet.<sup>65</sup> Die Bewertung des Erfolgs muss vor dem Hintergrund der Partizipationsform, den Zielen des Verfahrens und den verwendeten Bewertungskriterien gesehen werden. Aufgrund der teilweise sehr geringen Beteiligungsquoten und fehlenden Repräsentativität bei (E-)Partizipationsverfahren wird diesen ein demokratiefördernder Effekt abgesprochen. Dies ergibt sich bei Betrachtungen vor dem Hintergrund einer egalitären Demokratie, in der allen Personen gleiche Mitwirkungsmöglichkeiten bei Entscheidungsprozessen zugesprochen wird.<sup>66</sup> Personen,

---

<sup>58</sup> Vgl. Märker/Wehner (2014), S. 61.

<sup>59</sup> Vgl. Leitner (2018), S. 2.; Beck (2011), S. 21ff.

<sup>60</sup> Vgl. unter anderem Schoßböck et. al. (2018), S. 29.

<sup>61</sup> Vgl. Nolte//Boenigk/Bösener (2012), S. 342.

<sup>62</sup> Vgl. Weiß (2013), S. 284.

<sup>63</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 74.

<sup>64</sup> Vgl. Weiß (2013), S. 284.

<sup>65</sup> Vgl. zu Bürgerhaushalten Zobel/Weiß (2017).

<sup>66</sup> Vgl. Weiß (2013), S. 284ff.

die ökonomisch und sozial schlechter gestellt sind, beteiligen sich in der Regel nur selten oder gar nicht. Ein positiver Effekt auf die Minderung der Politikverdrossenheit ist unter diesem Aspekt nicht zu erwarten. Sowohl bei analogen als auch elektronischen Beteiligungsverfahren findet eine Mobilisierung eher kleiner, besonders interessierter, engagierter Gruppen mit guter Ressourcenausstattung statt. In den Verfahren werden daher eher die Meinungen und Interessen dieser kleinen, nicht repräsentativen Gruppe eingebracht. Legitimationsfördernde Auswirkungen von E-Partizipation sind daher nur ausnahmsweise erkennbar.<sup>67</sup>

Diese Einschätzung von E-Partizipation aus einer egalitär demokratischen Perspektive wird jedoch kritisch betrachtet, weil Bürgerbeteiligungsverfahren keine Wahlverfahren sind und die Repräsentativität der Ergebnisse bei Beteiligungsverfahren nachrangig ist.<sup>68</sup> Statt der Repräsentativität ist der fachliche Austausch zwischen Hoheitsträgern und der Bevölkerung für eine spätere Entscheidungsfindung vorrangig bei der Bürgerbeteiligung. Je nachdem, was unter Beteiligung verstanden und aus welcher Perspektive sie betrachtet wird, sind ihre Ziele, Ausgestaltungen und Wirkungen unterschiedlich. Elektronische Beteiligungsverfahren sind insgesamt transparent, weil die Diskussion und Einbringung von Meinungen öffentlich einsehbar erfolgt.<sup>69</sup>

Darüber hinaus weisen Onlineaktivitäten teilweise unsachliche, beleidigende, nicht zielführende Diskussionen auf. Dies wird unter den Begriffen Hassrede (hate speech) oder fehlender digitaler Empathie (digital empathy) in der Literatur betrachtet. Moderationen durch Organisatorinnen und Organisatoren der Verfahren oder die Pflicht zur Registrierung bei elektronischen Angeboten sollen dem entgegenwirken.<sup>70</sup>

Die Auswertungen von Beteiligungsverfahren ergaben verschiedene hemmende Faktoren seitens der Hoheitsträger und der Bevölkerung, welche folgend dargestellt werden sollen. Die Akzeptanz von Partizipationsverfahren seitens der öffentlichen Institutionen kann aufgrund des zeitlichen sowie personellen Aufwands und der Kosten gemindert werden.<sup>71</sup> Ebenso können Bedenken wegen der fehlenden Expertise der Teilnehmenden und damit dem Mehrwert für die Ergebnisse bestehen, auch weil nicht die Meinung der gesamten Bevölkerung, sondern nur engagierter Teilnehmender einbezogen wird. Eine Untersuchung der Einstellungen von Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitikern zeigt, dass diese Beteiligungsverfahren grundsätzlich positiv gegenüberstehen,

---

<sup>67</sup> Vgl. Weiß (2013), S. 285.

<sup>68</sup> Vgl. Märker/Wehner (2014), S. 59ff.

<sup>69</sup> Vgl. Märker/Wehner (2014), S. 62.

<sup>70</sup> Vgl. Weiß (2013), S. 285; Schoßböck et. al. (2018), S. 15.

<sup>71</sup> Vgl. Kubicek/Aichholzer (2016), S. 12.



jedoch ihre Skepsis steigt, je mehr Einfluss die Beiträge der Partizipierenden auf die endgültige Entscheidung haben.<sup>72</sup>

Bürgerinnen und Bürger nehmen wiederum nicht an Beteiligungsverfahren teil, wenn unklar ist, ob und wie ihre Beiträge das Ergebnis beeinflussen und weil das Vertrauen in die Hoheitsträger fehlt.<sup>73</sup> Insofern Bürgerinnen und Bürger bereits negative Erfahrungen mit solchen Verfahren gemacht haben, sinkt die Bereitschaft für eine erneute Teilnahme. Dies kann unter anderem der Fall sein, wenn die Meinungen der Teilnehmenden bei der Entscheidung nicht (verbindlich) berücksichtigt wurden.<sup>74</sup> Sofern es sich lediglich um eine Scheinpartizipation handelt, bei der nicht die Einbeziehung der Interessen der Teilnehmenden im Fokus steht, sondern die Selbstdarstellung der vermeintlichen Offenheit der Organisatorinnen und Organisatoren, wirkt sich dies negativ auf die zukünftige Beteiligungsbereitschaft aus. Ebenso wirken sich fehlende Voraussetzungen zur Teilnahme (Zeit, Fachwissen, Technologie) oder fehlende Kenntnisse über die Beteiligungsmöglichkeit negativ auf die Beteiligungsquoten aus.<sup>75</sup> Teilweise wurden im zeitlichen Verlauf bereits sinkende Nutzungszahlen bei mehrfach durchgeführten Beteiligungsverfahren festgestellt.<sup>76</sup>

Außerdem beeinflussen sogenannte Beteiligungshürden die Bereitschaft zur Teilnahme, von denen nachfolgend einige genannt werden.<sup>77</sup> Die elektronischen Beteiligungsmöglichkeiten können verschieden gestaltet werden. So kann die Beteiligung für alle Internetnutzerinnen und Internetnutzer anonym möglich sein, es ist eine Registrierung oder zumindest die einmalige Angabe von persönlichen Daten erforderlich. Eine anonyme Beteiligung kann zu einer höheren Anzahl Teilnehmender führen, aber auch zu unsachlichen Diskussionen.<sup>78</sup> Eine Registrierung beziehungsweise verpflichtende Angabe der eigenen Daten kann sich als Hemmnis für die Beteiligung darstellen, weil Bürgerinnen und Bürger ihre Daten nicht angeben möchten. Die mögliche Identifizierung von Personen kann jedoch zu qualitativ höherwertigen Ergebnissen und sachlicheren Konversationen in Verfahren führen, insbesondere um die bereits erwähnte fehlende digitale Empathie und Hassrede einzuschränken.<sup>79</sup>

Ebenso ist bei elektronischen Verfahren das verwendete Medium beziehungsweise die Online-Plattform entscheidend. Eine userunfreundliche, fehleranfällige Plattform wirkt

---

<sup>72</sup> Vgl. Wilker (2019), S. 238; Kubicek/Aichholzer (2016), S. 12.

<sup>73</sup> Vgl. Kubicek/Aichholzer (2016), S. 12.

<sup>74</sup> Vgl. Weiß (2013), S. 284f.

<sup>75</sup> Vgl. Sachs et. (2018), S. 63ff.

<sup>76</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 74.

<sup>77</sup> Vgl. Sachs et. al. (2018), S. 64.

<sup>78</sup> Vgl. Schoßböck et. al. (2018), S. 15.

<sup>79</sup> Vgl. Schoßböck et. al. (2018), S. 15;

sich nachteilig auf die Beteiligung aus.<sup>80</sup> In diesem Zusammenhang sollte vor allem bei Verfahren, die eine Identifikation der Teilnehmenden erfordern, auf den Schutz der personenbezogenen Daten geachtet werden.

---

<sup>80</sup> Vgl. Prieto-Martin et. al. (2012), zitiert nach Sachs et. al. (2018), S. 65.

### 3 Anliegenmanagementsysteme

Eine Möglichkeit der Einbindung der Öffentlichkeit in administrative Prozesse ist das Betreiben eines Anliegenmanagements. Bürgerinnen und Bürger (aber auch andere Stakeholder) können ihre Anliegen, Ideen, Beschwerden oder Hinweise an die Verwaltung herantragen, sodass diese von der Verwaltung bearbeitet werden. Das Anliegenmanagement im öffentlichen Sektor kann als Äquivalent zum Beschwerdemanagement im privatwirtschaftlichen Sektor betrachtet werden.<sup>81</sup> Dabei stellen die Anliegen nicht nur individuelle Beschwerden oder Wünsche dar, sondern Angelegenheiten des öffentlichen Interesses, z. B. zum Schutz der öffentlichen Sicherheit und Ordnung. Die Bürgerinnen und Bürger können die Verwaltung über verschiedene Kommunikationskanäle kontaktieren. Zunehmend mehr Verwaltungen bieten digitale Möglichkeiten in Form von Internetplattformen an, auf denen Bürgerinnen und Bürger ihre Anliegen an die Verwaltung melden können. Die Plattformen ermöglichen zugleich die anschließende Bearbeitung der Anliegen, sodass von AMS gesprochen wird. Unter AMS wird hier die Möglichkeit verstanden, dass Bürgerinnen und Bürger ihre Anliegen, Beschwerden oder Ideen online auf einer Plattform erfassen können, welche von einer Behörde verwaltet wird. Ein aktives Anliegenmanagement geht über die bloße Erfassung von Anliegen, Beschwerden und Ideen hinaus.<sup>82</sup> Die Behörde kann den Bürgerinnen und Bürgern über das System eine elektronische Rückmeldung geben.<sup>83</sup>

Mit der Einführung von AMS können Kommunen verschiedene Ziele verfolgen. Mit der Bereitstellung digitaler Meldemöglichkeiten für Anliegen soll die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern gestärkt werden.<sup>84</sup> Zudem soll die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern durch die Systeme vereinfacht werden.<sup>85</sup> Des Weiteren soll die Verwendung der Systeme zu einem effektiveren Ressourceneinsatz der Verwaltung im Anliegenmanagement führen sowie die Anliegenbearbeitungsprozesse effizienter gestalten.<sup>86</sup> Mit Hilfe von AMS könnte eine Automatisierung der Bearbeitung und Kommunikation mit dem Meldenden erfolgen.<sup>87</sup> Insgesamt wird eine Steigerung der Transparenz des Verwaltungshandelns angestrebt.<sup>88</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 109f.

<sup>82</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 120.

<sup>83</sup> Vgl. Sachs et. al. (2018), S. 43.

<sup>84</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 49.

<sup>85</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 116.

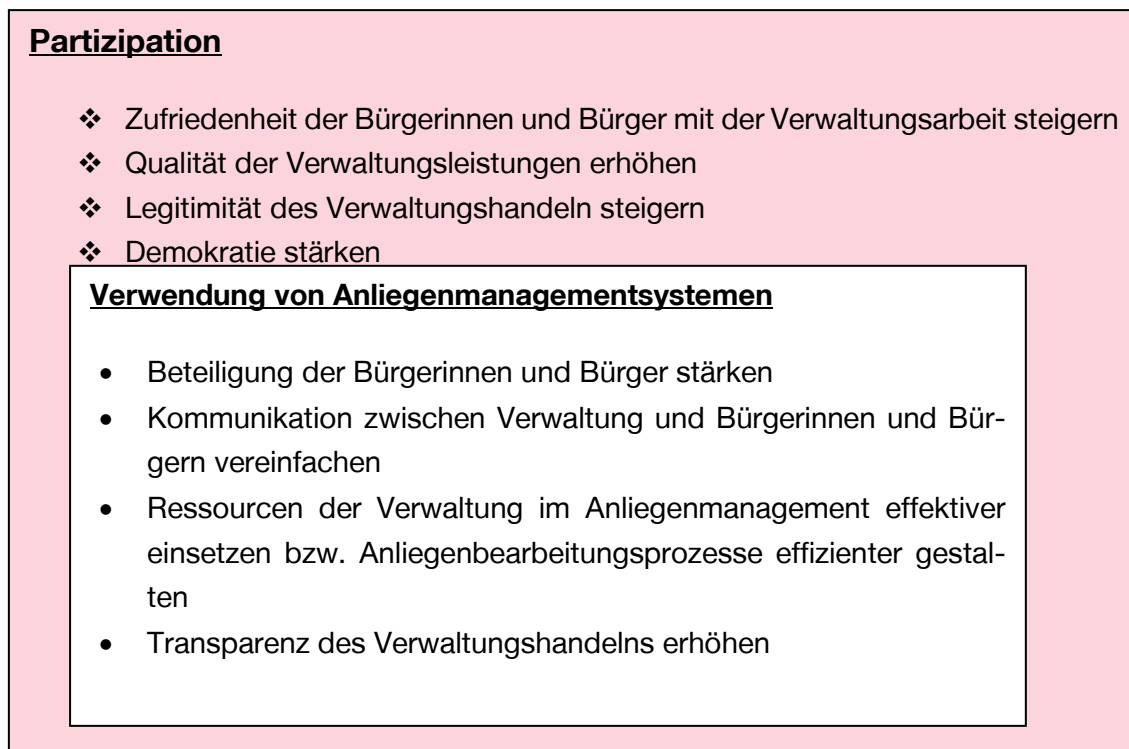
<sup>86</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 116; Döring/Mucha (2013), S. 49.

<sup>87</sup> Vgl. Tschorn et. al. (2015), S. 12.

<sup>88</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 49.

Darüber hinaus werden mit den AMS übergeordnete Ziele von Partizipation verfolgt. Sie dienen ebenfalls dazu, die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltungsarbeit, die Qualität der Verwaltungsleistungen sowie die Legitimität des Verwaltungshandelns zu erhöhen.<sup>89</sup> Außerdem könnte die Demokratie durch die Partizipation gestärkt werden.<sup>90</sup> Die Abbildung 3 stellt die Zielstellungen zusammengefasst dar:

**Abbildung 3: Zielstellungen des Anliegenmanagements**



*Quelle: Eigene Darstellung.*

Partizipation in traditioneller und elektronischer Form kann nach unterschiedlichen Aspekten kategorisiert werden.<sup>91</sup> Beim Anliegenmanagement handelt es sich um einen freiwilligen Service, der vorrangig von kommunalen Verwaltungen bereitgestellt wird. Durch die Einführung von digitalen Systemen wurde ein neuer Kommunikationskanal zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit für diese Leistung eröffnet.<sup>92</sup> Betrachtet man die Intensität von (E-)Partizipation wird das Anliegen- beziehungsweise Beschwerdemanagement unter anderem der Konsultation zugeordnet.<sup>93</sup> Bei der Konsultation ist eine beidseitige Kommunikation zwischen den Akteuren möglich, sodass die Beteiligten sich zu Fragen oder Vorschlägen der Verwaltung äußern können. Ob und in welchem

---

<sup>89</sup> Vgl. Walk (2011), S. 63f.

<sup>90</sup> Vgl. Innes/Booher (2004), S. 422f.

<sup>91</sup> Vgl. Schoßböck et. al. (2018), S. 15ff; Kubicek et. al. (2011), S. 17ff.

<sup>92</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 74.

<sup>93</sup> Vgl. Schoßböck et. al. (2018), S. 18f.

Maß die Stellungnahmen der Teilnehmenden das Endergebnis des Prozesses beeinflussen, ist je nach Konsultationsverfahren unterschiedlich.<sup>94</sup> Anliegen- beziehungsweise Beschwerdemanagement, insbesondere in Form elektronischer Meldemöglichkeiten, wird teilweise auch als Kollaboration (Citizensourcing) klassifiziert.<sup>95</sup> Insofern erfolgt hier eine Zusammenarbeit von öffentlicher Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Akteuren, die einen Nutzen für bestehende Verwaltungsprozesse hat. Beschwerdemelder fördern die Kommunikation zwischen den Akteuren und können den Arbeitsaufwand der öffentlichen Verwaltung reduzieren, indem z. B. die Anzahl der Kontrollfahrten verringert werden kann.<sup>96</sup> Die Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltung beim Anliegenmanagement findet nicht nur mit meldenden Bürgerinnen und Bürgern, sondern auch mit weiteren Akteuren statt. Einige AMS werden von privaten Dienstleistungsunternehmen entwickelt. Diese wiederum bieten ihre Leistungen explizit für öffentliche Institutionen an.<sup>97</sup> Die Inanspruchnahme kann durch die Kommunen direkt erfolgen oder z. B. über Landesministerien, welche die Systeme den interessierten Kommunen zur Verfügung stellen. Bei der Implementierung der Systeme können technische Anpassungen wie das Einrichten von Schnittstellen oder Nutzerrechten erforderlich sein. Werden AMS genutzt, kann es je nach Anliegen möglich sein, dass die empfangende Verwaltung nicht zuständig ist. In diesen Fällen wäre eine Weiterleitung an die zuständigen Institutionen möglich. Eine Kommunikation mit externen Akteuren kann auch erforderlich sein, weil es sich um (Eigen-)Betriebe handelt, die mit der Bearbeitung des Anliegens beauftragt werden.

Für die nachfolgende Untersuchung von AMS ist eine konkrete Einordnung zu einer Partizipationsform nachrangig. Maßgeblich ist, dass vorliegend angenommen wird, dass es sich beim Anliegenmanagement mittels elektronischer Systeme um eine Form der E-Partizipation handelt, die über die Stufe der Information hinausgeht.

Ein sehr bekanntes Beispiel für das Anliegenmanagement ist die britische Plattform „FixMyStreet“, die jedoch nicht von öffentlichen Institutionen, sondern von einem privaten Anbieter betrieben wird, der die gemeldeten Anliegen an die Verwaltung weiterleitet.<sup>98</sup> Das in Deutschland entwickelte AMS „Maerker Brandenburg“ wurde von dieser Initiative inspiriert.<sup>99</sup> Nachfolgend werden Studien dargestellt, die AMS deutscher Kommunen untersucht haben.

---

<sup>94</sup> Vgl. Schoßböck et. al. (2018), S. 18f.

<sup>95</sup> Vgl. Hilgers (2012), S. 646.

<sup>96</sup> Vgl. Hilgers (2012), S. 646.

<sup>97</sup> Vgl. Teleport (o. J. b).

<sup>98</sup> Vgl. Sachs et. al. (2018), S. 43; MySociety (o. J.).

<sup>99</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 47.

Als erstes AMS in Deutschland wurde 2009 „Maerker Brandenburg“ eingeführt, das in Kommunen des Landes Brandenburg als Bürgerserviceplattform verwendet wird.<sup>100</sup> Mit dem Bürgerservice „Maerker“ soll die Bürgerzufriedenheit mit den Kommunen gesichert und gesteigert werden, die Kommunikation zwischen Bürgerinnen und Bürgern und Verwaltung intensiviert und die Verwaltung über Ordnungsangelegenheiten informiert werden, sodass diese schnell bearbeitet werden können. Zudem sollen die über das System erhaltenen Informationen auch der Prozessoptimierung dienen.<sup>101</sup> Momentan verwenden 124 Kommunen dieses Anliegenmanagementsystem.<sup>102</sup> Döring und Mucha evaluierten das AMS „Maerker Brandenburg“, wobei sie dies unter anderem vor dem Hintergrund von Open Government reflektierten. Dafür wurde eine Befragung der teilnehmenden Kommunen mittels Fragebogen vorgenommen und einige Experteninterviews für detailliertere Informationen zum System „Maerker Brandenburg“ geführt. Die Untersuchung ergab, dass das System vor allem die Transparenz und Anzahl der Partizipationsmöglichkeiten, welche die Verwaltung bietet, erhöht. Neben der Transparenz und Partizipation zählt auch die Kollaboration mit Stakeholdern zu den Elementen von Open Government.<sup>103</sup> Eine Kollaboration fand zum Untersuchungszeitpunkt nicht statt, wobei das System diesbezüglich erweiterbar ist.<sup>104</sup> Die Studie zeigte, dass das AMS vorrangig auf Initiative der (Kommunal-)Politik eingeführt wurde. Weitere Gründe waren die Verbesserung des Images der Kommune und positive Erfahrungen anderer Kommunen mit dem System. Die befragten Kommunen gaben als Ziele der Systemeinführung an, dass die Bürgerbeteiligung gestärkt werden soll, die Transparenz des Verwaltungshandelns erhöht, die zur Verfügung stehenden Ressourcen effektiver eingesetzt und die Schadensbearbeitung verbessert werden sollen. Erfragt wurden weiterhin die Zufriedenheit der Kommunen mit der Unterstützung bei der Einführung des „Maerkers“ durch das Ministerium des Innern Brandenburg, die organisatorische Einbindung des Systems, der Wunsch nach Integration des AMS in ein automatisiertes Vorgangsbearbeitungsprogramm, zusätzliche Kosten bei der Systemeinführung, die Wirkung des Systems auf die Arbeit im Fachbereich und mit anderen Fachbereichen, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem System und die Erreichung der Ziele. Die Mehrheit der Befragten gab an, mit dem System zufrieden zu sein und die Ziele erreicht zu haben. Mit der Verwendung des AMS würde die überwiegende „Einweg-Kommunikation“<sup>105</sup> bei der Schadensmeldung überwunden werden. Als Beispiel wird die bisherige Meldung per Telefon angegeben. Diesbezüglich ist anzumerken, dass bisher auch telefonisch ein gegenseitiger

---

<sup>100</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 47f.

<sup>101</sup> Vgl. Stadt Rathenow et. al. (2009), Präambel.

<sup>102</sup> Vgl. Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg (o. J.).

<sup>103</sup> Vgl. Wewer/Wewer (2019), S. 39ff.

<sup>104</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 48ff.

<sup>105</sup> Döring/Mucha (2013), S. 48.

Informationsaustausch zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern möglich war. Durch die online sichtbaren Meldungen kann der Arbeitsaufwand für die Verwaltung gesenkt werden, der durch Mehrfachmeldungen entstehen würde. Werden in Zusammenhang mit der Implementierung des Systems die Verwaltungsprozesse betrachtet, können diese hinsichtlich ihres Verbesserungspotenzials (z. B. Reduzierung von Medienbrüchen) untersucht und angepasst werden. Zudem ist durch das System eine zentrale Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger zur Anliegenmeldung gegeben. Durch die Meldung des Anliegens kann die Verwaltung zeitnah tätig werden, wodurch sich die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung erhöhen wird. Döring/Mucha nennen auch das Potenzial des Systems, die Interessen der Bevölkerung zu erkennen und diese Informationen in der Kommunalpolitik zu nutzen. Ausgewertet wurden außerdem Einträge im „Maerker Brandenburg“ nach der Häufigkeit der gemeldeten Anliegenkategorien.<sup>106</sup> Für den erfolgreichen Einsatz des Anliegenmanagementsystem sei „eine intensive Nutzung durch die Bürger entscheidend“<sup>107</sup>. Döring und Mucha gehen in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit eines systematischen Marketings für das System ein.<sup>108</sup> Diese Studie liefert erste Erkenntnisse zur praktischen Umsetzung und Erfahrungen mit AMS aus der Perspektive von Kommunen. Zu beachten ist, dass die Studie relativ zeitnah nach der Einführung des AMS „Maerker Brandenburg“ durchgeführt wurde und sich die Anzahl der teilnehmenden Kommunen mittlerweile vervielfacht hat. Zudem handelt es sich bei „Maerker Brandenburg“ um eine landesspezifische AMS-Lösung.

Eine Studie von Brock et. al. untersuchte das Anliegenmanagement und die Bürgerzufriedenheit der Stadt Friedrichshafen und des Bodenseekreises.<sup>109</sup> Dort wurden ein elektronisches Ticketingsystem sowie die Hotline der Behördennummer 115 und eine Anliegenplattform eingeführt. Angestrebt wurde die Vereinfachung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern sowie ein effektiveres Anliegenmanagement. Zur Untersuchung wurden eine schriftliche und eine Online-Befragung der Bürgerinnen und Bürger im Bodenseekreis durchgeführt, in der die Zufriedenheit mit der Verwaltung und ihr Beschwerdeverhalten erfragt wurden. Festgestellt wurde dabei, dass die Befragten überwiegend zufrieden mit dem Verwaltungshandeln sind. Ebenso ergab die Umfrage, dass sich die Mehrheit der Befragten bei negativen Erlebnissen nicht bei der Verwaltung beschwert hat. Als Gründe für die Nicht-Beschwerde wurden die fehlende Bekanntheit und/oder Kompliziertheit der Beschwerdeerhebung, das Befürchten von negativen Konsequenzen bei Beschwerde, die Resignation und Unsicherheit

---

<sup>106</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 50.

<sup>107</sup> Döring/Mucha (2013), S. 51

<sup>108</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 51ff.

<sup>109</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 116f.

bezüglich der verantwortlichen Person herausgearbeitet. Einige Befragte äußerten, dass sie bei vergangenen Beschwerden negative Erfahrungen mit dem Verhalten von Verwaltungsmitarbeitenden gemacht haben. Problematisch bezüglich der Nicht-Beschwerden ist, dass Beschwerden wichtige Informationen für die Politik beziehungsweise Verwaltung beinhalten und Handlungsbedarf der öffentlichen Institutionen aufzeigen. Das Anliegenmanagement sollte, auf Grundlage der Ergebnisse der Studie von Brock et. al., als ein einfaches, schnelles Verfahren mit qualifiziertem Personal gestaltet werden.<sup>110</sup> Dafür muss die Verwaltung ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben und diese für das Anliegenmanagement nutzen. Eine bürgerfreundlichere Gestaltung und vermehrte Nutzung der AMS könnte auch durch die Einbeziehung der Öffentlichkeit bei der Entwicklung beziehungsweise Veränderung des Anliegenmanagements erreicht werden. Im Gegensatz zur Studie von Döring und Mucha liefert diese Untersuchung auch Ergebnisse zu den Erfahrungen von Bürgerinnen und Bürgern mit dem AMS. Zudem wurden Erkenntnisse aus dem privatwirtschaftlichen Beschwerdemanagement auf das Anliegenmanagement der öffentlichen Verwaltung übertragen.<sup>111</sup>

Eine Studie von Tschorn et. al. untersuchte unter anderem das AMS „Sag’s uns einfach“ („SUE“). Anhand schriftlicher Befragungen und zusätzlicher Interviews wurde die Verwendung von Web 2.0 Anwendungen in Kommunen untersucht.<sup>112</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass die Erfahrungen mit AMS positiv sind. Insbesondere interne Voraussetzungen (Verantwortlichkeiten, Abläufe, Akzeptanz des Personals) für die Nutzung der Systeme beeinflussen die Bewertung des Systems und die Anliegenbearbeitung. Aus Sicht der Kommunen tragen die Systeme zur Steigerung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger bei. Als problematisch erschien die Erreichung der gewünschten Nutzungszahlen, weshalb Marketing für die AMS von den Kommunen betrieben wurde.<sup>113</sup> Daraus wurde in der Studie geschlossen, dass das Erreichen einer „kritische[n] Masse an Usern“<sup>114</sup> ein Problem von AMS ist. Offen bleibt jedoch, welche konkrete Anzahl an Usern mit dem AMS erreicht werden müsste. Das System „SUE“ wird als Teilerfolg bewertet. Da es sich bei SUE um ein einheitliches System handelt, kann von Skaleneffekten profitiert werden. Indes sei eine finanzielle oder zeitliche Entlastung der Kommunen eher langfristig möglich.<sup>115</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 120f.

<sup>111</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 109ff.

<sup>112</sup> Vgl. Tschorn et. al. (2015), S. 17.

<sup>113</sup> Vgl. Tschorn et. al. (2015), S. 29.

<sup>114</sup> Tschorn et. al. (2015), S. 29.

<sup>115</sup> Vgl. Tschorn et. al. (2015), S. 29.



Andere Untersuchungen der Nutzung von AMS zeigen ebenfalls, dass die Systeme nur in geringen Maß genutzt werden. Aufgrund dieser geringen Beteiligung sei eine Veränderung des Verhältnisses zwischen Bürgerinnen und Bürgern mit öffentlichen Institutionen zu bezweifeln.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 73.

## 4 Beschwerdemanagement

### 4.1 Prozesse des Beschwerdemanagements

Zum Beschwerdemanagement zählen „die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift“<sup>117</sup>. Der Bereich Beschwerdemanagement kann als Teil des Customer Care Managements und des Customer Relationship Managements gesehen werden.<sup>118</sup> Die drei Handlungsfelder können anhand der Art und des Umfangs ihrer Aufgaben differenziert werden. Das Customer Care Management behandelt von Kundinnen und Kunden an das Unternehmen herangetragene Anliegen, wobei der Fokus auf der von der Kundschaft initiierten Kommunikation liegt. Zu Kundenanliegen zählen unter anderem Bestellungen, Kündigung, Lob, Anfragen, Ideen und Beschwerden. Das Beschwerdemanagement beschränkt sich lediglich auf die Bearbeitung von Beschwerden, also die Äußerung von Unzufriedenheit der Kundinnen und Kunden. Die Unzufriedenheit entsteht, wenn die erforderte Leistung schlechter ist als von der Kundschaft erwartet. Die Erwartungen sind individuell und werden von den Bedürfnissen, Erfahrungen, Kommunikation mit anderen Personen und dem Marketing des Unternehmens beeinflusst. Neben dem Angebot an Produkten und Leistungen können ebenfalls alle anderen Aspekte in Bezug auf das Unternehmen Beschwerdegegenstand sein. Unternehmen untersuchen die Zufriedenheit ihrer Kundinnen und Kunden z. B. im Rahmen von Befragungen mit standardisierten Fragebögen, im persönlichen Gespräch oder durch Analyse der eingehenden Beschwerden.<sup>119</sup>

Das Beschwerdemanagement ist strategisch bedeutend, weil es in den Bereichen Kundenbeziehungsmanagement und Qualitätsmanagement zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen kann.<sup>120</sup> Das Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) dient der Verbesserung und der Pflege der Beziehung zwischen Unternehmen und Kundschaft, wobei diese durch Vertrauen und Loyalität geprägt sein soll. Die gestärkte Beziehung trägt dazu bei, die Kundschaft an das Unternehmen zu binden, sodass der eigene Unternehmenserfolg gesichert und die Abwanderung zur Konkurrenz verhindert wird. Zu diesem Zweck verfolgen Unternehmen entweder die Strategie der Kundenzufriedenheitsmaximierung oder der Kundenunzufriedenheitsminimierung. Beschwerdeführende können als unzufrieden eingeschätzt werden und diese Unzufriedenheit kann den Unternehmenserfolg mindern. Außerdem gibt der Inhalt der Beschwerde Auskunft über wahrgenommene Fehler oder Qualitätsmängel, sodass eine

---

<sup>117</sup> Stauss/Seidel (2014), S. 3 .

<sup>118</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 16ff.

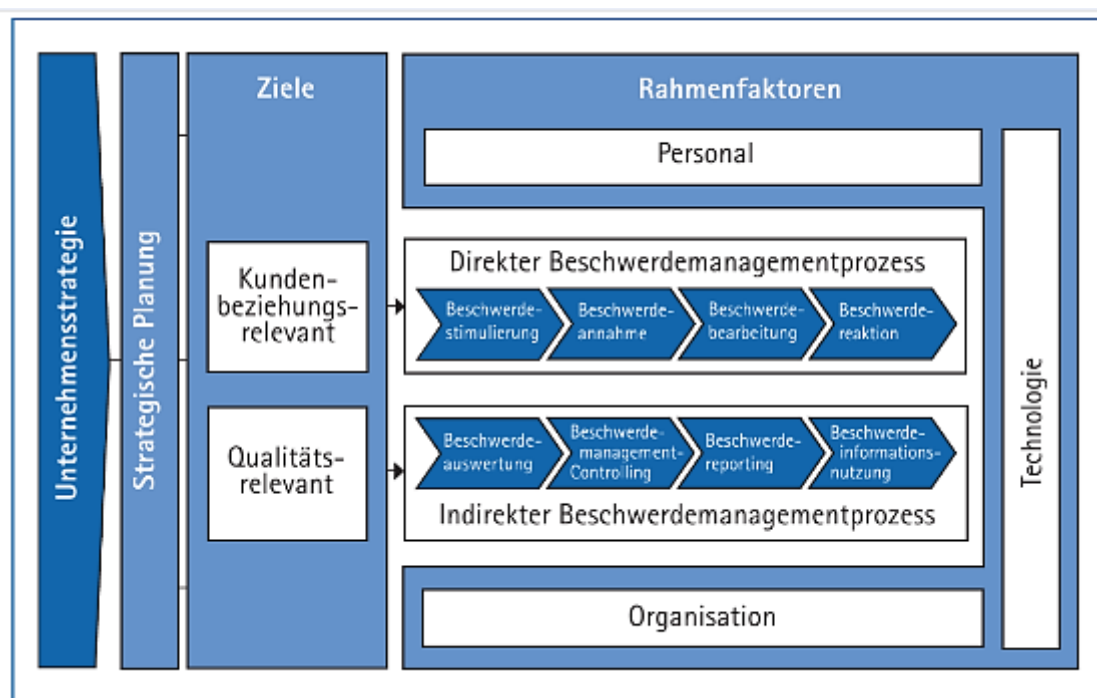
<sup>119</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 41ff.

<sup>120</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 3f.

Optimierung des Produktes beziehungsweise der Dienstleistung daran ansetzen kann.<sup>121</sup>

Neben der (Un-)Zufriedenheit der Kundschaft mit einem Produkt oder einer Dienstleistung, ist beim Beschwerdemanagement die Beschwerdezufriedenheit des Beschwerdeführenden zu berücksichtigen. Die Beschwerdezufriedenheit ergibt sich aus den Erlebnissen der Interaktion mit dem Unternehmen, dem Beschwerdeprozess und dem Ergebnis der Beschwerdebearbeitung.<sup>122</sup> Wenn der Beschwerdeführende zufrieden mit der Beschwerdeabwicklung ist, wirkt sich das wiederum positiv auf die Zufriedenheit mit der Beziehung zum Unternehmen insgesamt, das Vertrauen und die Bindung an das Unternehmen sowie sein zukünftiges Verhalten aus.

**Abbildung 4: Beschwerdemanagement im Überblick**



Quelle: Stauss/Seidel (2014), S. 72.

Die Ziele des Beschwerdemanagements können in ein Globalziel und drei Bereiche von Teilzielen gegliedert werden. Übergeordnetes Ziel (Globalziel) des Beschwerdemanagements ist die Förderung des Unternehmenserfolg im Sinne einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit und des Gewinns. Stauss und Seidel definieren vier Teilziele im Bereich Kundenbeziehung, drei im Bereich Qualitätsmanagement und ein Teilziel, welches die Produktivität betrifft.<sup>123</sup> Die Kundenbeziehung soll verbessert und stabilisiert werden,

<sup>121</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 15.

<sup>122</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 50ff. .

<sup>123</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 64ff.

die Absatzmenge steigen, das Unternehmensimage kundenorientiert wirken und die (wiederhergestellte) Zufriedenheit für zusätzliche Werbung innerhalb (potenzieller) Kundschaft sorgen. Das Beschwerdemanagement soll dazu beitragen, die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zu verbessern, indem die enthaltenen Informationen ausgewertet werden. Außerdem sollen interne und externe Kosten durch mangelhafte Produkte oder Dienstleistungen und ineffiziente Prozesse minimiert werden. Das Teilziel im Bereich Produktivität ist die Steigerung der Effizienz der Aufgabenerfüllung.<sup>124</sup> Abbildung 4 stellt die Aspekte des Beschwerdemanagements zusammenfassend dar.

Die acht wesentlichen Aufgaben lassen sich in je vier Aufgaben des direkten und des indirekten Beschwerdemanagementprozesses gliedern.<sup>125</sup> Beim direkten Beschwerde-managementprozess findet ein Austausch zwischen Beschwerdeführendem und Beschwerdeempfangendem statt. Dazu zählen die Stimulierung, Annahme und Bearbeitung der Beschwerde sowie die Beschwerdereaktion. Diese Aufgaben wirken sich besonders auf die Kundenbeziehung aus und die damit zusammenhängenden Teilziele. Der indirekte Teil des Prozesses findet dementsprechend organisationsintern, ohne Kontakt mit dem Beschwerdeführenden statt. Dies umfasst die Aufgaben Auswertung, Controlling, Reporting und Informationsnutzung der Beschwerden. Diese fördern insbesondere die qualitätsrelevanten Teilziele. Der Erfolg des Beschwerdemanagements wird dabei von internen Rahmenfaktoren der Bereiche Personal, Organisation und Informationstechnologie beeinflusst. Mit Hilfe einer strategischen Planung soll sichergestellt werden, dass die Rahmenfaktoren und Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses bestmöglich zur Zielerreichung beitragen. Durch die strategische Planung werden systematisch Strategien, also grundsätzliche Regelungen, erarbeitet. Dieser Prozess besteht in der Regel aus einer strategischen Ist-Analyse, der Erarbeitung von Strategieoptionen und letztlich der Bewertung und Auswahl einer geeigneten Strategie.<sup>126</sup>

Stauss und Seidel gehen auf Vorurteile beim Beschwerdemanagement ein. Demnach sei es falsch von der Anzahl der Beschwerden auf die Zufriedenheit der Kundschaft zu schließen.<sup>127</sup> Insbesondere bedeutet eine geringe Beschwerdeanzahl nicht, dass die Kundschaft größtenteils zufrieden ist. Die Anzahl der Beschwerden wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, weshalb es auch nicht Ziel des Unternehmens sein sollte, die Beschwerdeanzahl zu minimieren, sondern die Unzufriedenheit. Des Weiteren sollten Beschwerdeführende nicht negativ als „Störfaktor“ betrachtet werden oder davon

---

<sup>124</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 65.

<sup>125</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 67ff.

<sup>126</sup> Vgl. Mende (2006), S. 72ff.

<sup>127</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 33ff.

ausgegangen werden, dass die Anliegen unberechtigt sind. Untersuchungen zeigen, dass nur wenige Kundinnen und Kunden sich beschweren, der überwiegende Teil sich hingegen gegenüber dem Unternehmen nicht äußert, auch wenn er unzufrieden ist. Dies ist für das Unternehmen problematisch, wenn es dadurch zu Einbußen im Unternehmenserfolg kommt und weil innerhalb des Unternehmens kein vollständiges Bild der (Un-)Zufriedenheit der Kundschaft gewonnen werden kann. Insofern verringert sich auch das Potenzial zur Optimierung der Produkte und Dienstleistungen. Die tatsächliche Artikulation einer Beschwerde wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, wie den mit der Beschwerde verbundenen Kosten, dem Nutzen sowie Merkmalen zu Produkt oder Dienstleistung, dem Problem, der Person und Situation.<sup>128</sup>

Die Beschwerdestimulierung ist die erste Aufgabe des Beschwerdemanagementprozesses, wodurch die Kundschaft zur Äußerung von Beschwerden animiert wird. Aufgrund der oben beschriebenen Problematik, dass nur ein kleiner Teil der Kundschaft sich beschwert, ist das Ziel der Beschwerdestimulierung die Vergrößerung dieses Anteils. Deshalb gilt es, die Beschwerdemitteilung für die Kundschaft zu vereinfachen, hinderliche Faktoren zu beseitigen und insbesondere Interesse an der Meinung der Kundin und des Kunden zu signalisieren. Steigt der Anteil der Beschwerdeführenden an der unzufriedenen Kundschaft (Artikulationsquote) durch Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung, kann dies als Erfolg gewertet werden. Allein die Anzahl der Beschwerden ist allerdings kein geeigneter Erfolgsindikator.<sup>129</sup>

Zu den Maßnahmen zählen die Einrichtung von Beschwerdekanälen (mündlich, schriftlich, telefonisch, elektronisch), wobei die Präferenz der Kundschaft berücksichtigt werden sollte. Die Möglichkeiten sich zu beschweren, müssen nach außen kommuniziert werden, wobei verschiedene Medien genutzt werden können. Die jeweiligen Kommunikationskanäle weisen verschiedene Vor- und Nachteile auf. Aufgrund des Fokus der Arbeit auf AMS wird nur der elektronische Beschwerdekanal näher beschrieben. Dabei wird das Internet genutzt, z. B. E-Mails, Social Media, Homepages von Anbietern, Apps oder spezielle Software. Vorteile des elektronischen Meldewegs für Kundschaft und Unternehmen sind die Unabhängigkeit von Zeit und Ort der Meldung (Asynchronität), geringe bis keine Kosten und die fehlende direkte Konfrontation beziehungsweise damit verbundenes Konfliktpotenzial. Zudem kann die Weiterbearbeitung der Meldungen direkt elektronisch weiterverfolgt werden.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 44ff.

<sup>129</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 99.

<sup>130</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 106f.

Um „Beschwerdebarrieren“<sup>131</sup> für die Kundschaft zu verringern, soll der Bearbeitungsprozess möglichst einfach und schnell erfolgen, womit insbesondere eine einfache Erreichbarkeit und zeitnahe Reaktion des Unternehmens verbunden ist. Außerdem soll Interesse an der Meinung der Kundin und des Kunden durch Zufriedenheitsbefragungen signalisiert werden, wobei deren Ergebnisse wiederum für die Optimierung des Beschwerdemanagements genutzt werden sollten.<sup>132</sup>

Zur Beschwerdeannahme muss der Beschwerdeeingang organisiert und die Beschwerdeinformationen erfasst werden. Dabei sollten ebenfalls die Abläufe geregelt werden, wenn Beschwerden nicht über die vorgesehene beziehungsweise zuständige Stelle eingehen. Die in den Beschwerden enthaltenen Informationen müssen vollständig, strukturiert und schnell erfasst werden. Mit Hilfe von vorgegebenen Kategorien bei der Eingabe von Beschwerden kann gewährleistet werden, dass die erforderlichen Angaben zu Person, Problem und Beschwerdeobjekt getätigt werden. Die festgelegten Kategorien sollten handlungsorientiert, eindeutig abgrenzbar, vollständig, kundenorientiert und leicht handhabbar sein. Die Eingabe der Daten kann dabei vom Unternehmen oder den Kundinnen und Kunden erfolgen.<sup>133</sup>

Der Prozess der Beschwerdebearbeitung setzt sich aus der Beschwerde (Input), der Wertschöpfung (Aktivitäten) und der Problemlösung, steigenden Kundenzufriedenheit sowie Informationen für das Unternehmen (Output) zusammen. Die Wertschöpfung liegt in der Form vor, dass die Kundschaft die Beziehung zum Unternehmen mit einem größeren Nutzen verbindet und das Unternehmen die Beschwerdeinformationen im Sinne der Förderung des Geschäftserfolgs nutzen kann. Ein (strategisches) Prozessmanagement kann die Beschwerdebearbeitung optimieren.<sup>134</sup>

Die Bearbeitungsgeschwindigkeit von Beschwerden wirkt sich auf die Zufriedenheit des Beschwerdeführenden aus, je schneller das Anliegen bearbeitet ist, desto höher die Zufriedenheit. Dabei sind die Durchlaufzeit (Zeit von Eingang der Beschwerde bis abschließende Meldung beim Beschwerdeführenden) und die Zeiten der einzelnen Bearbeitungsphasen zu minimieren. In diesem Zusammenhang könnten zeitliche Vorgaben definiert werden, z. B. wann eine erste Rückmeldung an den Beschwerdeführenden oder Zwischenmitteilungen erfolgen sollten. Dafür können Systeme genutzt werden, die einen Überblick über die jeweiligen Fristen bieten oder bereits automatisierte Rückmeldungen zu vorher definierten Zeitpunkten an den Beschwerdeführenden geben. Intern muss für die Beschwerdebearbeitung sichergestellt werden, dass alle Beteiligten über

---

<sup>131</sup> Stauss/Seidel (2014), S. 98ff.

<sup>132</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 119.

<sup>133</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 154ff.

<sup>134</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 168.

die für die Bearbeitung erforderlichen Informationen verfügen und miteinander effizient kommunizieren können. Die Informationen und der gesamte Bearbeitungsprozess sollten dokumentiert werden, sodass auf diese Informationen von den Mitarbeitenden zugegriffen werden kann. Die Dokumentation stellt intern Transparenz her, kann Fehler während der Bearbeitung verhindern und später hinsichtlich des Optimierungspotenzials ausgewertet werden.<sup>135</sup>

Zur Beschwerdereaktion werden alle Aktivitäten des Beschwerdemanagements gezählt, die von der Kundin und dem Kunden während der Bearbeitung wahrgenommen werden. Wenn die Kundschaft sich beschwert, erwartet sie wiederum eine (bestimmte) Reaktion des Unternehmens. Aufgrund dessen wirken sich die Reaktionen des Unternehmens auf die Zufriedenheit der Kundschaft aus. Da sich der Umgang der Beschäftigten mit den Kundinnen und Kunden auf deren Zufriedenheit auswirkt, sollte beachtet werden, anhand welcher Kriterien die Kundinnen und Kunden die Dienstleistungsqualität messen. Der SERVQUAL-Ansatz kann zur Messung der von den Kundinnen und Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität dienen. Dabei gibt es fünf Dimensionen: die Annehmlichkeit des physischen Umfelds, die Verlässlichkeit, die Einsatzbereitschaft, die Kompetenz und das Einfühlungsvermögen der Beschäftigten.<sup>136</sup>

Bei elektronisch vorgebrachten Beschwerden kann eine Rückmeldung des Unternehmens beim Beschwerdeführenden geplant werden, da keine spontane Antwort wie in einem Gespräch gegeben werden muss, sodass auch die Bearbeitung oder Lösung des Problems sachlich geschildert werden können. Allerdings können zeitliche Verzögerungen entstehen, weil die Meldung nicht sofort nach Erhalt beantwortet werden muss oder Nachfragen beim Beschwerdeführenden erforderlich sind. Meldet sich das Unternehmen in elektronischer Form zurück, ist auf einen personalisierten, „freundlichen und offenen Einstieg“<sup>137</sup>, eine Zusammenfassung des Problems, Verständnis, die (voraussichtliche) Lösung des Problems mit entsprechender Erläuterung der Gründe sowie eine Schlussformel zu achten. Bei schriftlichen und elektronischen Beschwerden kann das Unternehmen den Eingang der Beschwerde bestätigen, während der Bearbeitung den aktuellen Stand kommunizieren (Zwischenbenachrichtigungen) und letztlich die Abschlussmeldung tätigen. In der Eingangsbestätigung sollte sich das Unternehmen für die Beschwerde bedanken, den Eingangszeitpunkt nennen, das Problem zusammenfassen, sein Bedauern für die Unannehmlichkeit ausdrücken, die geplanten Maßnahmen erläutern und eventuell den Zeitpunkt des Abschluss beziehungsweise der nächsten

---

<sup>135</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 191.

<sup>136</sup> Vgl. Parasuraman et. al. (1988), S. 37ff; es gibt bereits Weiterentwicklungen dieses Grundansatzes.

<sup>137</sup> Stauss/Seidel (2014), S. 207.

Meldung mitteilen. Zwischenmitteilungen sollten insbesondere bei umfangreichen Prüfverfahren erfolgen, um den Beschwerdeführenden über den Bearbeitungsstand zu informieren und gleichzeitig das Interesse des Unternehmens an der Problemlösung zu signalisieren.<sup>138</sup>

Am Ende des direkten Beschwerdemanagementprozesses steht die Lösung des von der Kundin oder dem Kunden artikulierten Problems. Die Lösung kann je nach Einzelfall in finanzieller, materieller (z. B. Geschenk oder Umtausch) oder immaterieller Form (z. B. Erklärung, Entschuldigung) erfolgen. Um Beschwerdezufriedenheit bei der Kundin und dem Kunden herzustellen, muss die Lösung als gerecht und fair wahrgenommen werden.<sup>139</sup>

An den direkten Beschwerdemanagementprozess schließen sich die indirekten Aufgaben an. Zunächst erfolgt eine Auswertung der Beschwerden und anschließend ein Beschwerdemanagementcontrolling. Die Auswertung von Beschwerden bietet für das Unternehmen die Vorteile, dass die Beschwerden meist relevante, aktuelle Informationen enthalten und zudem die Kosten geringer sind, weil die Kundschaft die Informationen eigeninitiativ an das Unternehmen heranträgt. Unternehmensintern dient die Auswertung der Informationen, die in Beschwerden enthalten sind, der Überprüfung der Qualität des eigenen Angebots. Die Ergebnisse der Auswertung können somit der Qualitätsverbesserung dienen, wodurch wiederum das globale Unternehmensziel gefördert wird. Die Beschwerdeinformationen können beispielweise quantitativ ausgewertet werden. Dabei können sämtliche Aspekte des direkten Beschwerdemanagementprozesses analysiert werden. Unter anderem können die Anzahl der Beschwerdeführenden, die Häufigkeit der gemeldeten Beschwerdekategorien und die Anzahl der jeweiligen Problemlösungen ausgewertet werden. Die Auswertung könnte auch Zusammenhänge zwischen Variablen im Beschwerdemanagementprozess untersuchen. Auswertungen verschiedener Zeitpunkte können verglichen werden, z. B. jährlich oder nach Änderungen, um anschließend gegebenenfalls nach Ursachen für Unterschiede suchen zu können und Verbesserungen vorzunehmen. Bei der Auswertung der Beschwerden kann eine kunden- oder unternehmensorientierte Frequenz-Relevanz-Analyse vorgenommen, um vorgebrachte Probleme zu priorisieren und dementsprechend Konsequenzen für das künftige Handeln des Unternehmens festzulegen.<sup>140</sup>

Das Beschwerdemanagementcontrolling dient unter anderem der „Erfassung aller entscheidungsrelevanten Informationen im Bereich des Beschwerdemanagements sowie

---

<sup>138</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 240.

<sup>139</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 220f .

<sup>140</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 273ff.



deren Bereitstellung für die zuständigen und berechtigten Stellen“<sup>141</sup>. Mit Hilfe der Daten können Standards für die Beschwerdebearbeitung definiert sowie deren Einhaltung kontrolliert werden. Unter anderem soll mithilfe des Controllings ermittelt werden können, inwiefern das Beschwerdemanagement die Kundenunzufriedenheit widerspiegelt.<sup>142</sup> Als problematisch stellen sich in dem Zusammenhang die hohe Quote nicht artikulierter oder nicht registrierter Beschwerden unzufriedener Kundinnen und Kunden dar, weshalb wichtige Informationen für die Optimierung des Beschwerdemanagements beziehungsweise des unternehmerischen Handels fehlen. Darüber hinaus kann die Zielerreichung kontrolliert und Steuerungsmaßnahmen festgelegt werden, um die einzelnen Prozessschritte zu analysieren und optimieren. Dafür können z. B. Indikatoren für verschiedene Dimensionen der Qualität oder Produktivität festgelegt werden. Beispielsweise kann die Quote der Nutzung der einzelnen Beschwerdewege ermittelt werden und mit einem dafür festgelegten Soll-Wert verglichen. Erfüllt der Ist-Wert den Soll-Wert nicht, können Maßnahmen zur Erreichung dieses Wertes getroffen werden. Das Controlling kann außerdem die Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements, also das Verhältnis von Kosten und Nutzen, untersuchen.<sup>143</sup>

Der indirekte Beschwerdemanagementprozess umfasst zudem die Aufgabenbereiche Beschwerdereporting und Informationsnutzung. Das Beschwerdereporting befasst sich mit der unternehmensinternen Kommunikation von Informationen in Zusammenhang mit dem Beschwerdemanagement. Dabei wird über die Ergebnisse der Beschwerdeausswertung und des Controllings aktiv oder auf Anfrage informiert. Das Reporting umfasst die Aufbereitung dieser Informationen nach Formen, Zeitpunkten und Zielgruppen und kann jeweils individuell oder in einem festgelegten Rhythmus erfolgen. Die Kommunikation aufbereiteter Daten soll dazu beitragen, dass diese Informationen anschließend genutzt werden (können).<sup>144</sup>

Die Informationsnutzung ist die letzte Aufgabe des Beschwerdemanagementprozesses. Die Informationen sollen genutzt werden, um die unternehmerischen Ziele zu fördern. Anhand der ermittelten und aufbereiteten Informationen aus den Beschwerden können z. B. Probleme in Zusammenhang mit Produkten oder Dienstleistungen entdeckt werden. Für diese Probleme wiederum kann durch die Informationsnutzung eine Ermittlung der Ursachen erfolgen und daran anschließend Lösungsmaßnahmen und deren Umsetzung geplant werden. Durch entsprechende Änderungen kann die Qualität der Produkte

---

<sup>141</sup> Stauss/Seidel (2014), S. 290.

<sup>142</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 290f.

<sup>143</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 335ff.

<sup>144</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 402.

beziehungsweise Dienstleistungen erhöht werden, die Kundenunzufriedenheit gesenkt sowie das unternehmerische Globalziel gefördert werden.<sup>145</sup>

## 4.2 Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements

Neben den einzelnen Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses sind die Rahmenfaktoren Personal, Organisation und Informationstechnologie ausschlaggebend für den Erfolg des Beschwerdemanagements. Der Umgang der Mitarbeitenden des Unternehmens mit den Beschwerdeführenden und den Beschwerden hat einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit des Beschwerdeführenden. Die Mitarbeitenden, die direkt im Kontakt mit den Kundinnen und Kunden stehen, müssen deshalb die erforderliche Motivation und die Kompetenzen aufweisen. Mitarbeitende müssen serviceorientiert sein, also motiviert sein, anderen zu helfen und diese Leistung bestmöglich zu erbringen. Zudem benötigen sie die entsprechende Sozial-, Emotional- sowie Fach- und Methodenkompetenz. Die Überzeugung vom Nutzen eines Beschwerdemanagements und die Qualifikationen müssen sowohl bei den Führungskräften als auch bei den anderen Mitarbeitenden gegeben sein. Besprechungen zwischen Führung und Mitarbeitenden, Mitarbeitenden untereinander und Schulungen können zur Förderung dieser Aspekte beitragen.<sup>146</sup>

Die organisatorische Einbindung des Beschwerdemanagements kann sehr unterschiedlich sein. Zunächst ist festzulegen, ob es zentral, dezentral oder dual eingerichtet werden soll. Zentral bedeutet, dass es nur eine einzige Beschwerdestelle im Unternehmen gibt, unabhängig in welchem Unternehmensbereich Beschwerden eingehen. Bei einer dezentralen Organisation sind die einzelnen Unternehmenseinheiten für die Bearbeitung der bei ihnen eingehenden Beschwerden verantwortlich. Werden beide Formen kombiniert, handelt es sich um ein duales Beschwerdemanagement. Welche Organisationsform gewählt wird, hängt von dem Angebot des Unternehmens, der Größe der Kundenschaft, der Art des Vertriebs und der Zentralität des Kundenkontakts ab. Ebenso muss entschieden werden, auf welcher Hierarchieebene das Beschwerdemanagement eingerichtet werden soll (Stabsstelle, Linienfunktion). Je nach Unternehmen, Angebot und Beschwerdeaufkommen kann ein Outsourcing des Beschwerdemanagements vorteilhaft sein.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 409ff.

<sup>146</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 459ff.

<sup>147</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 514ff.

Zur effizienteren Beschwerdebearbeitung werden Beschwerdemanagementsysteme eingesetzt. Dabei sollte der Einsatz von Technologien erfolgen, um die unternehmerische (Beschwerdemanagement-)Strategie umzusetzen, nicht weil der Technologieeinsatz als Selbstzweck dient. Eingesetzt werden kann eine „spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrierte Customer-Relationship-Management-Lösung“<sup>148</sup>, wobei die jeweilige Software vom Unternehmen selbst entwickelt oder von externen Anbietern erworben werden kann. Vorteil einer speziellen Software sind die umfangreichen Funktionen und die fachlich speziell auf das Beschwerdemanagement angepassten Inhalte, wodurch die Nutzung zu effizienteren Prozessen führen kann. Integrierte Lösungen wiederum ermöglichen einen einheitlichen Softwareeinsatz, also einheitliche Designs, bekannte Elemente und reduzieren die Anzahl erforderlicher Schnittstellen. Mit Hilfe von Beschwerdemanagementsystemen können Beschwerden vollständig, strukturiert und schnell erfasst werden beziehungsweise der Beschwerdeführende kann selbst die Beschwerdeinformationen in vorgegebene Eingabefelder eintragen. Zudem könnte das System während des gesamten Bearbeitungsprozesses die Dokumentation der Arbeitsschritte und Ergebnisse übernehmen, Termine setzen, Kommunikationsmöglichkeiten mit Internen und Externen beinhalten sowie im Anschluss die Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozesses vornehmen. Je nach Software, Unternehmen und individuellen Beschwerdeinhalten könnten Bearbeitungsschritte automatisiert werden. Die Vorteile der Nutzung der Software können durch die zusätzliche Verknüpfung der Beschwerdebearbeitung mit dem Internet erweitert werden.<sup>149</sup>

### **4.3 Beschwerdemanagement in der öffentlichen Verwaltung**

Um das Anliegenmanagement sinnvoll unter den Aspekten des Beschwerdemanagements betrachten zu können, müssen insbesondere die Unterschiede zwischen Privatwirtschaft und öffentlichen Sektor hervorgehoben werden. Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichem und öffentlichen Beschwerdemanagement ergeben sich bei dem Globalziel, den Teilzielen des Beschwerdemanagements und der strategischen Planung. Die Aspekte des privatwirtschaftlichen Beschwerdemanagements zu den einzelnen Aufgaben des Beschwerdemanagements können unter Beachtung dieser Unterschiede jedoch auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden. Gleiches gilt für die Rahmenfaktoren Personal, Organisation und Informationstechnologie.

---

<sup>148</sup> Stauss/Seidel (2014), S. 521.

<sup>149</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 530ff.

Der größte Unterschied zwischen Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung ist das Globalziel. Unternehmen streben nach einer Gewinnmaximierung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die öffentliche Verwaltung hingegen verfolgt die recht- und zweckmäßige Ausführung von Recht und Gesetz (Artikel 20 Absatz 2 und 3, Artikel 83 ff. Grundgesetz). Diese beeinflusst auch die strategische Planung, da die Strategie grundsätzlich der Umsetzung von Recht und Gesetz dienen muss. Als Teilziele des Beschwerdemanagements können die Ziele des Anliegenmanagements und einige übergeordnete Ziele von Partizipation angesehen werden, die bereits in Abschnitt 4.1 beschrieben wurden. An dieser Stelle seien daher die Steigerung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltungsarbeit, der Leistungsqualität und Legitimität zu nennen sowie die Demokratieförderung.<sup>150</sup> Mit der Einführung von AMS können Kommunen verschiedene Ziele verfolgen. Speziell für das Anliegenmanagement mittels AMS gelten als Ziele die Stärkung der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger,<sup>151</sup> die Vereinfachung der Kommunikation der Verwaltung mit der Bevölkerung,<sup>152</sup> ein effizienterer und effektiverer Anliegenbearbeitungsprozess<sup>153</sup> sowie eine Transparenzsteigerung.<sup>154</sup> Dabei muss die öffentliche Verwaltung im Interesse des Gemeinwohls handeln und weitere Prinzipien wie das Legalitätsprinzip oder Wirtschaftlichkeitsprinzip beachten. Die öffentliche Verwaltung befindet sich dabei grundsätzlich nicht im Wettbewerb mit anderen Akteuren, sondern nimmt eine Monopolstellung bei ihrem Dienstleistungsangebot ein.<sup>155</sup>

Die Beziehung zwischen Unternehmen und Kundschaft kann nicht mit dem Verhältnis von Verwaltung und Bürgerinnen und Bürger (oder anderen Stakeholdern) gleichgesetzt werden. Kundinnen und Kunden schaffen durch ihre Kaufentscheidungen eine Beziehung zu einem Unternehmen, die auf Freiwilligkeit beruht. Eine Pflicht zur Bindung an ein Unternehmen oder andersrum an bestimmte Kundinnen und Kunden besteht nicht. Bürgerinnen und Bürger hingegen sind auf die Leistungen der jeweils zuständigen Behörde angewiesen. Es handelt sich oftmals um ein Über-Unterordnungsverhältnis, so dass der Bürger gewissermaßen abhängig von der öffentlichen Verwaltung ist. Zudem ist die Verwaltung für ihren Fortbestand nicht auf eine gute Beziehung mit Bürgerinnen und Bürgern angewiesen wie es bei Unternehmen der Fall ist. Dennoch ist eine gute Beziehung auch für die öffentliche Verwaltung vorteilhaft. Sie kann die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung steigern, das Image der Verwaltung verbessern und beispielweise auch dafür sorgen, dass sich die Bereitschaft zur Beteiligung erhöht. Unzufriedene Bürgerinnen und Bürger können sich in der Hinsicht als nachteilig

---

<sup>150</sup> Vgl. Innes/Booher (2004), S. 422f; Vgl. Walk (2011), S. 63f.

<sup>151</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 49.

<sup>152</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 116.

<sup>153</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 116; Döring/Mucha (2013), S. 49.

<sup>154</sup> Vgl. Döring/Mucha (2013), S. 49.

<sup>155</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 114ff .

erweisen, weil die Unzufriedenheit zum Wegzug sowie der Schädigung des Ansehens der Verwaltung oder des Personals führen könnte. Die Vorteile eines Anliegenmanagements der öffentlichen Verwaltung können auch darin bestehen, dass Gefahren für die öffentliche Sicherheit und Ordnung schneller bekannt werden und sich die Kosten, zur Behebung der Schäden verringern, wenn diese frühzeitig erfolgt. Außerdem verringert sich der Aufwand für Verwaltung insofern, dass keine umfangreichen eigenen Kontrollen und Ermittlungen erfolgen müssen, wenn die Bevölkerung Probleme meldet.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. Hilgers (2012), S. 646.

## 5 Prozessmanagement

Die Analyse von Verwaltungsprozessen kann dazu beitragen, das Handeln der öffentlichen Verwaltung effizienter zu gestalten.<sup>157</sup> Die Steigerung der Effizienz des Verwaltungshandelns ist ein Teilziel von Verwaltungsreformen und des Anliegenmanagements, weshalb in dieser Arbeit das Prozessmanagement auszugsartig betrachtet wird. Unter einem Prozess ist „die inhaltlich abgeschlossene, zeitlich-sachlogische Abfolge von Zuständen, die die inhaltlich vollständige Bearbeitung eines von einem Subjekt als konstituierend deklarierten – betriebswirtschaftlich relevanten – Objektes wiedergeben“<sup>158</sup> zu verstehen. Das Prozessmanagement befasst sich mit den „Methoden und Werkzeuge[n] zur Gestaltung, Ausführung, Kontrolle und Analyse von Prozessen“<sup>159</sup>.

Eine grafische Darstellung (Prozessmodellierung) gibt einen Überblick über den gesamten Prozess und dient gleichzeitig als Dokumentation. Sie kann Transparenz über sämtliche Bearbeitungsschritte, -zeiten und Abläufe sowie eingebundene Personen herstellen.<sup>160</sup> Es haben sich verschiedene Methoden zur Modellierung entwickelt. Im öffentlichen Sektor werden Prozesse vor allem nach der PICTURE-, BPMN und eEPK-Methode modelliert.<sup>161</sup> Die Modellierung von Prozessen ist hilfreich für das Verständnis und die Auswertung der Prozesse, die Untersuchung von Schwachstellen, bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender sowie für interne und externe Vergleiche.<sup>162</sup> Schwachstellen in Abläufen können vorliegen, weil viele Personen beteiligt werden, was sowohl zeitintensiv ist als auch zu Doppelarbeit führen kann, weil sich jede Person in den Fall einarbeiten muss.<sup>163</sup> Daher sollten Dokumente beziehungsweise Datensätze so aufbereitet sein, dass keine Rückfragen, erneuten Eingaben in ein (weiteres) System oder erneuten Recherchen erforderlich sind. Die Nutzung einer Datenbank durch alle involvierten Mitarbeitenden sowie die Verknüpfung mit anderen verwendeten Systemen können zu Effizienzsteigerungen führen. Medienbrüche hingegen können zu Fehlern und höherem Arbeitsaufwand führen, ohne dass sie einen Mehrwert aufweisen. Schwachstellen können wiederum Informationsverluste und damit Qualitätseinbußen oder aufwändigere Prüfverfahren verursachen. Die Festlegung von Kennzahlen wie die Durchlaufzeit, Liegezeit, Medienbrüche oder Kosten zur Erfolgsmessung kann ebenfalls erfolgen, um Prozesse vor und nach Veränderungen zu vergleichen. Bei der Analyse kann der Prozess auch auf die Automatisierung einfacher Arbeitsschritte untersucht

---

<sup>157</sup> Vgl. Hoglebe (2017), S. 245.

<sup>158</sup> Becker/Schütte (2004), S. 107.

<sup>159</sup> Van der Aalst et. al. 2003, zitiert nach Halsbenning et. al. (2019), S. 247.

<sup>160</sup> Vgl. Halsbenning et. al. (2019), S. 246.

<sup>161</sup> Vgl. PwC/IMTB Group GmbH (2014), S. 31ff.

<sup>162</sup> Vgl. Hoglebe (2017), S. 247.

<sup>163</sup> Vgl. Halsbenning et. al. (2019), S. 249ff.

werden. Anhand der Untersuchung der einzelnen Aktivitäten des Prozesses können Anforderungen an die Funktionen von Softwaresystemen erstellt werden.<sup>164</sup>

Ein strategisches Prozessmanagement ist Voraussetzung für die vollumfängliche Nutzung der Chancen der Digitalisierung.<sup>165</sup> Es kann sowohl für die Verwaltung selbst als auch für externe Beteiligte, insbesondere Bürgerinnen und Bürger einen Nutzen bringen.<sup>166</sup> Prozessmanagement bedeutet auch, dass Prozesse und deren Darstellungen stets aktualisiert werden, z. B. weil es Veränderungen der Rechtslage, der Organisation oder Technologie gab.<sup>167</sup> Die Beschreibung, Dokumentation und Darstellung von Prozessen ist bisher beim Großteil der Kommunen nicht erfolgt, sodass die damit verbundenen Potenziale nicht ausgeschöpft werden können. Ebenso befindet sich nur in sehr wenigen Kommunen ein organisatorisch eingerichtetes Prozessmanagement und -controlling.<sup>168</sup>

Die Betrachtung des Bearbeitungsprozesses des Anliegenmanagements ist unter anderem von Interesse, weil bei E-Bürgerdiensten eine Fokussierung auf die Bereitstellung von Schnittstellen für die Bürger festgestellt wurde, eine interne Digitalisierung der Verwaltung jedoch nicht erfolgt ist.<sup>169</sup> Dies ist auch bei AMS festgestellt worden. Hier bestehen Mängel insbesondere bei der Organisation und der (vollständig) elektronischen Bearbeitung. Beispielsweise kann Unklarheit über die verantwortliche Stelle beziehungsweise Person bestehen oder der aktuelle Bearbeitungsstand ist nicht nachvollziehbar und intransparent. Die Voraussetzungen für ein optimales, kommunales Beschwerdemanagement sind daher nicht gegeben.<sup>170</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. Halsbenning et. al. (2019), S. 260.

<sup>165</sup> Vgl. Hoglebe (2017), S. 250.

<sup>166</sup> Vgl. Halsbenning (2019), S. 258ff.

<sup>167</sup> Vgl. Halsbenning et. al. (2019), S. 249.

<sup>168</sup> Vgl. Hoglebe (2017), S. 247f.

<sup>169</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 70ff.

<sup>170</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 73.

## 6 Evaluation von Anliegenmanagementsystemen

### 6.1 Grundlegendes Evaluationsdesign

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Evaluation der Nutzung von AMS in Kommunen. Evaluationen bewerten einen Gegenstand (Sachverhalt, Konzept, Maßnahme) aus wissenschaftlicher Sicht anhand von Kriterien.<sup>171</sup> Mit Hilfe von Evaluationen kann geprüft werden, inwiefern die mit den Maßnahmen verfolgten Ziele tatsächlich erreicht werden (könnten).<sup>172</sup> Evaluationen können dazu dienen Entscheidungen für zukünftige Änderungen oder Verbesserungen bezüglich des untersuchten Gegenstands zu treffen oder deren Wirkungsweise theoretisch zu erläutern (Programmtheorie).<sup>173</sup>

Laut Kubicek und Aichholzer besteht eine doppelte Evaluationslücke, weil es keine einheitlich definierten Erfolgskriterien und -faktoren für (E-)Partizipationsverfahren gibt und keine validen Studien zur Wirkung elektronischer Partizipation.<sup>174</sup> Dem Vorliegen dieser doppelten Evaluationslücke wird allerdings entgegengehalten, dass es zu elektronischen Bürgerhaushalten bereits relevante Evaluationen gibt.<sup>175</sup> Es besteht daher ein Forschungsbedarf in der Hinsicht, ein Bewertungsraster für AMS zu entwickeln und dieses an praktischen Beispielen anzuwenden.

In der Literatur existiert kein einheitliches Bewertungsmuster für (E-)Partizipationsverfahren. Je nach Zielsetzung und Art der Partizipation muss ein individuelles Bewertungskonzept entwickelt werden.<sup>176</sup> Kubicek et. al. entwickelten 2011 ein Bewertungsraster mit Erfolgskriterien und Erfolgsfaktoren für Konsultationsverfahren, an das die vorliegende Evaluation anknüpft. Die dort entwickelten Erfolgskriterien und -faktoren bauen unter anderem auf einem Strukturmodell mit den Schritten Input, Aktivitäten, Output, Outcome und Impact auf.<sup>177</sup> Der Input umfasst die eingesetzten Ressourcen, die Aktivitäten „die Umsetzung der Ressourcen“<sup>178</sup> in Handlungen und der Output die erzeugten Produkte oder Dienstleistungen. Outcome beschreibt kurzfristige Effekte und Impact langfristige, nachhaltige Effekte. Die Erfolgskriterien umfassen die Nutzung und Wirkungen (Outcome und Impact) des Partizipationsverfahrens. Die Erfolgsfaktoren wiederum beziehen sich auf den Input, die Aktivitäten und den Output der

---

<sup>171</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 977.

<sup>172</sup> Vgl. Kubicek/Aichholzer (2016), S. 26.

<sup>173</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 977.

<sup>174</sup> Vgl. Kubicek/Aichholzer (2016), S. 21f.

<sup>175</sup> Vgl. Zobel/Weiß (2018), S. 238.

<sup>176</sup> Vgl. Kubicek et. al. (2011), S. 33.

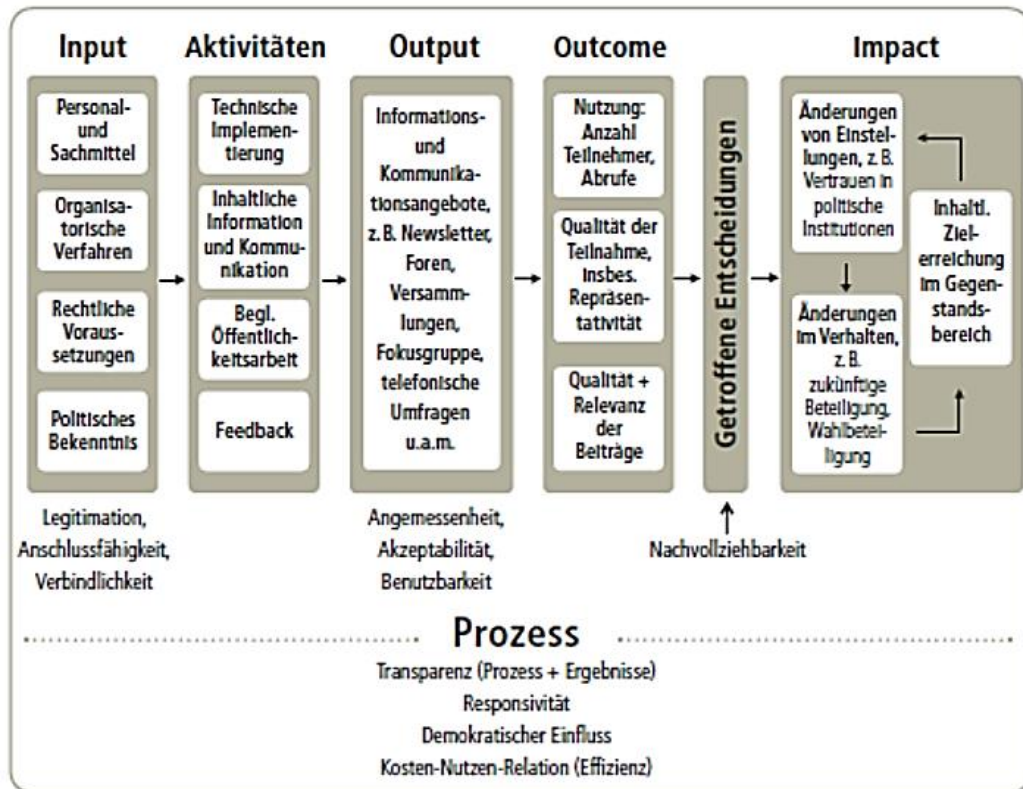
<sup>177</sup> Vgl. Kubicek et. al. (2011), S. 42f.

<sup>178</sup> Kubicek et. al. (2011), S. 42.



Beteiligung, welche maßgeblich für die Nutzung und Wirkung des Verfahrens sind.<sup>179</sup> Die Abbildung 5 stellt das von Kubicek et. al. verwendete Strukturmodell dar.

**Abbildung 5: Strukturmodell für die Evaluation von Partizipationsverfahren**



Quelle: Kubicek et. al. (2011), S. 42.

Die Nutzung von AMS in Kommunen soll mit Hilfe eines Bewertungsraster zur Erfolgsfaktoren und -kriterien bewertet werden. Aufgrund der begrenzten Bearbeitungszeit dieser Arbeit werden nicht alle Aspekte des Anliegenmanagements im Detail ausgewertet. Unter anderem wurden rechtliche Rahmenbedingungen sowie finanzielle Ressourcen in den Kommunen vorliegend nicht berücksichtigt. Langfristige Wirkungen von AMS können vorliegend ebenfalls nicht bewertet werden. Die Evaluation soll jedoch einen Überblick über die wichtigsten Erfolgskriterien und Faktoren, die den Erfolg des Anliegenmanagements bestimmen, geben.

Zur Bewertung der Nutzung kommunaler AMS müssen klare, messbare Evaluationskriterien und deren Soll-Zustände (ideale Ausprägungen) festgelegt werden.<sup>180</sup> Die Evaluation der Nutzung der AMS in Kommunen erfolgte anhand von Kriterien, die in der Lite-

<sup>179</sup> Vgl. Kubicek et. al. (2011), S. 42.

<sup>180</sup> Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 983.

ratur zum (elektronischen) Anliegenmanagement und Beschwerdemanagement genannt werden. Nicht zu allen Evaluationskriterien gibt es definierte, eindeutige Indikatoren beziehungsweise ideale Ausprägungen dieser Faktoren. Daher werden diese Kriterien lediglich beschrieben.

Die Tabellen im Anhang 1 und 2 geben einen Überblick über die Erfolgsfaktoren (Anhang 1) und die Erfolgskriterien (Anhang 2). Diese Faktoren und Kriterien wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu einem Bewertungsraster zusammengestellt, mit welchem die Nutzung von AMS in Kommunen untersucht werden kann. Diese Faktoren beziehungsweise Kriterien können empirisch mit Hilfe der jeweiligen Erhebungsfragen erforscht werden. Die mit den Erhebungsfragen ermittelten Variablen wurden anschließend operationalisiert (Ausprägungen). Sofern es anhand der Ergebnisse des Forschungsstandes möglich war, wurden die idealen Ausprägungen der Variablen ebenfalls angegeben.

## **6.2 Fragestellung für die Evaluation**

In der Arbeit soll die gegenwärtige Nutzung von AMS in Kommunen untersucht werden. Durch diese Untersuchung wird ein Beitrag zur Schließung der Evaluationslücke in der Partizipationsforschung geleistet sowie weitere Kenntnisse zur Nutzung von AMS in Kommunen gewonnen. Zunächst soll deshalb ermittelt werden, warum Kommunen AMS verwenden. Dies umfasst zum einen die Initiierung und zum anderen die mit der Umsetzung verbundenen Zielstellungen. Zudem soll erfasst werden wie die Kommunen mit eingehenden Bürgeranliegen verfahren, also der Prozess der Anliegenbearbeitung untersucht werden. In dem Zusammenhang sollen auch die von den Kommunen nach der Einführung des Systems wahrgenommenen Vorteile, Nachteile und Probleme erfasst werden.

Die Forschungsfragen können als übergeordnete Fragen über die einzelnen Erhebungsfragen der Erfolgsfaktoren und -kriterien betrachtet werden. Es werden folgende Forschungsfragen bearbeitet:

- 1) Warum verwenden Kommunen Anliegenmanagementsysteme?
- 2) Wie ist der Bearbeitungsprozess der Anliegen, die über das Anliegenmanagementsystem in Kommunen eingehen?
- 3) Welche Vorteile hat die Nutzung eines Anliegenmanagementsystems für Kommunen?
- 4) Welche Nachteile und Probleme bestehen beim Anliegenmanagement für Kommunen?

Die Forschungsfragen 1, 3 und 4 untersuchen Erfolgsfaktoren. Die Forschungsfrage 2 ist sehr weit gefasst und dient der Ermittlung verschiedener Erfolgsfaktoren und ebenso von Erfolgskriterien. Auf Grundlage der mit Hilfe der Forschungsfragen ermittelten Ergebnisse, kann eine Bewertung des Anliegenmanagements in Kommunen, die ein AMS nutzen, erfolgen.

### **6.3 Vorgehen zur Evaluation**

In der Arbeit wurde mit einem qualitativen Ansatz das Erkenntnisziel einer anwendungsorientierten, unabhängigen Studie verfolgt. Der qualitative Ansatz wurde gewählt, weil offene Forschungsfragen an wenigen Untersuchungseinheiten (sieben Gemeinden) erforscht wurden, wobei möglichst umfangreiche Daten über den Ist-Zustand des Anliegenmanagements generiert werden sollten. Die teilstrukturierte Vorgehensweise bei der Datenerhebung ermöglichte eine flexible Anpassung an die jeweils untersuchte Kommune. Die ermittelten Ergebnisse wurden interpretiert und damit eine Evaluation der Nutzung von AMS in Kommunen vorgenommen. Es handelte sich um eine anwendungsorientierte Studie, weil theoretische Grundlagen zu verschiedenen Bereichen der Partizipation, zum Beschwerdemanagement und Prozessmanagement auf die praktische Anwendung von AMS in Kommunen übertragen wurden. Ziel war es, die praktischen Erfahrungen der Kommunen zu erfassen und zu bewerten. In der Studie wurden empirisch sowohl Primärdaten (Interviews) erhoben als auch Sekundärdaten (Dokumentenanalyse) ausgewertet. Die Studie war explorativ, da die Untersuchungseinheiten anhand offener Forschungsfragen mit qualitativen Methoden erforscht wurden, um anschließend anhand verschiedener Kriterien beschrieben und bewertet zu werden. Durch dieses Vorgehen konnten theoretische Grundlagen der Partizipation sowie des Anliegen- und Beschwerdemanagements empirisch überprüft werden. Dabei wurde ein Bewertungsraster für die Evaluation des kommunalen Anliegenmanagements mittels AMS, welches aus verschiedenen Evaluationsmodellen hergeleitet wurde, an ausgewählten Kommunen angewendet. Nachfolgend wird die Auswahl der Untersuchungseinheiten, die Erhebungsmethoden, das AMS „SUE“ und die Vorgehensweise bei der Auswertung beschrieben.

Als Untersuchungsfeld werden alle deutschen Kommunen in Deutschland mit einem AMS betrachtet. In einer Umfrage gaben circa 40% der deutschen Kommunen an, dass sie bereits ein digitales Anliegenmanagementssystem verwenden.<sup>181</sup> Fast 14% gaben

---

<sup>181</sup> Vgl. Weiß/Fischer (2021), S. 4.

an, sich in der Einführungsphase zu befinden und circa 31%, dass sie die Implementierung planen.<sup>182</sup> Sowohl für die Interviews als auch für die Dokumentenanalyse wurden sieben Gemeinden bewusst ausgewählt, deren Anliegenmanagement untersucht wurde. Bei den Gemeinden handelt es sich um typische Fälle, da sie ein AMS („SUE“) verwenden und Erfahrungen in der Nutzung haben, da bereits Anliegen über das System gemeldet und als abgeschlossen ausgewiesen wurden. Das AMS „SUE“ ähnelt in seinem Design und in den für Bürger wählbaren Anliegenkategorien anderen AMS. Es wird bisher in Kommunen verschiedener Bundesländer eingesetzt.<sup>183</sup> Die Kommunen, welche das AMS „SUE“ verwenden, sind online in einer interaktiven Karte eingetragen.<sup>184</sup>

Als Fallbeispiele wurden vier Städte aus Sachsen-Anhalt und zwei aus Niedersachsen ausgewählt. Bei der Auswahl der Gemeinden wurden die Einwohnerzahlen (Stand 31.12.2020) berücksichtigt, welche Statistischen Berichten des Landes Sachsen-Anhalt und des Landes Niedersachsen entnommen wurden.<sup>185</sup> Die Gemeinden entsprechen aufgrund ihrer Einwohnerzahl der Größenklasse 5 der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, da sie zwischen 25.000 und 50.000 Einwohner haben.<sup>186</sup> Die konkrete Einwohneranzahl wird in dieser Arbeit nicht angegeben, da den Kommunen eine anonymisierte Betrachtung zugesichert wurde. Zudem handelt es sich bei den sieben Städten um kreisangehörige Gemeinden, die aus mehreren Ortschaften bestehen. Die Kriterien Einwohnerzahl und Art der Kommune wurden gewählt, um die Forschungsergebnisse besser vergleichen und gegebenenfalls für diese Kommunen verallgemeinern zu können. Die Tabelle 2 stellt eine Übersicht über die Merkmale der ausgewählten Städte sowie die durchgeführten Untersuchungsmethoden dar.

Die Daten wurden unter anderem durch qualitative Interviews erhoben. Interviews wurden als Methode gewählt, weil in dem Gespräch die für die Evaluation notwendigen, umfangreichen Informationen erfasst werden konnten, die gegebenenfalls durch Nachfragen vertieft werden konnten. Die Interviews waren teilstandardisiert und folgten einem Gesprächsleitfaden. Dieser Grad der Standardisierung ermöglichte einen gewissen Freiraum während des Interviews, um z. B. die Reihenfolge der Fragen zu ändern und Nachfragen zu stellen. Der Leitfaden (Anhang 3) enthielt offene und geschlossene Fragen, um die Interviewten in ihren Äußerungen möglichst wenig einzuschränken. Mit den

---

<sup>182</sup> Vgl. Weiß/Fischer (2021), S. 4.

<sup>183</sup> Teilnehmende Kommunen siehe Teleport GmbH (o. J. b).

<sup>184</sup> Vgl. Teleport GmbH (o. J. b).

<sup>185</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2021), S. 31ff.; Landesamt für Statistik Niedersachsen (2021), Tabelle 100001G.

<sup>186</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2021).

geschlossenen Fragen sollte insbesondere die Vollständigkeit der Informationen sichergestellt werden. Teilweise wurden sie während der Interviews genutzt, um auf das bereits vom Interviewten Gesagte einzugehen.

**Tabelle 1: Merkmale der ausgewählten Kommunen und Untersuchungsmethoden**

	Stadt 1	Stadt 2	Stadt 3	Stadt 4	Stadt 5	Stadt 6	Stadt 7
Land	LSA	LSA	NDS	LSA	LSA	LSA	NDS
Größen- klasse	5	5	5	5	5	5	5
Kreis-ange- hörig	x	x	x	x	x	x	x
SUE einge- führt	Januar 17	April 21	Septem- ber 20	März 19	Novem- ber 17	Novem- ber 15	2014
Interview	x	x	x	x	x	x	
Dokumente	x	x	x	x	x	x	x

LSA Sachsen-Anhalt  
 NSA Niedersachsen  
 SUE „Sag’s uns einfach“  
 eingeführt für Bürgerinnen und Bürger nutzbar

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Der Interviewleitfaden umfasst einleitend das Ziel des Interviews und anschließend die kategorisierten Leitfragen. Die Fragen wurden dabei in drei Bereiche gegliedert: die Rahmenfaktoren Organisation und Personal, Strategie und das AMS „SUE“. Der Bereich AMS setzt sich aus den Teilbereichen Einführung des Systems, Prozess und Bewertung des AMS zusammen. Insgesamt sind es 42 Leitfragen, welche teilweise mehrere Aspekte beziehungsweise Unterfragen umfassen. Die Fragen wurden anhand der Literatur zum Anliegenmanagement, Beschwerdemanagement und Evaluationen zu Partizipationsvorhaben der öffentlichen Verwaltung entwickelt. Insbesondere umfassen die Fragen die Erfolgsfaktoren und einen Teil der Erfolgskriterien.

Es handelte sich um eine einmalige Befragung. Die Anzahl der Befragten während eines Interviews war je nach Kommune unterschiedlich. Bei den Befragten handelte es sich um verschiedene Funktionsträger. Mit allen ausgewählten Kommunen wurde erstmalig am 12.07.2021 per E-Mail Kontakt aufgenommen. Dabei wurde das Forschungsvorhaben vorgestellt und nach der Bereitschaft für ein Interview gefragt. Es wurde um eine Rückmeldung bis zum 23.07.2021 gebeten, wobei sich fünf Kommunen innerhalb dieses Zeitraums für das Interview bereit erklärten. Bei zwei Kommunen wurde nach Ablauf

der Frist telefonisch Kontakt hergestellt, wonach diese ebenfalls dem Interview zustimmten. Die jeweiligen Ansprechpersonen wurden überwiegend von den Kommunen ausgewählt, da lediglich bei einer Kommune eine konkrete Ansprechperson für das Ideen- und Beschwerdemanagement auf der Website der Stadt genannt wurde. Mit den jeweiligen Ansprechpersonen wurden Interviewtermine vereinbart und wie abgestimmt wurde der Interviewleitfaden denjenigen Ende August beziehungsweise Anfang September zugesendet. In der E-Mail, in welcher der Leitfaden übermittelt wurde, wurden die Ansprechpersonen um Klärung der Möglichkeit der Audioaufzeichnung des Gesprächs und der Anonymität der Auswertung gebeten. Die Übermittlung des Leitfadens vorab wurde gewählt, damit die Interviewten sich vorbereiten konnten und daher einen größeren Informationsgehalt zu gewährleisten. Die Interviewfragen erforderten keine spontanen Antworten, sondern sollten zu möglichst umfangreichen Antworten führen, die durch eine Vorbereitung gewährleistet werden sollten. Es bestand daher die Möglichkeit, dass Antworten Verzerrungen aufweisen, um ein positiveres Bild der Stadt zu erzeugen. Dies wurde allerdings gegen den Nutzen einer Vorbereitung abgewogen, da die Vollständigkeit der Informationen im Vordergrund stand.

Vier Interviews fanden persönlich in den Verwaltungsgebäuden der Kommunen statt. Ein Gespräch wurden online per Videochat über Zoom durchgeführt. Eine Ausnahme stellt die schriftliche Beantwortung der Interviewleitfragen durch eine Kommune dar. Die schriftliche Beantwortung wurde von den Ansprechpersonen bevorzugt. Ein geplantes Interview fand aufgrund des Krankenstandes der Beteiligten nicht statt, sodass statt den geplanten sieben Kommunen nur sechs befragt werden konnten. Bei den fünf mündlichen Interviews (persönlich und per Videokonferenz) wurden die Gespräche nach der Erteilung der Erlaubnis der Befragten, elektronisch mit dem Smartphone aufgezeichnet (Audioaufzeichnung). Die Interviews folgten in Absprache mit den Befragten weitestgehend dem Interviewleitfaden. Die Gespräche wurden im Anschluss verschriftlicht. Die Transkription erfolgte wörtlich und geglättet. Begriffe wie „äh, hm“, Korrekturen oder nonverbale Kommunikation wurden nicht berücksichtigt, weil sie keinen Mehrwert für die Auswertung haben. Inhaltlich vom Thema Anliegenmanagement abweichende Aussagen wurden ebenfalls nicht notiert. In Klammern notierte Zusätze in den Transkripten geben den Bezug des Gesagten oder für den Interviewverlauf relevante Handlungen wieder. Die Interviewinhalte wurden anonymisiert, sodass teilweise eine Veränderung von Bezeichnungen vorgenommen wurde, wenn diese eine eindeutige Identifizierung der Kommune zugelassen hätten. Die Transkription wurde den Interviewpartnern für eine Kontrolle und Bestätigung der Inhalte zugesendet.

Tabelle 2 fasst die durchgeführten Interviews zusammen. Sie stellt das Datum des Gesprächs, die Befragten anhand ihrer Funktion beziehungsweise Organisationseinheit

sowie die Form dar, in der das Interview durchgeführt wurde. Die Ziffer der Städte ist zugleich die Ziffer des Interviews.

**Tabelle 2: Übersicht über die durchgeführten Interviews**

Stadt	Datum	Interviewpersonen	Form
1	16.09.21	Oberbürgermeister (P1); Leiter Pressestelle (P2); Mitarbeiter Pressestelle (P2a)	Persönlich im Rathaus (P1, P2); schriftliche Ergänzung (P2a)
2	17.09.21	Sachgebietsleiterin Ordnungsamt (P3)	Persönlich im Rathaus
3	20.09.21	zwei Mitarbeitende Einheit Organisation und Personal (P4; P5)	Videokonferenz
4	28.09.21	Mitarbeiterin Öffentlichkeitsarbeit (P6); Beauftragter für Digitalisierung und IT-Sicherheit (P7)	Persönlich im Rathaus
5	05.10.21	Mitarbeiterin Ideen- und Beschwerdemanagement (P8); Mitarbeiter E-Government (P9); Mitarbeiterin Öffentlichkeitsarbeit (P10)	Persönlich in Verwaltungsgebäuden (P8, P9); schriftliche Ergänzung per E-Mail (P10)
6	Antworten erhalten 14.10.21	Mitarbeiterin Ordnungsamt (P11)	Schriftlich im Interviewleitfaden (Übersendung per E-Mail)

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Neben den Interviews wurde eine qualitative Dokumentenanalyse durchgeführt. Untersucht wurden dabei vorhandene Dokumente in Form von öffentlich zugänglichen Online-Dokumenten (offizielle Dokumente). Dies waren die Websites der sieben ausgewählten Kommunen, insbesondere die Seiten zum Anliegenmanagement. Betrachtet wurden die Website zum System „SUE“ und einzelne gemeldete Anliegen. Sofern auf diesen Websites weitere Dokumente verlinkt waren wie z. B. Nutzungshinweise oder Richtlinien zum System wurden diese ebenso einbezogen. Zudem wurde die Website der Teleport GmbH über das System „SUE“ für allgemeine Informationen zum System herangezogen. Als Untersuchungszeitraum wurden die Monate Juli, August und September 2021 gewählt. Eine tiefere Untersuchung erfolgte bei den veröffentlichten Meldungen innerhalb des Monats Juli 2021 (Stand 20.09.2021). In den Monaten August und September 2021 wurde lediglich die Anzahl der veröffentlichten Meldungen (Stand 10.10.2021) untersucht, um daraus die Entwicklung der Anzahl der Meldungen

innerhalb der drei betrachteten Monate zu ermitteln. Die Dokumentenanalyse diente der objektiven Betrachtung der Nutzung des Anliegenmanagementsystems. Die Ergebnisse der Interviews und der Dokumentenanalyse wurden in einigen Aspekten miteinander verglichen, um beispielsweise die Selbsteinschätzung der Kommune dem extern Wahrnehmbaren gegenüberzustellen. Durch die Dokumentenanalyse wurde ein Teil der Erfolgsfaktoren und ein Teil der Erfolgskriterien untersucht. Die konkret betrachteten Fragen sind dem Anhang 20 zu entnehmen, der zugleich den Kodierleitfaden darstellt.

Die Interviews, welche mündlich und per Videochat geführt wurden, wurden transkribiert. Die Interviewtranskripte wurden mittels einer strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Das Ziel dieser Form der Inhaltsanalyse ist die Betrachtung des Materials unter ausgewählten Kriterien.<sup>187</sup> Die Betrachtungskriterien entsprechen den Erhebungsfragen der Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien, um später die Nutzung der AMS zu evaluieren. Dabei wird ein Kodierleitfaden entwickelt und bei der Untersuchung des Textes genutzt, welcher die Kategorien, gebildete Codes mit ihren jeweiligen Definitionen und die Kodierregeln enthält.<sup>188</sup> Der Kodierleitfaden für die Interviews wird in Anhang 19 dargestellt. Neben den Kategorien, den Codes, Definitionen und Kodierregeln enthält er die Aussage, ob die Codes deduktiv oder induktiv entwickelt wurden. Wenn sie deduktiv entwickelt wurden (Kreuz im entsprechenden Feld des Kodierleitfadens), wurden die Codes den zu Beginn dieser Arbeit erläuterten theoretischen Grundlagen entnommen. Bei der induktiven Kodeentwicklung wurden diese erst während des Kodiervorgangs aus den Interviewtranskripten gebildet. Zudem enthält der Kodierleitfaden Ankerbeispiele für die Codes.

Die Dokumente, also die online sichtbaren Meldungen, wurden ebenfalls mittels der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Der Kodierleitfaden für die Dokumente wird in Anhang 20 dargestellt. Neben den Kategorien, den Codes, Definitionen und Kodierregeln enthält auch dieser die Aussage, ob die Codes deduktiv oder induktiv entwickelt wurden. Wenn sie deduktiv entwickelt wurden (Kreuz im entsprechenden Feld des Kodierleitfadens), wurden die Codes den zu Beginn dieser Arbeit erläuterten theoretischen Grundlagen entnommen. Bei der induktiven Kodeentwicklung wurden diese erst während des Kodiervorgangs aus den Dokumenten gebildet. Zudem enthält der Kodierleitfaden die Ankerbeispiele für die Codes, sofern diese angegeben werden konnten.

---

<sup>187</sup> Vgl. Mayring (1991), S. 213.

<sup>188</sup> Vgl. Mayring (1991), S. 213.



## 7 Evaluation des Anliegenmanagementsystems „Sag’s uns einfach“

### 7.1 Grundstruktur des AMS

Diese Arbeit untersucht das kommunale Anliegenmanagement am Beispiel von Städten, die das AMS „SUE“ verwenden. Dies ist eins von mittlerweile vielen verschiedenen Systemen, die in deutschen Kommunen genutzt werden.<sup>189</sup> „SUE“ wird von der Teleport GmbH angeboten, welche interessierte Behörden bei der Implementierung des Systems unterstützt. Eine Bereitstellung des Dienstes für die Kommunen erfolgt über die teilnehmenden Länder. Das System dient der schnellen und unkomplizierten „Erfassung und Abarbeitung von Anliegen“<sup>190</sup>, die von Bürgerinnen und Bürgern an die zuständigen Verwaltungen gemeldet werden. Aufgrund der Möglichkeiten der Kommunikation könne die Transparenz des Verwaltungshandelns erhöht werden. Das System ist mit den Zuständigkeitsfindern der teilnehmenden Länder verknüpft, sodass die Anliegen direkt zu den verantwortlichen Stellen geleitet werden können. Kommunen können den Dienst grundsätzlich kostenfrei nutzen. Eine Integration in die kommunalen Homepages und Apps ist möglich und aufgrund des Responsive Designs ist das System anpassungsfähig an die jeweiligen Endgeräte. „SUE“ wird in der Umsetzungsplanung der Strategie „Sachsen-Anhalt digital 2020“ dem kooperativen E-Government zugeordnet.<sup>191</sup>

Bei der Erstellung einer Meldung trifft der Meldende zunächst eine Entscheidung über die Kategorie, der das Anliegen zugeordnet wird. Die Kategorien unterscheiden sich je nach Kommune. Beispiele für Kategorien sind defekte Straßenbeleuchtungen, Straßenschäden, Spielplätze und Ideen. Im nächsten Schritt können die Kontaktdaten (vollständiger Name, E-Mailadresse, Telefonnummer) sowie der Betreff, die Sachverhaltsschilderung und der betroffene Ort im System eingetragen werden. Bei der Meldung können Geodaten (Eintragung des Ortes in einer Karte) und Bilder hinzugefügt werden. Zudem ist ein Spamschutz bei der Mitteilungserstellung eingerichtet, z. B. durch das Eintragen des Ergebnisses einer Rechenaufgabe. Einige der vorgenannten Felder sind Pflichtfelder, welches sich allerdings in den anwendenden Kommunen unterscheiden. „SUE“ wurde in einer Pilotphase 2013 - 2014 von einigen Kommunen getestet und anschließend die Erfahrungen ausgewertet.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Beispiele: Mängelmelder, Bürgermelder, Maerker Brandenburg.

<sup>190</sup> Teleport GmbH (o. J. b).

<sup>191</sup> Vgl. Land Sachsen-Anhalt (2014), S. 12.

<sup>192</sup> Vgl. Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt (2014).

## 7.2 Strategie und Ziele der Einführung

Unter dem Begriff Strategie werden die Ergebnisse der Erfolgsfaktoren klare Zielsetzung, klare Strategie zur Zielerreichung sowie die Unterstützung von Dritten dargestellt. Die Kommunen verfolgten verschiedene Ziele mit der Verwendung des AMS, wobei diese Ziele auch von verschiedenen Personengruppen definiert wurden. Die Tabelle 3 zeigt die Ziele, die von den Kommunen verfolgt wurden sowie die Summe der Kommunen, die das gleiche Ziel verfolgten. Von den Kommunen 6 und 7 liegen keine Antworten auf diese Frage vor.

**Tabelle 3: Ziele der Kommunen**

Ziele	1	2	3	4	5	6	7	Summe
Bürgerbeteiligung stärken	x	x						2
Kommunikation vereinfachen			x	x	x			3
Ressourcen effektiver einsetzen/Prozesse effizienter gestalten	x				x			2
Transparenz erhöhen	x		x		x			3
Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger erhöhen						/	/	0
Leistungsqualität erhöhen								0
Legitimität steigern								0
Demokratie stärken								0
Weiteres Ziel				Bürgerfreundlichkeit	Bürger-nähe			2

Quelle: Eigene Darstellung.

Jeweils drei Städte verfolgten das Ziel, die Kommunikation der Verwaltung mit den Bürgerinnen und Bürger durch das AMS zu vereinfachen beziehungsweise die Transparenz des Verwaltungshandelns zu erhöhen. Zwei Städte strebten die Steigerung der Bürgerbeteiligung an und ebenso zwei Städte die Steigerung der Effektivität oder Effizienz des Anliegenmanagements. Stadt 4 hat darüber hinaus die Bürgerfreundlichkeit und Stadt 5

die Bürgernähe erhöhen wollen.<sup>193</sup> Von Stadt 5 wurde beschrieben, dass die Verwendung eines AMS über eine zentrale Eingangsstelle zur Entlastung der Facheinheiten beitragen soll. Keine der Städte verfolgte explizit die Steigerung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger, der Leistungsqualität, der Legitimität oder die Stärkung der Demokratie.

Diese Ziele wurden von verschiedenen Personengruppen definiert. Überwiegend (drei Städte) wurden die Ziele durch Verwaltungsmitarbeitende definiert. In zwei Städten erfolgte die Definition durch den ehemaligen oder amtierenden Oberbürgermeister. Teilweise erfolgte die Festlegung der Ziele in Zusammenarbeit von Verwaltungsmitarbeitenden und Oberbürgermeister. In Stadt 5 war eine Arbeitsgruppe eingebunden, wobei die Zusammensetzung dieser Gruppe nicht benannt wurde, sodass keine eindeutige Zuordnung vorgenommen werden konnte. Zudem führte Stadt 1 an, dass das Innenministerium das AMS und die damit verfolgten Ziele vorgestellt hatte. In einer einzigen Stadt (Stadt 3) wurden die Zielsetzungen durch den Stadtrat definiert. Stadt 3 wies darauf hin, dass die Ziele nicht nach der SMART-Methode entwickelt wurden.

Die erste Idee und Initiierung des AMS in den Kommunen fand teilweise durch die gleichen Gruppen statt, welche die Ziele definiert haben. Von den Städten 6 und 7 liegen zu diesem Erfolgsfaktor ebenfalls keine Antworten vor. Abweichungen ergaben sich dabei, dass in Stadt 4 die Initiierung durch den Stadtrat erfolgte, die Zielsetzungen aber von einem Verwaltungsmitarbeiter festgelegt wurden. In Stadt 1 ging die Initiative zur Einführung des AMS vom Oberbürgermeister und den Verwaltungsmitarbeitenden aus, nicht zusätzlich vom Innenministerium. Im Interview wurde in Stadt 1 beschrieben, dass die Idee zur Einführung des AMS vom Stadtrat aufgegriffen wurde, sodass für Externe der Anschein entstände, es sei dessen Initiative gewesen. Von der Stadt 3 wurde erläutert, dass es bereits seit einigen Jahren ein Anliegenmanagement gibt, wobei auch über ein Online-Formular Meldungen erfolgen konnten. Das Anliegenmanagement allgemein wurde zu dem Zeitpunkt von der Verwaltung initiiert, die Erweiterung um das AMS „SUE“ jedoch von der Kommunalpolitik. Wie bei der Zieldefinierung wirkte die Arbeitsgruppe in Stadt 5 mit dem Oberbürgermeister an der Initiierung des AMS mit.

Schriftliche Regelungen zum Anliegenmanagement wurden in vier Städten als interne Dokumente verfasst. Darunter zählen verschiedene Dokumente, z. B. Richtlinien zum Umgang mit dem AMS oder Stellenbeschreibungen. In Stadt 1 wurde zusätzlich zu den internen Dokumenten das AMS als Teil einer langfristigen Strategie aufgenommen. Die Stadt 3 entwickelte zusätzlich zu einer internen Richtlinie eine öffentliche Richtlinie für die Nutzerinnen und Nutzer des AMS. In der öffentlichen Richtlinie wird der Zweck des

---

<sup>193</sup> Interviewtranskripte liegen vor, aus Gründen der Anonymisierung werden diese nicht publiziert.

AMS beschrieben, es wird um einen fairen Umgang miteinander gebeten und erklärt, dass das AMS nicht für Werbung und politische Äußerungen vorgesehen ist. Außerdem sei das Urheberrecht zu wahren und es wird darauf hingewiesen, dass die Meldungen kontrolliert werden und bei Verstößen gegen die Richtlinie die Meldungen entfernt oder umformuliert werden können. Die Richtlinie informiert im Überblick über den Ablauf des Bearbeitungsverfahrens und weist auf die Datenschutzbestimmungen hin. Lediglich in Stadt 2 wurden keine schriftlichen Regelungen zum Umgang mit dem AMS getroffen.

Die Zielerreichung wurde nach eigenen Aussagen in den Städten 1, 2 und 4 kontrolliert. In den Städten 3 und 5 erfolgten keine Kontrollen. Dies wurde in Stadt 3 auf fehlende Mess- beziehungsweise Orientierungswerte zur Kontrolle zurückgeführt. In Stadt 5 war es „eher nur Gefühl“, womit die Zielerreichung beurteilt wurde. Drei der Städte gaben an, ihre selbstgesetzten Ziele erreicht zu haben. In den Städten 2 und 4 wurden die Ziele bisher nur teilweise erreicht. Die beiden Städte, die aussagten, keine Kontrolle der Zielerreichung durchzuführen, haben bei dieser Frage angegeben, dass sie ihre Ziele erreichen. Zudem wurden die Kriterien erfragt, anhand derer die Städte beurteilen, ob sie die mit dem AMS verfolgten Ziele erreicht haben. In drei Städten wurde die Nutzung des AMS gemessen an der Anzahl der eingehenden Meldungen als Kriterium herangezogen. Stadt 5 bezog sich dabei auf die Meldungen, die in der zentralen Eingangsstelle eingingen und dadurch nicht in den Fachabteilungen. In zwei Städten diente der Bearbeitungsstand der Meldungen als Orientierung. Als weitere Kriterien führte Stadt 1 an, dass durch das AMS die schnelle Meldung und Beantwortung von Anliegen möglich sei und bisher keine Beschwerden der Mitarbeitenden in Zusammenhang mit dem AMS vorlagen. Stadt 3 nannte die Veröffentlichung der Meldungen und Anliegen als Kriterium und Stadt 4 die Aktualisierung der Mitarbeitenden, welche die Anliegen bearbeiten. Die Tabelle 4 stellt die zuvor beschriebenen Ergebnisse bezüglich der Kontrolle und Erreichung der Ziele in den Kommunen dar.

Da es sich bei dem AMS „SUE“ um ein Angebot des Landes Sachsen-Anhalt beziehungsweise Niedersachsen handelt, wurden die Kommunen gefragt, ob sie Vereinbarungen mit Externen bezüglich des AMS geschlossen haben und ob Externe die Kommunen bei der Einführung unterstützen. Die Städte 2, 4 und 5 gaben an, keine Vereinbarungen mit Externen bezüglich des AMS geschlossen zu haben. Die von Stadt 4 erwähnte Beantragung der Administratorenrechte des AMS wurde nicht als Vereinbarung gewertet, weil jede Stadt ihr Interesse am AMS gegenüber dem Innenministerium äußern musste, um „SUE“ nutzen zu können. Stadt 3 hat mündliche Vereinbarungen getroffen. Keine der Städte gab explizit an, schriftliche Vereinbarungen mit Externen geschlossen zu haben. Allerdings ist zu beachten, dass die Stadt 1 Vereinbarungen in Form von Verträgen mit verschiedenen Dienstleistern getroffen hat. Da die Form der

Verträge nicht genannt wurde, erfolgte keine Zuordnung zu einer Form der Vereinbarung.

**Tabelle 4: Ergebnisse zur Zielerreichung in den Kommunen**

	Stadt	1	2	3	4	5	6	7	Σ
Kontrolle Zielerreichung	Erfolgt	x	x		x		/	/	3
	Erfolgt nicht			x		x			2
Zielerreichung	Erreicht	x		x		x	/	/	3
	Teilweise erreicht		x		x				2
	Nicht erreicht								0
Kriterien Zielerreichung	Nutzung anhand der Anzahl der Meldungen		x	x		x	/	/	3
	Bearbeitungsstand	x			x				2
	Weiteres	x		x	x				3

Quelle: Eigene Darstellung

Unterstützt wurde die überwiegende Zahl der Städte (vier Städte) von Externen in Form von Schulungen. Die Teleport GmbH führte in der Regel die Schulungen mit den Kommunen durch. In den gleichen Städten fanden zudem weitere Formen der Unterstützung statt. Die Stadt 1 befand sich im Austausch mit verschiedenen Dienstleistungsunternehmen sowie dem Innenministerium. Bei der Einbindung des AMS in die Homepage der Stadt sowie der Anlegung von Nutzerzugängen wurden die Städte 1, 2 und 3 unterstützt. Die Stadt 5 nahm an einer Informationsveranstaltung vom Innenministerium und der Teleport GmbH zum AMS teil. Die Stadt 4 nahm keine Unterstützung von Externen in Anspruch.

### 7.3 Personal und Organisation

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Erfolgsfaktoren qualifiziertes Personal und Organisation beschrieben. Die Angaben der Kommunen zu der Anzahl der zuständigen Mitarbeitenden für das AMS unterschieden sich hinsichtlich dessen, ob die Anzahl der Mitarbeitenden in der zentralen Eingangsstelle oder zusätzlich die Anzahl der Mitarbeitenden in den Fachabteilungen genannt wurden. Die Unterscheidung der genannten Personen ist in den Tabellen im Anhang 19 und 21 entsprechend gekennzeichnet. Zunächst geben die Tabellen die Anzahl der Zuständigen in der zentralen Eingangsstelle wieder, die Zahlen in Klammern (wie + 1/+ 2) stellen die Anzahl der Vertretungen für die

zuständigen Mitarbeitenden dar. Von Kommune 7 liegen keine Ergebnisse vor. In fünf Städten war eine Person für das AMS in der zentralen Eingangsstelle zuständig. In Stadt 4 wurde diese Aufgabe von zwei Mitarbeitenden wahrgenommen. Die Städte 1 und 3 gaben zusätzlich die Anzahl der zuständigen Mitarbeitenden in den Fachabteilungen an. Sofern dies genannt wurde, war die Bearbeitung von Anliegen über das AMS lediglich ein Teil der Aufgaben, für welche die Personen zuständig sind.

In allen Kommunen wurde angegeben, dass der Arbeitsaufwand, welcher mit dem AMS verbunden ist, durch die Anzahl der zuständigen Personen bewältigt werden kann. Ebenso wurden alle zuständigen Mitarbeitenden im Umgang mit dem AMS geschult oder intern eingewiesen. In vier Städten wurde die Schulung bei der Einführung von „SUE“ von Externen durchgeführt. In Stadt 4 übernahm der Beauftragte für Digitalisierung und IT-Sicherheit die Einweisung der Mitarbeitenden in den Umgang mit dem AMS bei dessen Einführung.

Als ein weiterer Rahmenfaktor wurde die Organisation der Kommune untersucht, welcher Organisationseinheit das AMS zugeordnet ist und ob es sich dabei um eine zentrale Eingangsstelle handelt. In zwei Städten war die Arbeit mit dem AMS einer Stabsstelle zugeordnet, die Presseaufgaben wahrnimmt. Ebenso in zwei Städten oblag dem Ordnungsamt der Umgang mit dem AMS. In Stadt 3 oblag das Anliegenmanagement im Allgemeinen der Einheit Sicherheit, Ordnung und Bürgerservice, aber die zentrale Verwaltung der Anliegen, die über das AMS eingehen, der Einheit Organisation und Personal. Stadt 5 hatte eine Stelle für das Ideen- und Beschwerdemanagement eingerichtet, welche ein Teil der Abteilung Gemeindeangelegenheiten ist.

Bei den genannten Organisationseinheiten (mit Ausnahme der Einheit Sicherheit, Ordnung und Bürgerservice in Stadt 3) handelte es sich um zentrale Eingangsstellen für Meldungen im AMS. Damit sind vor allem die erste Sichtung, Kontrolle und gegebenenfalls Anpassung der Meldungen verbunden. Außerdem leitete die zentrale Eingangsstelle die Meldungen an die zuständigen Fachabteilungen oder Externen weiter. Von einigen Kommunen wurde die Erstellung einer Wiedervorlage nach der Weiterleitung an die Fachabteilung erwähnt. Nach Ablauf der vermerkten Frist für die Wiedervorlage erfolgte eine Anfrage der zentralen Eingangsstelle bei der Fachabteilung nach dem Bearbeitungsstand der Meldung, wenn diese bis dahin nicht als abgeschlossen gekennzeichnet wurde.

## 7.4 Informationstechnologie und Nutzerfreundlichkeit

Unter dem Faktor Informationstechnologie und Nutzerfreundlichkeit der verwendeten Technologie werden die von den Kommunen bei der Anliegenbearbeitung verwendeten Medien sowie einzelne Aspekte zur Untersuchung des AMS betrachtet. Die Angaben zu Kommune 7 beziehen sich auf die mit der Dokumentenanalyse ermittelten Kriterien. Die sechs befragten Kommunen gaben alle an, bei der Bearbeitung der Anliegen, die über das AMS eingehen, den PC und das Telefon zu nutzen. Zudem gaben vier Städte an, bei Bedarf und je nach Anliegen Papierakten in den Fachabteilungen anzulegen. Die Verwendung von Telefon und Papierakten bedeutet nicht, dass diese in jedem Anliegenbearbeitungsprozess verwendet wurden. Anhand der Angaben zur Verwendung der vorgenannten Medien konnte darauf geschlossen werden, ob bei der Anliegenbearbeitung Medienbrüche stattfinden. In allen sechs befragten Städten erfolgten Medienbrüche. Auch hier gilt, dass diese nicht in jedem Fall erfolgen mussten. Sofern die Bearbeitung und Weiterleitung aller Informationen im AMS vorgenommen werden würde, wäre eine medienbruchfreie Bearbeitung möglich.

Hinsichtlich der verwendeten Software wurde festgestellt, dass alle Kommunen das AMS verwendeten. Zudem wurde von fünf Städten angegeben, dass ein E-Mailprogramm (Outlook) verwendet wird. Dies wird beispielsweise für die Weiterleitung der Meldungen an die Fachabteilungen oder zur Kommunikation mit dem Meldenden genutzt. Darüber hinaus gab Stadt 3 an, die Software „enaio“ für die elektronische Aktenführung zu verwenden. In der Stadt 5 wurde von der Mitarbeiterin des Ideen- und Beschwerdemanagements das Programm „GeoMedia“ verwendet, um damit Eigentumsverhältnisse zu ermitteln.

Das AMS „SUE“ und das von der Kommune verwendete E-Mailprogramm waren miteinander verknüpft. Die Städte 3 und 5 gaben zudem an, die verwendeten Programme seien nicht miteinander verknüpft. Da in diesen beiden Städten ein zusätzlich verwendetes Programm angegeben wurde, wird sich diese Antwort auf die Verknüpfung zwischen „enaio“/„GeoMedia“ mit „SUE“ beziehen. Die Betrachtung der Automatisierung von Bearbeitungsschritten zeigte, dass bestimmte Schritte im „SUE“ automatisiert erfolgten, sodass in den Städten 1 bis 6 eine teilweise automatisierte Anliegenbearbeitung stattfindet. Dazu zählt insbesondere die Benachrichtigung per E-Mail, wenn Mitteilungen in „SUE“ ausgelöst werden, z. B. bei Weiterleitungen an die Facheinheiten oder wenn Antworten auf diese E-Mails eingehen.

Zudem wurden die Städte in den Interviews nach den Gründen gefragt, weshalb sie sich für das AMS „SUE“ entschieden haben. Von den Städten 6 und 7 liegen dazu keine Angaben vor. Drei Städte haben sich aufgrund der einfachen Anwendung von „SUE“ für

dessen Verwendung entschieden. Ebenso drei Städte gaben an, dass die positiven Erfahrungen anderer Kommunen mit dem AMS „SUE“ zu dessen Einführung geführt haben. Die Übersichtlichkeit von „SUE“ überzeugte zwei Städte. Ebenfalls zwei Städte gaben an, „SUE“ eingeführt zu haben, weil es kostenlos vom Land angeboten wird und mit dem Bürger- und Unternehmensservice (BUS) verknüpft ist. Die Stadt 4 gab als Grund für die Einführung von „SUE“ an, dass es einfacher umzusetzen war als das System, welches eigentlich von dem befragten Verwaltungsmitarbeiter bevorzugt wurde. In Stadt 5 fand die Einführung von „SUE“ unter anderem statt, weil die Probleme mit dem vorherigen AMS nicht rechtzeitig behoben werden konnten. Vor der Einführung von „SUE“ gab es in Stadt 5 bereits zwei andere AMS, „tellme“ und „Bürgermelder“. Diese Gründe für die Auswahl von „SUE“ stellt Tabelle 5 dar.

**Tabelle 5: Gründe für die Auswahl von "SUE"**

	Stadt	1	2	3	4	5	6	7	Σ
Auswahl AMS	Einfache Anwendung		x	x		x	/	/	3
	Übersichtlichkeit		x			x			2
	Kostenloses Angebot vom Land/Anschluss an BUS	x		x					2
	Positive Erfahrungen anderer Kommunen	x		x		x			3
	Weiteres				x	x			2

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Analyse der Websites der Kommunen und dem AMS wurde ermittelt, wie viele Klicks erforderlich sind, um von der Homepage der Stadt auf die Website des AMS zu gelangen (Ermittlung am PC). Bei fünf Städten war lediglich ein Klick notwendig, da das AMS als Direktlink auf der Homepage verfügbar war. Bei den Städten 4 und 7 waren zwei Klicks erforderlich, um zum AMS zu gelangen.

Die Betrachtung der Websites des AMS zeigte, dass die Kommunen eine unterschiedliche Anzahl von Kategorien anbieten, in denen von den Nutzerinnen und Nutzern Anliegen gemeldet werden können. Die geringste Anzahl, mit fünf Kategorien, wies die Stadt 1 auf. In den Städten 2, 3, 5 und 6 waren es ungefähr gleich viele Kategorien (sieben bis neun Kategorien). Die Stadt 7 verfügte über 12 Kategorien und die Stadt 4 hatte die höchste Anzahl mit 13 Kategorien. Die Anzahl und Bezeichnung der für Externe sichtbaren Meldekategorien könnten individuell angepasst werden. Stadt 3 berichtete,



dass sie bei der Einführung mehr Meldekategorien und andere Bezeichnungen verwendet hatten als zum Zeitpunkt der Befragung. Es erfolgte eine Anpassung als Reaktion darauf, dass in einer Kategorie keine Anliegen gemeldet wurden und die Bezeichnung einer Kategorie zu Meldungen führten, welche die Stadt nicht beabsichtigt hatte. Die Tabelle im Anhang 21 listet die Bezeichnungen der Meldekategorien auf. Es wurden keine Zusammenfassungen der Meldekategorien und keine Betrachtung der Anzahl von Meldungen in den jeweiligen Kategorien vorgenommen, da diese zum Zweck der Bewertung des AMS nicht zielführend erschienen. Zudem wurde in einigen Interviews erwähnt, dass von den Meldenden teilweise unpassende Kategorien ausgewählt wurden.

Die Bezeichnungen der Kategorien haben fünf Städte anhand eigener Erfahrungswerte festgelegt. Danach wurden die Kategorien angelegt, in denen vor der Einführung des AMS über andere Eingangskanäle Meldungen getätigt wurden. Zusätzlich zu den eigenen Erfahrungen war in Stadt 4 die Organisationsstruktur entscheidend sowie die im Bürger- und Unternehmensservice vorgegebenen Leistungen. Aus den vorgegebenen Leistungen wurden die Bezeichnungen der Kategorien in Stadt 1 entwickelt. Bezüglich der intern im AMS auswählbaren Leistungen des Bürger- und Unternehmensservice beschrieb Stadt 5 diese als nicht sinnvoll, da eine Zuordnung der Anliegen zu diesen Meldungen nicht immer passend sei.

Des Weiteren wurde bei der Dokumentenanalyse untersucht, ob das AMS „SUE“ sowohl mit dem PC als auch dem Smartphone kompatibel ist. „SUE“ ist in allen Städten mit beiden Endgeräten kompatibel. Für das Smartphone gab es eine mobile Ansicht, die teilweise auch über einen QR-Code geöffnet werden konnte.

## **7.5 Anliegenmeldung**

Unter dem Begriff Anliegenmeldung werden nachfolgend die Ergebnisse der Erfolgsfaktoren Stimulierung/Mobilisierung Teilnehmender und Annahme dargestellt. Tabelle 6 stellt die Anzahl der im AMS veröffentlichten Meldungen in den Städten dar. Da in den Städten 1, 2 und 3 die öffentliche Sichtbarkeit nach einem festgelegten Zeitraum nach Abschluss der Meldungen entfiel, kann die tatsächliche Anzahl an veröffentlichten Meldungen in den untersuchten Monaten abweichen.

Gesamtübersichten über die Meldungen im Juli 2021 der einzelnen Städte sind in den Anhängen 10 bis 18 einsehbar. Die Untersuchung zeigte, dass die Anzahlen der Anliegen große Unterschiede aufweisen. Um die Werte besser miteinander vergleichen zu können, wurde die durchschnittliche Anzahl der Meldungen pro Tag ermittelt. Dafür wurden die Anzahlen aus den Monaten Juli, August und September 2021 addiert und

durch die Anzahl der Kalendertage der drei Monate dividiert. Die Berechnung ergab, dass durchschnittlich eine Meldung pro Tag in den Städten 1, 3 und 7 veröffentlicht wurde, wobei in Stadt 7 die meisten Meldungen pro Tag veröffentlicht wurden. In den anderen Städten wurden weniger als ein Anliegen pro Tag veröffentlicht. Der Wert von Stadt 2 ist mit 0,01 Meldung pro Tag am geringsten. Im Interview berichtete Stadt 3 davon, dass die Anzahl der Meldungen pro Tag in dem Zeitraum kurz nach der Einführung höher war als die Anzahl der Meldungen pro Tag zum Zeitpunkt der Befragung.

**Tabelle 6: Anzahl öffentlicher Meldungen in „SUE“**

Stadt	1	2	3	4	5	6	7
Anzahl Juli 2021 abgeschlossen	27	2	24	15	6	14	48
Anzahl Juli 2021 in Bearbeitung	6	3	1	1	2	2	5
Anzahl Juli 2021 Zugewiesen/Warteposition	0	0	0	0	0	0	0
Anzahl Juli 2021	33	5	25	16	8	16	53
Anzahl August 2021	25	1	33	12	5	20	32
Anzahl September 2021	37	3	39	17	20	18	37
Durchschnittliche Anzahl der Meldungen pro Tag in den Monaten Juli, August, September 2021	1	0,01	1,1	0,49	0,36	0,59	1,33

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Hinsichtlich der Bearbeitungsstatus wurde festgestellt, dass sich im Juli keine der Meldungen im Status zugewiesen oder in Warteposition befand. Dies könnte am Zeitpunkt der Betrachtung liegen oder daran, dass diese Status nicht genutzt wurden, wie es Stadt 5 angegeben hatte. Außerdem war der Großteil der Meldungen des Julis zum Stand der Betrachtung (20.09.2021) abgeschlossen. Eine Ausnahme stellt Stadt 2 dar, bei der die Anzahl der in Bearbeitung befindlichen Meldungen überwog.

Werbemaßnahmen für das AMS wurden von allen Kommunen (keine Angaben von Stadt 7) bei der Einführung oder danach getroffen. Die Städte 1 bis 6 werben für das AMS, indem sie es auf ihrer Homepage darstellen. In drei Städten wurde von der Presse (externe Presse) über das AMS berichtet. Eigene Pressemitteilungen wurden von zwei Städten als Werbemaßnahmen erwähnt. Die Stadt 3 wies Meldende zudem auf die Möglichkeit der Anliegenmeldung über das AMS hin, wenn über andere Kommunikationskanäle Meldungen erfolgten. Die Städte 4 und 5 machten in den Sitzungen der

Stadträte und Ortschaftsräte auf das AMS aufmerksam sowie Stadt 5 auch in Form von Aushängen in Schaukästen.

Die Kommunen erhielten über verschiedene Kommunikationskanäle Anliegenmeldungen. Alle sechs interviewten Kommunen gaben an telefonisch, per E-Mail und das AMS Meldungen zu erhalten. Zudem benannten vier Städte die Möglichkeit, dass Anliegen persönlich gemeldet werden können beziehungsweise gemeldet werden. Zudem bietet Stadt 1 ein Kontaktformular online an, das zur Anliegenmeldung für verschiedene Themen genutzt werden kann und bereits vor der Einführung von „SUE“ angeboten wurde. Per Post gehen in den Städten 5 und 6 Meldungen ein, in Stadt 5 zusätzlich in seltenen Fällen per Fax. Bezüglich des Meldeverhaltens beschrieb Stadt 5, dass das Vorhandensein von „SUE“ und einer zentralen Eingangsstelle teilweise zwar bekannt sei, aber bewusst andere Formen der Meldung genutzt werden. Das von Stadt 3 im Interview erwähnte Online-Kontaktformular war auf der Homepage nicht mehr verfügbar, sodass es hier nicht berücksichtigt wurde.

In keiner der Städte überwog die Anzahl der Meldungen, die über das AMS eingingen. In vier Städten überwog die Anzahl der Meldungen, die über andere Kommunikationskanäle eingingen. Teilweise änderte sich das Meldeverhalten der Bürgerinnen und Bürger während der Corona-Pandemie, sodass sich der persönliche Kontakt zu telefonischen Meldungen oder Meldungen über das AMS änderte. Die Städte 1 und 6 konnten die Verteilung nicht einschätzen.

Die über das AMS eingehenden Anliegen wurden in allen sechs befragten Städten vor der Bearbeitung/Veröffentlichung kontrolliert. Dabei wurden die vom Meldenden eingetragenen Kontaktdaten sowie der Inhalt der Meldung gesichtet. In Stadt 3 wurde dabei geprüft, ob die Meldung gegen die öffentliche Richtlinie zur Nutzung des AMS verstößt. Teilweise wurde die Meldung im Rahmen der Überprüfung von den Kontrollierenden angepasst, indem sie z. B. anonymisiert wurde oder unsachliche Inhalte vor der Veröffentlichung entfernt wurden. Stadt 3 informierte den Meldenden im Fall der Änderung der Meldung.

Die Pflicht der Nutzerinnen und Nutzer zur Angabe personenbezogener Daten wurde durch die Dokumentenanalyse ermittelt. In keiner Stadt war es möglich, Anliegen vollständig anonym zu melden. In allen sieben Kommunen musste das Feld „Nachname“ ausgefüllt werden. In drei Städten war vom Meldenden eine E-Mailadresse zu hinterlegen, in einer Kommune zusätzlich die Telefonnummer. Bei der Entscheidung, welche Angaben verpflichtend zu melden sind, wurden datenschutzrechtliche Regelungen berücksichtigt. Die Angabe von Kontaktdaten hätte Auswirkungen auf die Bereitschaft,

Anliegen zu melden und auf die Möglichkeit, den Meldenden für Rückfragen und Antworten zu kontaktieren. Von Stadt 4 wurde berichtet, dass die angegebenen Daten teilweise Falschangaben sind.

In den Interviews wurde untersucht, ob die Kommune Rückfragen beim Meldenden stellen muss, weil die Meldungen nicht alle erforderlichen Informationen enthielten. Die sechs befragten Städte gaben an, in diesen Fällen beim Meldenden nachzufragen und die erforderlichen Informationen einzuholen. Angemerkt wurde von mehreren, dass dies nur möglich ist, wenn der Meldende seine Kontaktdaten bei der Meldung angegeben hat.

## **7.6      Bearbeitungsprozess**

In den Interviews wurden die Städte nach Aspekten des Prozessmanagements gefragt. Fünf Städte gaben an, den Anliegenbearbeitungsprozess dokumentiert zu haben. In Stadt 1 diente die Prozessdokumentation unter anderem dazu, die Verwaltungsmitarbeitenden aufzuklären und zu überzeugen. Außerdem wurde die Prozessdokumentation bei der Einweisung neuer Mitarbeitender in den Umgang mit dem AMS genutzt. Stadt 6 traf diesbezüglich keine eindeutige Aussage. Von den fünf Städten, die den Prozess dokumentiert haben, stellten zwei Städte den Prozess grafisch dar, zwei stellten ihn nicht in Form einer Grafik dar. Die Aussagen der Städte 5 und 6 konnten nicht eindeutig zugeordnet werden. Die Stadt 3 war die einzige Stadt, die über eine Organisationseinheit verfügt, die für ein strategisches Prozessmanagement zuständig ist. Die Städte 2, 4 und 5 verneinten das Vorhandensein einer solchen Einheit. Die Angabe der Stadt 1 war nicht eindeutig.

Als interne Beteiligte bei der Anliegenbearbeitung wurden in allen sechs befragten Städten die zentralen Eingangsstellen und die Fachabteilungen genannt. Stadt 1 benannte das Rechtsamt als internen Beteiligten. In Stadt 4 wurde neben den Bearbeitenden auch der Amtsleiter der Fachabteilung informiert und der Administrator von „SUE“ konnte die Meldungen einsehen. In Stadt 5 wurde in festgelegten Angelegenheiten der Oberbürgermeister eingebunden. Außerdem erfolgte dort die Weiterleitung der Anliegen von der zentralen Eingangsstelle des AMS an die Sekretärinnen und Sekretäre der Fachabteilungen und von dort aus an die zuständigen Mitarbeitenden.

Die externen Beteiligten wurden nicht in jedem Fall eingebunden, nur in den Fällen, in denen sie zuständig waren. Alle sechs befragten Kommunen gaben an, die Anliegen an die zuständigen Behörden weiterzuleiten, wenn die Stadt für das Anliegen nicht zustän-

dig war. Dazu zählten vor allem die jeweiligen Landkreise, aber auch Nachbarkommunen und die Polizei. Vier Städte nannten zudem ihre Eigenbetriebe als externe Beteiligte und drei Städte, dass Unternehmen eingebunden wurden. Als Besonderheit stellt sich bei Stadt 4 dar, dass die stadteigene Gesellschaft ein separates Meldesystem für Meldungen zur Straßenbeleuchtung eingerichtet hatte. Auf der Website des AMS der Kommune wird darauf hingewiesen, diese Anliegen direkt bei der Gesellschaft zu melden.

Eine Priorisierung der Anliegen erfolgte in der Regel in keiner der Städte. In den Fällen, in denen Anliegen Lichtzeichenanlagen oder Spielplätze betreffen, erfolgte eine priorisierte Bearbeitung in Stadt 1. Stadt 3 gab an, dass Gefahrensituationen schneller bearbeitet werden, das AMS aber nicht für Gefahrenmeldungen genutzt werden sollte, worauf auch auf der Website des AMS „SUE“ hingewiesen wird. In Stadt 5 konnte eine Priorisierung in einem bestimmten Zeitraum erfolgen, wenn andere Aufgaben in diesem Zeitraum Vorrang hatten (z. B. Wahlen).

In den Interviews wurde nach der durchschnittlichen Durchlaufzeit gefragt, also der Zeit vom Eingang einer Meldung bis zum Abschluss der Bearbeitung. Stadt 2 gab an, durchschnittlich eine Woche zur Anliegenbearbeitung zu benötigen, Stadt 4 nannte eine Durchlaufzeit von 14 Tagen sowie Stadt 3 eine Zeit von zwei bis drei Wochen. Die anderen drei befragten Städte gaben an, die Durchlaufzeiten nicht einschätzen zu können, da diese je nach Anliegen stark voneinander abweichen können. Für die Bearbeitung von Anliegen der Kategorie Straßenbeleuchtung gab Stadt 5 eine Zeit von zwei bis drei Tagen an. Teilweise könnten Anliegen direkt von der zentralen Eingangsstelle beantwortet werden, sodass diese sehr schnell bearbeitet werden können. Ebenso verhielte es sich, wenn die Stadt nicht zuständig ist und das Anliegen an die zuständige Institution weiterleitet.

**Tabelle 7: Durchlauf- und Antwortzeiten „SUE“**

Stadt	1	2	3	4	5	6	7
<b>Durchlaufzeit</b>	-	1 Woche	2-3 Wochen	14 Tage	- Laternen 2-3 Tage	-	/
<b>Antwortzeit</b>	12 T/A	10 T/A	1 T/A 15 T/A 20 T/A	8 T/A	6 T/A 11 T/A	13 T/A	4 T/A

/ = keine Angabe

- = nicht einschätzbar

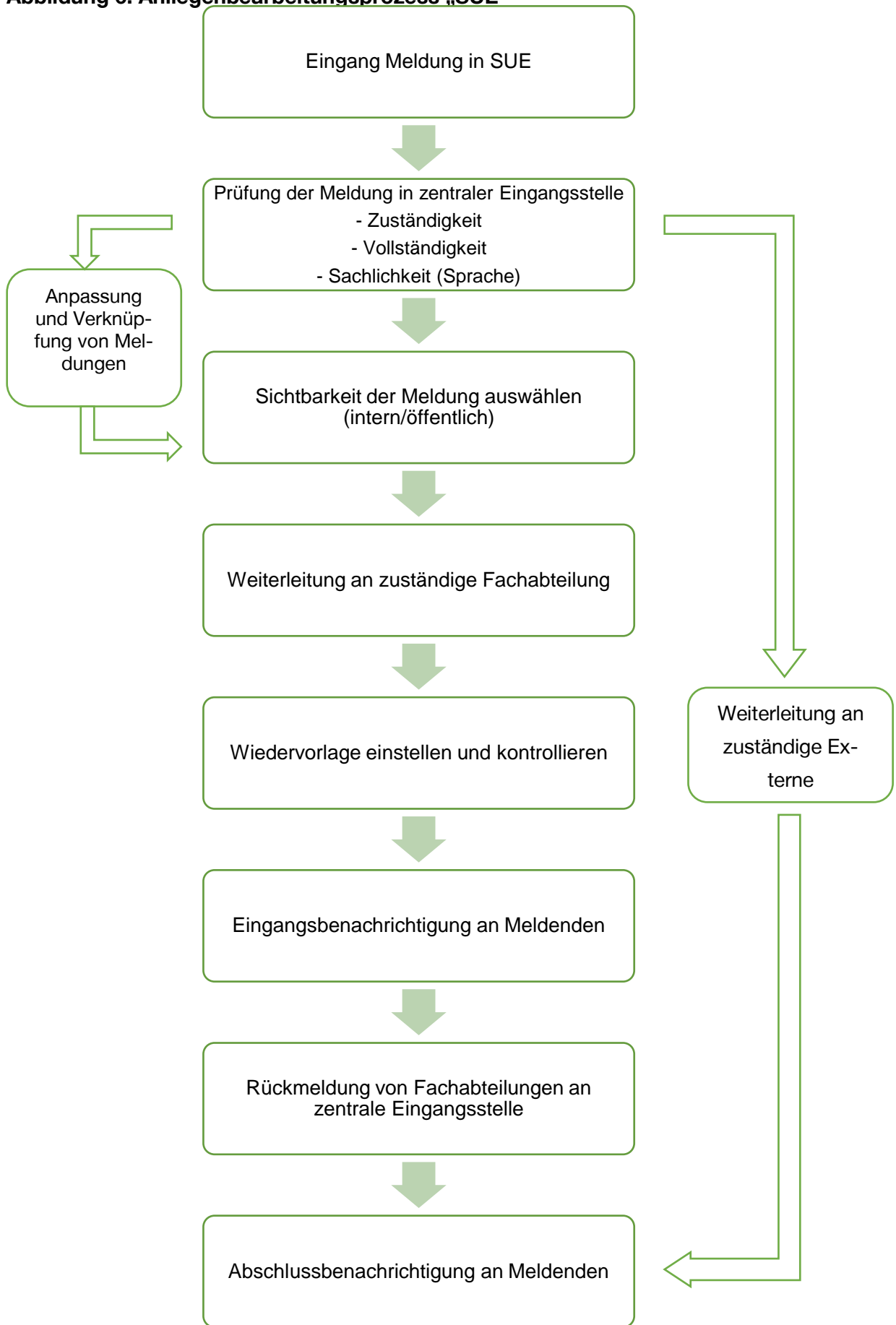
T/A = Tag pro Anliegen

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Mit der Dokumentenanalyse wurde die durchschnittliche Antwortzeit auf die Meldungen im Juli 2021 ermittelt. Betrachtet wurden dabei die Zeitspanne vom Erstellungsdatum der Meldung bis zum Datum der Antwort der Stadt auf die Meldungen im Juli 2021. Je nach Form der Antwort wurde in Antwortzeit der ersten, zweiten oder dritten Antwort unterschieden. Sofern nur eine Antwortzeit genannt ist, handelt es sich grundsätzlich um Abschlussbenachrichtigungen. Stadt 3 beantwortete die Anliegen im Durchschnitt innerhalb eines Tages, wohingegen in Stadt 5 nach sechs Tagen eine Eingangsbenachrichtigung veröffentlicht wurde. Die kürzeste Zeit für Abschlussbenachrichtigungen betrug vier Tage pro Anliegen in Stadt 7. Am längsten dauerte die abschließende Beantwortung in Stadt 3 mit 15 Tagen pro Anliegen. Lediglich ein Anliegen wurde in Stadt 3 mit einer dritten Antwort 20 Tage nach dessen Erstellung beantwortet. Die Tabelle 7 gibt einen Überblick über die einzelnen Durchlauf- und Antwortzeiten. Die Ermittlung der Antwortzeiten ist in Anhang 20 und Anhang 21 beschrieben.

Die Kommunen wurden in den Interviews gefragt, wann Anliegen als abschließend bearbeitet gelten. In allen sechs Kommunen galten Anliegen als abgeschlossen, wenn die Bearbeitung beendet und das Problem tatsächlich behoben wurde sowie nach der Weiterleitung des Anliegens an Externe, wenn diese zuständig waren. Wenn eine Weiterleitung an Externe erfolgte und das Anliegen darauf als abgeschlossen gekennzeichnet wurde, wurde der Meldende darüber informiert. Zudem galt in Stadt 3 das Anliegen als abgeschlossen, wenn der Auftrag zur Behebung des Problems erteilt wurde. In Stadt 4 bestand der Abschluss auch darin, dass die Behebung des Problems in den Plan für die folgenden Monate aufgenommen wurde. In Stadt 6 wurde der Bearbeitungsstatus auch auf abgeschlossen gesetzt, wenn über einen längeren Zeitraum und nach erfolgloser Anfrage in der Fachabteilung keine Rückmeldung dieser erfolgte. In den Fällen wurde der Meldende allerdings auf die Weiterleitung an die Fachabteilung hingewiesen. Die Abbildung 6 stellt die Bearbeitungsschritte des Anliegenmanagements mittels „SUE“ im Überblick dar. In einzelnen Kommunen können sich Abweichungen davon ergeben.

Abbildung 6: Anliegenbearbeitungsprozess „SUE“



## **7.7 Reaktionen**

Abgesehen von den Eingangskanälen wurden auch die Kommunikationskanäle untersucht, über welche die Kommune eine Rückmeldung gab. In den sechs befragten Kommunen wurden in allen Rückmeldungen öffentlich im AMS gegeben. Zudem erhielten die Meldenden in allen Kommunen eine private Benachrichtigung per E-Mail, welche auch über das AMS ausgelöst werden konnte. Die Städte 4 und 5 gaben zudem an, auch über das Telefon Rückmeldungen an den Meldenden zu geben. In Stadt 5 wurden auf Wunsch der Meldenden auch Briefe als Antwort verfasst.

In allen Städten wurden Eingangsbenachrichtigungen verfasst. Explizit Zwischenbenachrichtigungen, vor allem bei komplexen, langfristigen Verfahren wurden von den Städten 3, 4 und 5 genannt. Eine Abschlussbenachrichtigung war in allen sieben Städten gegeben. Von welcher Organisationseinheit die Abschlussbenachrichtigung an den Meldenden übermittelt wird, ist in den Kommunen unterschiedlich geregelt. Teilweise erfolgt dies durch die zentrale Eingangsstelle und teilweise durch die Fachabteilungen. Die Analyse der Antworten der Kommune auf die Meldungen im Juli 2021 ergab, dass von den Städten 3, 5 und 6 Textbausteine verwendet werden. Die vier anderen Städte verwenden in den öffentlichen Antworten keine Textbausteine.

In allen sieben Städten wurde auf der Website des AMS über den Zweck des AMS informiert. In den sechs befragten Städten gab es Meldende, die sich während der Anliegenbearbeitung nach dem aktuellen Stand erkundigten. Dies erfolgte unter anderem bei längeren Bearbeitungszeiten, weil es sich um komplexe Anliegen handelte. Zudem wurden die Städte gefragt, wie sie mit missbräuchlicher Verwendung des AMS für Beleidigungen oder Falschmeldungen umgehen beziehungsweise umgehen würden. Vier Städte gaben an, dass die Bearbeitung dieser Anliegen nicht veröffentlicht werden würde und eine interne Bearbeitung erfolgte. Sofern mehrere missbräuchliche Meldungen getätigt wurden, wurde darauf mit einer Pressemitteilung der Stadt 1 reagiert. Die Städte 2 und 5 gaben an, solche Fälle grundsätzlich nicht zu bearbeiten. In Stadt 2 erfolgte gegebenenfalls eine Weiterleitung, sofern andere Institutionen zuständig waren. Die Städte 3 und 4 würden gegebenenfalls eine strafrechtliche Verfolgung einleiten. In den Städten 5 und 6 würde eine Bearbeitung der Meldungen erfolgen, sofern ein Anliegen inhaltlich gegeben ist.

## **7.8 Transparenz der Prozess und Ergebnisse**

Nur in Stadt 2 wurden bis zum Zeitpunkt des Interviews alle über das AMS eingegangenen Meldungen veröffentlicht. In den anderen Städten (keine Angabe von Stadt 7) wurden



nicht alle Meldungen veröffentlicht, sondern es gab Anliegen, die ausschließlich intern bearbeitet wurden. Die interne Bearbeitung erfolgte z. B. bei Nachbarschaftsstreitigkeiten oder privaten Anliegen. Außerdem waren, z. B. in Stadt 4, im AMS nur die Anliegen enthalten, die auch über das AMS eingingen. Anliegen, die über andere Kommunikationskanäle angebracht wurden, waren für Externe nicht nachvollziehbar. Eine Ausnahme stellte Stadt 5 dar, da die Mitarbeiterin des Ideen- und Beschwerdemanagements alle Anliegen, die zentral bei ihr eingingen, in das AMS eintrug. Dies bedeutet nicht, dass alle Anliegen veröffentlicht wurden, aber dies verbesserte die Übersicht über alle eingegangenen Meldungen sowie bei den veröffentlichten Anliegen auch die Transparenz nach außen.

In drei Städten erfolgte eine automatische Löschung der öffentlichen Anliegen in dem Sinne, dass diese Anliegen nur noch intern verfügbar waren. Eine vollständige Löschung von Anliegen sei bei „SUE“ nicht möglich. Teilweise erfolgte zusätzlich zu der Umstellung auf die interne Sichtbarkeit zudem eine automatische Anonymisierung der Anliegen. Die Entfernung der Anliegen aus dem öffentlichen Teil richtete sich nach dem Zeitraum, in dem die Anliegen als abgeschlossen galten. In Stadt 1 erfolgte die Umstellung 50 Tage nach dem Abschluss der Meldungen und in Stadt 3 nach 60 Tagen. Die Entfernung aus dem öffentlichen Bereich wurde Stadt 2 von der Teleport GmbH empfohlen. In den Städten 4 und 5 erfolgt die Umstellung der Sichtbarkeit nicht. Die Stadt 4 beschrieb in dem Zusammenhang, dass es durch die Sichtbarkeit von allen Meldungen für die Bürgerinnen und Bürger möglich wäre zu prüfen, ob die angekündigten Maßnahmen getroffen und das Problem tatsächlich behoben wurde. Dadurch könnte gegebenenfalls auch darauf hingewiesen werden, dass Probleme noch nicht behoben wurden. Von den Städten 6 und 7 liegen keine Angaben dazu vor.

Die jeweiligen Bearbeitungsstatus der öffentlichen Meldungen waren bei allen sieben Kommunen einsehbar. Die Darstellungsformen unterschieden sich darin, ob der Bearbeitungsstatus in Textform oder grafisch (Ampelsystem, farbige Symbole) dargestellt wurde. Unter der Kategorie „Reaktionen veröffentlicht“ wurde untersucht, ob die Kommunen die öffentlichen Meldungen alle öffentlich beantworteten. Bei den Städten 3 und 5 wurden alle öffentlichen Meldungen im Juli 2021 öffentlich beantwortet. Grundsätzlich wurde auf alle Meldungen mit einer Eingangs- und Abschlussbenachrichtigung öffentlich reagiert. In den anderen fünf Städten wurde lediglich ein Teil der öffentlichen Meldungen öffentlich beantwortet. Die Veröffentlichung der Meldungen und der Antworten der Verwaltung steigert die Transparenz gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern. Von den Städten 1 und 4 wurde in diesem Zusammenhang auch angeführt, dass sich neben Externen auch der Stadtrat über das Verwaltungshandeln informieren kann.

Auf der Website des AMS wurde in allen sieben Städten auf den Zweck des AMS hingewiesen, also wozu es genutzt werden kann und welche Anliegen gemeldet werden können. Auf der Website von „SUE“ wurde auf den Schutz der personenbezogenen Daten der Nutzerinnen und Nutzer hingewiesen. Die sechs interviewten Städte gaben an, den Datenschutz zu gewährleisten, also die Meldungen anonym zu veröffentlichen. Bei der Analyse der Meldungen wurde festgestellt, dass lediglich in Stadt 3 alle Meldungen anonymisiert waren, sodass keine Person identifiziert werden konnte. In den sechs anderen Städten wurde mindestens ein Verstoß gegen den Schutz personenbezogener Daten bei den im Juli 2021 veröffentlichten Meldungen festgestellt.

Die Dokumentenanalyse ergab außerdem, dass bei fünf Kommunen auf der Website des AMS nicht erkennbar war, welche Organisationseinheit oder Person für das AMS zuständig ist und als Kontakt für die Nutzerinnen und Nutzer zur Verfügung steht. In Stadt 2 wurde die Organisationseinheit mit den Kontaktdaten (Telefon, Fax, E-Mail, Adresse) auf der Website des AMS angegeben und in Stadt 5 eine konkrete Ansprechperson, die Mitarbeiterin des Ideen- und Beschwerdemanagements, genannt.

Zudem wurde die Website des AMS hinsichtlich ihrer Strukturierung untersucht. In allen sieben Kommunen wiesen die Websites eine Strukturierung auf, wobei zu Beginn allgemeine Informationen über „SUE“ genannt wurden, teilweise eine Karte die gemeldeten Anliegen abbildete und anschließend die Meldungen in Tabellenform eingesehen werden konnten. Zudem gab es eine Suchfunktion und Filtermöglichkeiten für die Meldungen.

In den Interviews wurde ermittelt, wie transparent der Umgang mit dem AMS innerhalb der Verwaltung ist. Die Städte 1 und 3 gaben an, dass die Transparenz hergestellt wird, weil die Anliegenbearbeitenden das AMS gemeinsam nutzen, wobei die Anzahl der zugriffsberechtigten Fachabteilungen in Stadt 3 begrenzt war. In den Städten 2, 3, 4 und 5 wurden die erforderlichen Informationen zu den Anliegen per E-Mail an die Bearbeitenden übermittelt. In Stadt 3 betraf die Weiterleitung per E-Mail die Fachabteilungen, die keinen Zugriff auf das AMS haben. Im Interview mit Stadt 5 wurde ausgesagt, dass sie sich bewusst gegen eine gemeinsame Bearbeitung im AMS entschieden hat. Von den Städten 6 und 7 liegen keine Angaben vor.

## **7.9 Auswertung, Controlling, Reporting, Informationsnutzung**

In den Interviews wurden die Kommunen gefragt, ob Schwankungen in der Anzahl der Meldungen festgestellt wurden. Der Betrachtungszeitraum wurde bei der Auswertung auf ein Kalenderjahr festgelegt. Die Hälfte der befragten Kommunen gab an, dass im

Verlauf eines Jahres Schwankungen hinsichtlich der Anzahl der Meldungen festgestellt werden konnten. Diese können witterungsbedingt oder situationsbedingt (z. B. Baustellen) sein. Die anderen drei befragten Städte beschrieben die Anzahl der Meldung als ungefähr gleichbleibend über das Jahr betrachtet. In Stadt 2 wurde ausgesagt, dass über das AMS bisher keine Schwankungen zu beobachten waren, diese allerdings bei anderen Kommunikationskanäle festgestellt wurden.

Fünf der befragten Städte gaben an, die Anliegen zu dokumentieren und die Nutzung des AMS auszuwerten. Stadt 2 führte „SUE“ erst im April 2021 ein und hat bisher keine Dokumentation oder Auswertung vorgenommen, jedoch geplant, dies zu einem späteren Zeitpunkt durchzuführen. In Stadt 1 erfolgte ein Austausch über das AMS und die Auswertung einmal jährlich zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. In Stadt 3 wurden die Kennzahlen quartalsweise verglichen. Stadt 4 nutzte für die Auswertung die im „SUE“ verfügbaren Statistikfunktionen. Die Auswertung in Stadt 5 erfolgte einmal jährlich oder anlassbezogen.

Vier der Städte gaben Kriterien an, die sie bei der Auswertung betrachteten, welche hier auch als Kennzahlen im weitesten Sinne galten. Von Stadt 6 und 7 liegen keine Angaben dazu vor. Die vier Städte werteten alle die Anzahl der Meldungen in ausgewählten Zeiträumen aus. Außerdem betrachteten die Städte 1, 3 und 5 die Anzahl der Meldungen je nach Bearbeitungsstatus zu einem Stichtag. Ebenso wurde die Anzahl der Meldungen nach den Meldekategorien oder zuständigen Bereichen von den Städten 1, 3 und 4 ermittelt. Stadt 1 untersuchte zudem, ob die Kommunikation „funktioniert“ und Stadt 4 die Anzahl der Zugriffe, auch im Vergleich zur Anzahl der eingegangenen Meldungen.

Vier Städte veröffentlichten die Dokumentation und Auswertung der Anliegen nicht eigeninitiativ. Auf Nachfrage, z. B. von der Presse, wurden Daten an Externe weitergegeben. Stadt 4 veröffentlichte die Auswertung im Protokoll der Sitzung eines öffentlichen Ausschusses des Stadtrates. Auf der Website des AMS in Stadt 5 wurden die Anzahl der Meldungen insgesamt, der abgeschlossenen Meldungen und der in Bearbeitung befindlichen Meldungen genannt. Eine interne Veröffentlichung der Auswertung erfolgte in Stadt 3.

Des Weiteren wurden die Kommunen nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen in Zusammenhang mit der Nutzung des AMS gefragt. Stadt 1 gab an, dass der Nutzen überwiegt. Stadt 5 benannte das Verhältnis als ausgeglichen. Die Städte 2, 3 und 4 konnten das Verhältnis nicht einschätzen. Angaben von den Städten 6 und 7 liegen nicht vor.

Zudem wurde ermittelt, ob den Städten bekannt ist, wie zufrieden die Bürgerinnen und Bürger mit dem Anliegenmanagement sind. Aktive Befragungen von Bürgerinnen und Bürgern erfolgten in den Kommunen nicht, sodass es sich um die Einschätzungen der Befragten handelte. Die Städte 1, 3 und 5 gaben an, dass die Bürgerinnen und Bürger mit dem Anliegenmanagement zufrieden seien. Die Meinungen der Bürgerinnen und Bürger wurde z. B. über Social Media oder über „SUE“ mitgeteilt. Allerdings gäbe es allgemein wenig Feedback, insbesondere würde negative Kritik eher geäußert und geteilt werden als positive. Die Anzahl der eingehenden Meldungen wurde teilweise von den Städten als Indikator für die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger genutzt. Die Städte 2 und 4 konnten die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger nicht einschätzen. Von Stadt 6 und 7 liegen keine Angaben dazu vor.

## **7.10 Bewertung des Systems**

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Erfolgsfaktoren Vorteile des Systems, Nachteile und Probleme des Systems sowie die Zufriedenheit der Verwaltung mit dem System beschrieben. In den Interviews gaben die sechs befragten Städte an, dass nicht alle Anliegen, die über „SUE“ gemeldet wurden, unbekannte Sachverhalte für die Stadt waren. Teilweise wurden dieselben Anliegen bereits über andere Kommunikationskanäle gemeldet oder von der Kommune selbst festgestellt. Teilweise wurden auch im „SUE“ Anliegen doppelt gemeldet, wobei in diesen Fällen eine Verknüpfung zwischen den Meldungen hergestellt werden kann.

Bei der Untersuchung der von den Kommunen wahrgenommenen Vorteile des „SUE“ wurden die Aspekte nicht berücksichtigt, welche bereits als Grund für die Einführung des AMS „SUE“ gewertet wurden. Es liegen keine Angaben der Städte 6 und 7 vor. Der Vorteil, welcher von den meisten Kommunen wahrgenommen wurde, ist die Möglichkeit der schnellen und einfachen Meldung von Anliegen über das AMS. Beispielsweise schienen für die Stadt 3 die Meldenden weniger Hemmungen zu haben bei der Meldung über das AMS als per E-Mail. Jeweils drei Städte benannten zudem die Möglichkeit, Anliegen unabhängig von Zeit, Ort und der Erreichbarkeit von Verwaltungsmitarbeitenden zu melden sowie die mit dem AMS hergestellte Transparenz. Jeweils zwei Städte empfanden es als vorteilhaft, dass das AMS eine einfache Dokumentation und Auswertung der Anliegen ermöglicht, dass den Meldenden direkt eine Rückmeldung darüber gegeben werden kann sowie die mögliche Einbindung von Fotos und GPS-Daten in die Meldung. Als einzige benannte Stadt 1 die gestiegene Effizienz des Bearbeitungsprozesses. Als weiterer positiver Aspekt wurde von Stadt 2 die Nutzung eines zeitgemäßen

Kommunikationskanal durch das AMS geäußert. Stadt 3 führte die schnellere Erkennung von Anliegen durch die Meldungen an, die mögliche Vermeidung von Doppelmeldungen, wenn die Anliegen öffentlich einsehbar sind sowie die Steigerung der verwaltungsinternen Transparenz. Die Stadt 4 benannte den Vorteil, dass die Bürgerinnen und Bürger Anliegen melden und somit einen gewissen Teil der Kontrollarbeit der Verwaltung übernehmen können. Von Stadt 5 wurde hervorgehoben, dass die Verknüpfung von „SUE“ mit dem E-Mailprogramm dafür sorgt, dass neue Meldungen schnell wahrgenommen werden.

Neben den Vorteilen wurden von den Kommunen ebenfalls Nachteile oder Probleme im Zusammenhang mit dem AMS „SUE“ wahrgenommen. Die Einschätzungen von Stadt 6 und 7 liegen hierzu nicht vor. Die anderen fünf Städte nahmen einige Funktionen beziehungsweise fehlende Funktionen von „SUE“ als problematisch wahr. Unter anderem wurde von Stadt 2 angeführt, dass jeder Bearbeitungsschritt einzeln gespeichert werden muss, damit die ausgewählte Aktion in „SUE“ erfolgt. Das Eingabeformat der Telefonnummer des Meldenden wurde von den Städten 2 und 4 benannt, weil dies in der von „SUE“ vorgesehenen Form erfolgen muss, da sonst für die Bearbeitenden eine Fehlermeldung erscheint. Zudem benannte Stadt 4 die fehlende Verknüpfung des AMS mit den Systemen von Externen als Problem sowie die fehlende Verknüpfung von Verortung und Postleitzahl. Von Stadt 5 wurde kritisiert, dass Fotos und Kartenausschnitte nicht per

E-Mail versendet werden können. Von einem Meldenden wurde gegenüber Stadt 5 als Kritikpunkt am AMS geäußert, dass lediglich ein Bild der Meldung beigefügt werden kann. Zudem seien die Statistikfunktionen von „SUE“ unzureichend. Vier Städte haben zudem die Erfahrungen gemacht, dass es eine ablehnende Haltung gegenüber dem AMS seitens der Bürgerinnen und Bürger oder der Verwaltungsmitarbeitenden gibt. Stadt 1 erwähnte mehrfach die Vorbehalte der Mitarbeitenden und die Notwendigkeit diesen zu begegnen. Die Mitarbeitenden hatten insbesondere Bedenken, dass der Arbeitsaufwand mit dem AMS stark ansteigen würde und sich negativ auf die Bewältigung des Tagesgeschäfts auswirken würde, was allerdings nicht eintraf. In Stadt 2 blieb die Anzahl der Meldungen hinter der erwarteten Menge zurück und war bisher eher gering. Von Stadt 4 wurde beschrieben, dass für Privatanliegen und Anliegen älterer Personen vorrangig andere Kommunikationskanäle zur Meldung genutzt werden. Als ein weiteres Problem wurde die langsame beziehungsweise nicht geplante Weiterentwicklung des AMS durch die Innenministerien betrachtet. Diese wäre jedoch erforderlich, um die kritisierten Funktionen verändern und Verbesserungen vornehmen zu können. Individuelle Lösungen für die Kommunen seien aufgrund der Entwicklung des Systems in einem Entwicklerverbund auch schwierig umsetzbar. Als ein anderer Kritikpunkt am AMS wurde von zwei Städten die Redaktionsmaske des AMS angeführt. Ebenfalls von zwei

Städten wurden Probleme bei der internen Kommunikation beziehungsweise dem Austausch von Informationen zwischen den zuständigen Akteuren gesehen. Zusätzlich wurden von Stadt 1 kritische Berichte über die Stadt in den Medien, der entstandene Mehr- und Personalaufwand sowie die Erforderlichkeit von IT-Wissen für den Umgang mit dem AMS genannt. Ein negativer Eindruck für Externe entstünde in Stadt 3 dadurch, dass Meldungen längerfristig im Status in Bearbeitung stehen, weil es sich um umfangreiche Anliegen handelt. Auch von der Stadt 3 wurde der Mehraufwand durch die Prüfung der Meldungen und anschließenden Weiterleitung genannt. Als aufwendig wurden von Stadt 4 außerdem die Nachfragen zur Klärung von gemeldeten Sachverhalten angeführt. Den mit der Nutzung des AMS verbundenen Zeitaufwand beschrieb auch Stadt 5. Darüber hinaus wurden von Stadt 5 die möglichen Probleme bei der Verknüpfung von externen Systemen sowie Bedenken bezüglich des Datenschutzes bei „SUE“ genannt.

Mit den Nachteilen und Problemen gingen somit Verbesserungsmöglichkeiten und -wünsche beim AMS „SUE“ einher. Alle fünf Kommunen gaben die Änderung beziehungsweise Erweiterung des Funktionsumfangs von „SUE“ an. Dazu zählte beispielsweise die von Stadt 2 genannte automatische Vorblendung von E-Mailadressen wie sie in E-Mailprogrammen erfolgt. Stadt 3 schlug die Einführung einer Funktion für die Meldenden vor, die eine Nachfrage oder Reaktion auf eine bereits getätigte, veröffentlichte Meldung ermöglicht. Von Stadt 4 wurde die Möglichkeit der Einbindung von Externen in das AMS angeführt. Außerdem wurde von Stadt 4 beschrieben, dass eine Weiterentwicklung des AMS zusammen mit der Teleport GmbH gewünscht wird. Verbesserungsmöglichkeiten bei den Funktionen des AMS sah Stadt 5 bei der Möglichkeit, Bilder und Kartenausschnitte weiterleiten zu können sowie einer Meldung mehrere Bilder beizufügen. Stadt 3 und 5 sahen Verbesserungsbedarf in der Redaktionsmaske des AMS, also die Einführung eines Zwischenstatus und eines Feldes zur Angabe der Adresse des Meldenden. Zudem wurde von Stadt 3 angesprochen, ob und welche Auswirkungen die Änderung der Pflicht zur Angabe personenbezogener Daten bei der Meldung hätte. Zur Bündelung der Anliegen, die über die verschiedenen Kommunikationskanäle eingehen, war von Stadt 3 die Einrichtung einer zentralen Plattform gewünscht.

Alle Städte (keine Angaben von 6 und 7) gaben im Interview an, mit dem AMS „SUE“ zufrieden zu sein. Lediglich ein Befragter in Stadt 5 äußerte, mit „SUE“ nicht „ganz“ zufrieden zu sein. Von Stadt 4 wurde in dem Zusammenhang ergänzt, dass eine Beantwortung von Bürgeranliegen ausschließlich über das AMS „nicht klappen“ würde.

## 7.11 Ergebnisse Erfolgskriterien

Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf die für die Evaluation festgelegten Erfolgskriterien. Sie umfassen sowohl die Ergebnisse der Interviews als auch der Online-Dokumente. In dieser Untersuchung konnten lediglich einzelne Kategorien von Erfolgskriterien betrachtet werden. Die Ergebnisse werden im Anhang 22 dargestellt.

In den Interviews wurden die Kommunen gefragt, ob sie Aussagen zu den Personengruppen treffen können, die das AMS nutzen. Die überwiegende Anzahl (vier Städte) konnte nicht einschätzen, welche Merkmale die Nutzerinnen und Nutzer haben, sodass keine Einschätzung der Nutzergruppen möglich war. Im Interview führte Stadt 1 an, dass die Nutzung des AMS den entsprechenden Endgeräten und einer gewissen Technikaffinität bedarf, wobei dies „in der heutigen Zeit nicht als dramatisch“ angesehen wurde. Die Nutzergruppen konnten anhand der Meldungen nicht eingeschätzt werden, weil die verpflichtend anzugebenden personenbezogenen Daten keine Merkmale der Personen erkennen lassen. Es wurde von Stadt 1 und 6 mitgeteilt, dass Touristinnen und Touristen das AMS ebenfalls nutzen. Alle Kommunen (mit Ausnahme von Stadt 2) gaben jedoch an, dass es bestimmte Personen gibt, die regelmäßig Anliegen melden. In Stadt 1 nahmen diese Personen auch an anderen Beteiligungsangeboten, z. B. den Einwohnerfragestunden, teil. Zudem traf eine Interviewpartnerin in Stadt 5 die Aussage, dass sie das Alter der Mehrzahl der Nutzerinnen und Nutzer auf 25 bis 45 Jahre schätzt. Jüngere Personen würden wenig Interesse an der Meldung von Anliegen zeigen und ältere Personen würden eher andere Kommunikationskanäle nutzen. Die Beurteilung, dass in Stadt 4 alle Personengruppen das AMS nutzten, wurde auf die Aussagen zurückgeführt, dass verschiedene Altersgruppen und politische Gruppierungen das System nutzten. Eine konkretere Beschreibung der Nutzergruppen erfolgte nicht.

Um die Vereinfachung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürger zu beurteilen, wurde untersucht, ob der überwiegende Anteil der Anliegen über das AMS gemeldet wurde und ob die Kommune aussagte, dass die Kommunikation einfacher, leichter oder weniger aufwendig sei mit dem AMS. In vier von sechs Städten ging die Mehrzahl der Anliegen über andere Kommunikationskanäle ein und in den zwei anderen Städten konnte die Verteilung nicht eingeschätzt werden. Hinsichtlich der Vereinfachung der Kommunikation aus Sicht der Verwaltung konnte lediglich den Angaben der Städte 3 und 5 entnommen werden, dass eine Vereinfachung gegeben ist.

Als Indikator zur Beurteilung dessen, ob durch die Einführung des AMS die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger erhöht werden und die Legitimität gesteigert werden konnte, wurde jeweils die Beurteilung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit dem Anliegenmanagement aus Sicht der Verwaltung gewählt. In den Städten 1, 3 und

5 wurde anhand von Feedback der Bürgerinnen und Bürgern eingeschätzt, dass diese zufrieden mit dem Anliegenmanagement seien. In den Städten 2 und 4 konnte keine Einschätzung der Zufriedenheit erfolgen. Aussagen von den Städten 6 und 7 liegen hierzu nicht vor.



## 8 Fazit

### 8.1 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse, insbesondere der Interviews, zeigen, dass die Zielstellungen, die Kommunen mit der Einführung von AMS verfolgen, eher unkonkret und implizit definiert werden. Im Allgemeinen werden AMS als Mittel gesehen, um die Bürgerbeteiligung zu stärken, die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern zu vereinfachen sowie Transparenz und Bürgernähe zu stärken. Keine der untersuchten Kommunen sieht AMS explizit als Instrumente zur Förderung von Partizipation. Abstrakt wurde von einigen Städten auch die Verbesserung von Effizienz und Effektivität erwartet, dabei scheint allerdings unklar, wie diese realisiert werden soll.

Durch die Befragungen war erkennbar, dass die Kommunen keine Maßnahmen trafen, um aktiv die Meinung der Bevölkerung zum Anliegenmanagement beziehungsweise dem AMS zu ermitteln. Die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger wurde von den Befragten aus dem Verhältnis von positivem und negativem, direkt oder indirekt gegenüber der Stadt geäußertem Feedback sowie der Anzahl eingehender Meldungen abgeleitet. Diese Einschätzungen lassen aber kaum verlässliche Aussagen über die tatsächliche Zufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern zu. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich typischerweise nur ein geringer Teil der unzufriedenen Personen beschwert,<sup>194</sup> und es Ziel eines Beschwerdemanagements sein muss, Beschwerden zu stimulieren, ist die Anzahl eingehender Meldungen kein sinnvoller Indikator. Es ist also festzuhalten, dass die untersuchten Kommunen weder klare Ziele mit der Einführung eines AMS verfolgen noch dessen Nutzen und Wirkung systematisch erfassen.

Prinzipiell erscheint die Einrichtung einer zentralen Eingangsstelle für das AMS sinnvoll, damit Meldende eine zentrale Ansprechperson haben und eine Kontrolle allgemeiner Aspekte (vollständige Angaben, Datenschutz, Prüfung Zuständigkeit) dort vorgenommen wird. Jedoch wurde in den Interviews deutlich, dass mit der zentralen Eingangsstelle auch ein erhöhter Mehraufwand zur Kontrolle und Weiterleitung der Anliegen und Informationen einhergeht. Die Auswirkungen der Anliegenbearbeitung unter Einbindung einer zentralen Eingangsstelle sollte daher von den Kommunen geprüft werden. Mit in die Prüfung einzubeziehen wären auch die Auswirkungen der Arbeit der zentralen Eingangsstelle auf die Qualität der Ergebnisse. Die zentrale Eingangsstelle trägt durch die Kontrolle der Anliegen außerdem dazu bei, dass beleidigende oder andere missbräuchliche Inhalte nicht veröffentlicht werden, sodass ein öffentlicher Konflikt verhindert wird.

---

<sup>194</sup> Vgl. Brock et. al. (2012), S. 117.; Stauss/Seidel (2014), S. 43ff.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen teilweise die Ergebnisse der Studie von Högbe.<sup>195</sup> Denn auch hier wurde deutlich, dass die Kommunen nicht oder nur in Ansätzen über ein systematisches Prozessmanagement verfügen. Eine Prozessdokumentation lag zwar in allen Kommunen vor, aber keine Modellierung. Anhand der Dokumentationen könnte und sollte eine Modellierung des Anliegenbearbeitungsprozesses vorgenommen werden. Zur Untersuchung des Anliegenbearbeitungsprozesses zählte auch die Ermittlung von Medienbrüchen. Diesbezüglich wurde deutlich, dass in allen Kommunen Medienbrüche bei der Anliegenbearbeitung auftraten und somit Optimierungspotenzial besteht. Die Fokussierung auf die Bereitstellung elektronischer Schnittstellen für die Bevölkerung und gleichzeitige Vernachlässigung verwaltungsinterner Faktoren<sup>196</sup> konnte daher teilweise festgestellt werden. Lediglich in einer Kommune wurde die Verwendung von E-Akten erwähnt. Teilweise verwendeten die Kommunen für die interne Anliegenbearbeitung das AMS, teilweise erfolgte die Übermittlung der Informationen jedoch weiterhin über andere Kommunikationskanäle. Auch die Verwendung von Papierakten wurde festgestellt. Grundsätzlich ließe es das AMS zu, eine medienbruchfreie Bearbeitung vorzunehmen. Damit wäre allerdings auch verbunden, dass alle Prozessbeteiligten das AMS zur Bearbeitung nutzen können und tatsächlich nutzen. Die gemeinsame Nutzung des AMS würde darüber hinaus dazu beitragen, dass die zentralen Eingangsstellen bei Nachfragen des Meldenden aussagefähiger sind, da sie direkt alle Informationen im AMS abrufen könnten.

Außerdem zeigen die Angaben der Kommunen zu externen Beteiligten, dass beim Anliegenmanagement verschiedene Formen der Zusammenarbeit erfolgen. Hervorzuheben ist bei der Inanspruchnahme der Unterstützung von Dritten, dass die Mehrzahl der Kommunen direkt von der Teleport GmbH als technischem Dienstleister von „SUE“ Schulungen erhielten. Dadurch konnte direkt vom Fachwissen des anbietenden Dienstleiters zum Umgang mit dem AMS profitiert werden. Bei Stadt 4 klang bereits bei der Frage nach der Auswahl von „SUE“ an, dass ein Verbesserungsbedarf bei „SUE“ gesehen wurde. Eigentlich wäre ein Programm präferiert worden, bei dem externe Beteiligte direkt mit eingebunden sind. Die bisherige Weiterleitung der Meldungen an externe Zuständige trägt bereits zur Bürgerfreundlichkeit des Verwaltungshandelns bei. Würden Externe direkt in das AMS eingebunden sein, könnte dies außerdem zu Effizienz- und Transparenzsteigerungen führen. Dies weist auf einen wichtigen Punkt hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen hin, den digitale Lösungen adressieren sollten. Die Verknüpfung verschiedener Portale über den Portalverbund ist ein Ziel des Onlinezugangsgesetzes, das sich eventuell auf das Anliegenmanagement auswirken

---

<sup>195</sup> Vgl. Högbe (2017), S. S. 248.

<sup>196</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 72f.

könnte. Bisher stellt der landesweite Bürger- und Unternehmensservice bereits eine gemeinsame Grundlage dar, indem die dort beschriebenen Leistungen im „SUE“ hinterlegt sind und genutzt werden können.

Zwei weitere Aspekte, die sich auf die Effizienz der Bearbeitung auswirken, sind die Meldung unvollständiger Sachverhalte und die Unvollständigkeit der Kontaktdaten des Meldenden. Die Unvollständigkeit der Kontaktdaten kann daraus resultieren, dass bei der Meldung nur die Pflichtfelder ausgefüllt werden, wozu nicht in allen Kommunen die E-Mailadresse und Telefonnummer des Meldenden zählen. Die Daten werden beispielsweise aus Datenschutzbedenken und dem Wunsch nach Anonymität nicht angegeben. Wie es auch im Interview mit Stadt 3 erwähnt wurde, könnte sich die verpflichtende Angabe von Kontaktdaten auf das Meldeverhalten auswirken, da dies auch in der Literatur als Beteiligungshürde beschrieben wird.<sup>197</sup> Da die einmalig bei der Meldung verpflichtend anzugebenden Kontaktdaten sich jedoch teilweise nur auf den Nachnamen beschränken, kann dies als geringe Hürde betrachtet werden. Die gemeldeten Kontaktdaten dürfen ohnehin nicht von der Kommune veröffentlicht werden. Das Fehlen der Kontaktdaten führt wiederum dazu, dass bei unvollständigen Sachverhalten keine Rückfragen an den Meldenden gestellt werden können. Dies könnte aufwendige eigene Ermittlungen der Verwaltung auslösen oder dazu führen, dass die Meldung nicht bearbeitet werden kann, womit Auswirkungen auf die Effektivität und Effizienz der Anliegensbearbeitung verbunden wären. Es sollten deshalb Maßnahmen getroffen werden, um Rückfragen zu vermeiden, z. B. die Festlegung von Pflichtfeldern bei der Eingabe der Meldung. Die Möglichkeit der Aufklärung des Sachverhaltes durch Rückfragen wäre außerdem im Interesse des Meldenden. An dieser Stelle soll erneut aufgegriffen werden, dass in fast allen Kommunen mindestens ein Verstoß gegen datenschutzrechtliche Regelungen bei den öffentlichen Meldungen im Juli 2021 festgestellt wurden. Diesbezüglich müsste eine Sensibilisierung der Städte stattfinden, insbesondere der zentralen Eingangsstellen, weil in allen Interviews ausgesagt wurde, dass der Datenschutz kontrolliert und gewährleistet wird.

Es wurde festgestellt, dass in allen befragten Kommunen Anliegen über verschiedene Kommunikationskanäle eingingen, auch wenn die Städte das AMS bereits seit mehreren Jahren nutzen. Dabei überwog der Anteil anderer Kommunikationskanäle den Anteil der im AMS gemeldeten Anliegen. Der genutzte Kommunikationskanal hängt dabei unter anderem von der Präferenz der Bürgerinnen und Bürger ab, sodass die Wahl des bevorzugten Kommunikationskanals von der Kommune als bürgerfreundlich gelten

---

<sup>197</sup> Vgl. Schoßböck et. al. (2018), S. 15.

kann, der digitalen Anliegenbearbeitung jedoch entgegensteht. Problematisch ist insbesondere der von Stadt 5 angeführte Aspekt, dass das Vorhandensein eines AMS und einer zentralen Beschwerdestelle bekannt ist, aber bewusst andere Meldekanäle genutzt werden. Zur Reduzierung von Vorbehalten und Ablehnung bei Verwaltungsmitarbeitenden und der Bevölkerung könnten Aufklärungsmaßnahmen erfolgen.

In gewissem Maß kann die Kommune beeinflussen, welche Kommunikationskanäle für welche Art von Anliegen genutzt werden. Dies kann unter anderem durch die Festlegung der Meldekategorien erfolgen, da diese für Externe individuell festgelegt werden können. Wenn sich die Meldekategorien auf die Infrastrukturprobleme beschränken, wird sich dies in den Inhalten der Meldungen widerspiegeln. Die Einführung der Kategorien „Ideen und Anregungen“ oder „Sonstiges“ wie es in ein paar der untersuchten Städte erfolgt ist, ermöglicht inhaltlich über den Bereich der Infrastruktur hinausgehende Meldungen. Zudem zeigt insbesondere die Kategorie „Ideen und Anregungen“ das Interesse der Stadt an der Meinung der Bürgerinnen und Bürger. Außerdem sollten die definierten Kategorien den von Stauss und Seidel beschriebenen Kriterien entsprechen, also handlungsorientiert, eindeutig abgrenzbar, vollständig, kundenorientiert und leicht handhabbar sein.<sup>198</sup> Bezüglich der von den Kommunen verwendeten Meldekategorien war insbesondere die uneinheitliche Formulierung der Kategorien der Stadt 6 auffällig. Außerdem wurde in den Interviews erwähnt, dass es teilweise Kategorien gibt, in denen keine Meldungen eingingen. Diese sollten, wie es in Stadt 3 erfolgt ist, von den Kommunen auf ihre Notwendigkeit oder Möglichkeit der Umformulierung geprüft werden. In dem Zusammenhang könnten gleichzeitig Feststellungen der Kommunen, dass Bürger unpassende Kategorien wählen, aufgegriffen werden.

Die von den Kommunen angegebene Durchlaufzeit stimmt ungefähr mit den ermittelten Antwortzeiten der öffentlichen Meldungen überein. Da jedoch nicht in allen Städten alle Meldungen öffentlich beantwortet wurden, ist die Antwortzeit nur begrenzt aussagekräftig. Allgemein wird die Antwortzeit dadurch beeinflusst, dass als Abschluss einer Meldung auch die Benachrichtigung des Meldenden gilt, dass es an zuständige Externe weitergeleitet wurde. Die angegebenen Durchlaufzeiten und die ermittelten Antwortzeiten können als zeitnahe Reaktion bezeichnet werden. In der Literatur wird eine schnelle Reaktion als wichtiger Aspekt für die Stimulierung zur Meldung und Zufriedenheit<sup>199</sup> genannt, sodass dieser auch berücksichtigt wurde. Sofern es sich um Anliegen handelt, für deren Bearbeitung die Kommune nicht zuständig ist, könnte ein eindeutiger Bearbeitungsstatus neu definiert werden, der in diesem Fall gewählt wird.

---

<sup>198</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 145.

<sup>199</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2014), S. 119ff.

Das AMS „SUE“ ermöglicht prinzipiell, die Transparenz der Anliegenbearbeitung sowohl intern als auch extern auszuweiten. Kein anderer Kommunikationskanal ermöglicht eine so umfangreiche, transparente Darstellung der Bearbeitung. Dieses Potenzial wurde bereits von einigen Kommunen erkannt und genutzt. In einigen Aspekten besteht jedoch Optimierungsbedarf, vor allem sollten alle gemeldeten Anliegen unter Wahrung des Datenschutzes veröffentlicht und öffentlich beantwortet werden. Auch die Eintragung von Meldungen anderer Kommunikationskanäle in das AMS, wie es in Stadt 5 erfolgt, ist eine Möglichkeit, die Transparenz des Anliegenmanagements zu steigern. Gleichzeitig kann diese Eintragung der Meldungen in das AMS dazu führen, Mehrfachmeldungen zu vermeiden und auch die interne Transparenz zu steigern.

Wie anhand der Auswertung der Literatur zu erkennen war, ist es strittig, inwiefern die Nutzung von Partizipationsmöglichkeiten die Bevölkerung repräsentieren sollte.<sup>200</sup> Die Personengruppen, die das AMS nutzen als ein Erfolgskriterium zu betrachten und daraus Schlussfolgerungen für den Erfolg dieser Partizipationsform zu ziehen, erscheint daher fraglich. Insbesondere wurde durch die Interviews und Dokumentenanalyse deutlich, dass im AMS wenig bis keine personenbezogenen Daten erfasst werden, die grundsätzlich keine Zuordnung von Merkmalen zu den Meldenden erlauben. Zutreffend ist, dass die Untersuchung der Personengruppen Aussagen darüber zulässt, ob die Zielgruppen des AMS tatsächlich erreicht werden. Dabei könnte in aktive Nutzer, die Anliegen melden und passive Nutzer, die z. B. gemeldete Anliegen einsehen, unterschieden werden. Ebenso könnten diese beiden Gruppen anhand soziodemografischer Merkmale erfasst werden. Dies bedürfte einer Befragung der Bevölkerung in den Städten.

Neben der Betrachtung der Personengruppen ist auch die Betrachtung der Anzahl der Meldungen im AMS als Erfolgsfaktor kritisch vorzunehmen. Diese wird von zahlreichen Aspekten beeinflusst, die nicht alle Gegenstand der Untersuchung waren. Speziell bei AMS, die vorrangig auf die Meldung von Infrastrukturproblemen wie Schlaglöchern, defekten Straßenbeleuchtungen oder Ähnliches ausgelegt sind, kommt hinzu, dass die Probleme tatsächlich bestehen müssten, um gemeldet zu werden. Auch wenn es Praxisfern erscheint, so wäre es prinzipiell möglich, dass keine Probleme in diesen Bereichen in der Stadt bestehen. Demnach wäre keine Grundlage für Meldungen vorhanden, was zu einer (sehr) geringen Anzahl von Meldungen führte. Würde eine hohe Anzahl an Meldungen zu einer positiven Bewertung des AMS führen, würde dies der Situation, in der keine Probleme bestehen, nicht gerecht werden. Hinzu kommt, dass im „SUE“ darauf hingewiesen wird, Anliegen nicht mehrfach zu melden. Ist ein Anliegen bereits ver-

---

<sup>200</sup> Vgl. Märker/Wehner (2014), S. 59ff.

öffentlich wurden, können andere Personen von der Meldung absehen, was sich ebenfalls auf die Anzahl der Meldungen auswirkt. Neben der Anzahl der Meldungen sind vor allem auch die Inhalte beziehungsweise Qualität der Meldungen entscheidend. Unvollständige Meldungen oder missbräuchliche Meldungen erhöhen zwar die Anzahl der Meldungen, bringen aber grundsätzlich keinen Nutzen. Ein weiterer Aspekt, der bei der Betrachtung der Anzahl der Meldungen in „SUE“ zu berücksichtigen ist, ist dass die Meldungen teilweise nach einem festgelegten Zeitraum der Meldung nicht mehr öffentlich sichtbar sind. Eine Betrachtung nach Ablauf dieser Frist ist daher mit Verzerrungen verbunden, die ohnehin dadurch vorliegen, dass nicht alle eingehenden Meldungen veröffentlicht werden. Außerdem können sich auch die Bürgerinnen und Bürger nur in der Frist über das Anliegen und die erfolgten Maßnahmen informieren. Die Untersuchung der Anzahl der Anliegen ist daher im Kontext mit anderen Faktoren vorzunehmen.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Anzahlen öffentlicher Meldungen untersucht. Hinsichtlich der in der Literatur angeführten Feststellung sinkender Teilnehmeranzahlen bei wiederholten Verfahren wurde dies bei der Anzahl der Meldungen pro Tag in Stadt 3 festgestellt. Seit der Einführung des AMS vor circa einem Jahr hat sich die Anzahl der täglichen Meldungen verringert. In der Studie von Tschorn wurde beschrieben, dass die Nutzungszahlen in den Kommunen als problematisch bezeichnet wurden.<sup>201</sup> In der vorliegenden Untersuchung wurden die Nutzungszahlen eher positiv gewertet. Allein Stadt 2 äußerte sich, dass die Nutzungszahlen noch hinter den Erwartungen zurückblieben. Die Anzahl der pro Tag veröffentlichten Meldungen in den betrachteten Kommunen erscheint jedoch in allen Kommunen eher gering und bestätigt damit die Feststellungen anderer Untersuchungen.<sup>202</sup> Die höchste Anzahl wies die Stadt 7 auf, die das AMS am längsten verwendete, die geringste Anzahl die Stadt 2, welche das AMS erst 2021 einführte. Allerdings gibt es keinen Orientierungswert zur Beurteilung, bei welcher Anzahl von Meldungen die Nutzung in hohem Maß erfolgt.

Positiv ist, dass die Dokumentation und Auswertung der Anliegen in den Städten erfolgte oder zumindest geplant ist. Dennoch zeigte die Befragung auch, dass nicht immer der Zweck einer solchen Auswertung erkannt wurde. Deutlich wurde dies an Stadt 1, wo jährlich eine Auswertung vorgenommen wurde, jedoch vom Oberbürgermeister ausgesagt wurde, eine darüber hinausgehende Auswertung sei nicht sinnvoll, außer eventuell für die Möglichkeit der Imagesteigerung und dass eine geringe Nutzung des AMS nicht zu dessen Abschaffung führen würde. Die Möglichkeiten, die Auswertung zur effizienteren, transparenteren Nutzung des AMS zu nutzen, scheint daher nicht vollständig

---

<sup>201</sup> Vgl. Tschorn et. al. (2015), S. 29.

<sup>202</sup> Vgl. Weiß (2019), S. 73.

erkannt worden zu sein. Besonders auffällig ist dabei auch gewesen, dass die Erfahrungen anderer Kommunen sowie die durch Berechnungen belegte Effizienzsteigerung zu den Gründen der Einführung von „SUE“ in Stadt 1 zählte, die Auswertung von Stadt 1 aber weder in dem Umfang durchgeführt wurde noch vollständig veröffentlicht. Im Zusammenhang mit der Auswertung könnten beispielsweise auch schriftlich die Ziele definiert werden, in welcher Form und in welcher Frist dem Meldenden eine Eingangsbenachrichtigung oder Zwischenbenachrichtigung zu übermitteln ist. Da „SUE“ über die Länder bereitgestellt wird, könnten die teilnehmenden Länder eine Art Rahmenvereinbarung, wie es in Brandenburg zum „Maerker“ definiert wurde, entwickeln, welches den Kommunen als Orientierung für die Bearbeitung dient.<sup>203</sup> Dies könnte auch an die Ergebnisse der Auswertungen in den Kommunen geknüpft sein. Die Möglichkeit der Wiedervorlage in „SUE“ wurde bereits genutzt und könnte an diese Fristen angepasst werden. Automatisierte Benachrichtigungen könnten ebenfalls bei der Weiterentwicklung in Betracht gezogen werden, wobei diesbezüglich zu prüfen wäre, ob es die unterschiedlichen Anliegen zulassen und welche Wirkungen automatisierte Benachrichtigungen auf die Zufriedenheit der Adressierten haben.

## 8.2 Reflexion und Limitationen

Mit der vorliegenden Arbeit wird erstmalig ein konkretes Bewertungsraster für AMS in Kommunen mit der Unterscheidung in Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien geboten. Dieses basiert auf theoretischen Grundlagen zum privatwirtschaftlichen Beschwerdemanagement, Partizipationsverfahren und Erkenntnissen im Bereich des Anliegenmanagements. Diese Grundlagen wurden zu empirisch erforschbaren Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien formuliert. Neben den Erhebungsfragen wurden, soweit möglich, (ideale) Ausprägungen aufgeführt, anhand derer eine Bewertung erfolgen kann. Dieses Bewertungsraster wurde anschließend erfolgreich an mehreren Kommunen angewendet und eine Bewertung zum Ist-Stand des Anliegenmanagements vorgenommen. Aufgrund der begrenzten Bearbeitungszeit der Arbeit wurden die Erfolgsfaktoren bei der empirischen Untersuchung fokussiert.

Die Durchführung qualitativer Interviews ermöglichte die Erfassung umfangreicher Informationen zum Anliegenmanagement der Städte. Hinsichtlich der Befragungspersonen ist anzumerken, dass die Auswahl der Befragten weitestgehend durch die Städte erfolgt ist. Konkret ausgewählt wurden die Ansprechpersonen, die auf der Website des AMS „SUE“ von der Kommune genannt wurden. Da allerdings in fünf der Städte keine

---

<sup>203</sup> Vgl. Stadt Rathenow et. al. (2009), Präambel.

konkreten Organisationseinheiten oder Personen auf der Website benannt wurden, wurden die von der Kommune vorgeschlagenen Personen befragt, die sich zum Interview bereit erklärten. Dabei handelte es sich überwiegend um die Personen, die mit dem AMS regelmäßig arbeitete beziehungsweise dafür zuständig waren oder an der Einführung mitwirkten. In Stadt 1 gab es in dieser Hinsicht eine Abweichung, da der interviewte Oberbürgermeister und Leiter der Pressestelle nicht originär für das AMS zuständig waren. Die schriftliche Ausarbeitung des Mitarbeiters der Pressestelle war eine wichtige Ergänzung der Interviewaussagen. Des Weiteren ist die begrenzte Aussagekraft der schriftlichen Ausarbeitung von Stadt 6 zu berücksichtigen, weil nicht alle Fragen beantwortet wurden und keine direkten Nachfragen möglich waren. Grundsätzlich können die Interviewform und die Interviewsituationen, insbesondere die Befragung mehrerer Personen gleichzeitig, die Interviewergebnisse beeinflusst haben. Durch die Zusendung der Interviewtranskripte an die Befragten wurden im Nachhinein die Richtigkeit und Vollständigkeit der Aussagen bestätigt. In den Interviews erwähnte interne Dokumente dürfen nicht veröffentlicht werden und deren Inhalte wurden daher bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Zusätzlich ermöglichte die Dokumentenanalyse eine Betrachtung des AMS aus externer Sicht. Die Screenshots der untersuchten Dokumente, welche auszugsweise dem Anhang beigefügt wurden, wurden aufgrund der anonymisierten Auswertung der Interviews ebenfalls anonymisiert, wodurch die Nachvollziehbarkeit jedoch gemindert wird.

In der Analyse wurde nicht betrachtet, wie viele Meldungen in den einzelnen Kategorien eingingen. An diesem Punkt könnten weitere Untersuchungen ansetzen, um zu untersuchen, inwiefern die Meldeinhalte mit den Kategorien übereinstimmen, ob eine Differenzierung der Kategorien sinnvoll wäre und inwiefern die Anzahl der Meldungen auf Problembereiche in der Stadt hindeutet. Insbesondere bei Kategorien wie „Sonstiges“ oder „Allgemeine Meldungen“ könnte geprüft werden, ob spezifische Kategorien anhand der Meldeinhalte gebildet werden könnten.

Einige Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien des Bewertungsrasters können auf andere Partizipationsmöglichkeiten übertragen werden. Entscheidend für die Übertragung sind insbesondere die mit dem Partizipationsvorhaben verfolgten Ziele. In weiteren Untersuchungen könnte das vorliegende Bewertungsraster für AMS außerdem weiterentwickelt werden, insbesondere um Detailfragen zum Prozess, z. B. Bearbeitungszeiten einzelner Schritte, konkrete Benennung von Personen, konkrete Anzahl von Medienbrüchen und darauf aufbauend eine Modellierung nach standardisierten Methoden wie PICTURE vorgenommen werden. Für die Ermittlung von Outcome und Impact könnte das Anliegenmanagement über einen längeren Zeitraum beziehungsweise zu verschiedenen Zeitpunkten untersucht werden. Dabei wäre herauszufinden, inwiefern die Ergebnisse der



Auswertung in den Kommunen genutzt werden und ob diese gegebenenfalls zu Änderungen im Anliegenmanagement führten (z. B. Änderung von Kontrollrhythmen, Personal,...). Zudem könnte bei weiteren Erfolgsfaktoren und -kriterien die ideale Ausprägung der jeweiligen Aspekte definiert werden. Um das Anliegenmanagement dabei umfangreich und aus Sicht aller Beteiligten zu erforschen, wäre außerdem erforderlich, die Perspektive der einzelnen Bearbeitenden der Anliegen und vor allem der Bürgerinnen und Bürger einzubeziehen. Ebenso könnten die involvierten Landesministerien und die technischen Dienstleister (wie die Teleport GmbH) hinsichtlich aktueller und künftiger Weiterentwicklungsmöglichkeiten und -pläne einbezogen werden. Zudem könnte die Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen für das kommunale Anliegenmanagement vorgenommen werden. Eventuell ergeben sich im Rahmen der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes bereits weitere Lösungen, von denen die Kommunen auch im Bereich des Anliegenmanagements profitieren können.

Außerdem könnten weitere Forschungsprojekte eine größere Anzahl an Kommunen verschiedener Größenklassen, verschiedene Arten von Kommunen (Landkreise, Verbandsgemeinden, ...) und verschiedene AMS betrachten. Aufgrund der sehr geringen Anzahl untersuchter Kommunen, die zudem einer Größenklasse entsprachen und alle das AMS „SUE“ verwendeten, ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse für alle Kommunen und AMS nicht möglich. Die vorliegenden Ergebnisse können jedoch auf andere Kommunen der Größenklasse 5, welche das AMS „SUE“ verwenden übertragen werden, da es in vielen untersuchten Faktoren Übereinstimmungen oder ähnliche Ergebnisse gab.

## 9 Literaturverzeichnis

- Aichholzer, Georg/Kubicek, Herbert/Torres, Lourdes (Hrsg.) (2016): Evaluating E-Participation. Framework, Practice, Evidence, Cham.
- Beck, Kurt (2011): Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung – Neue Chancen für die Demokratie, in: Beck, Kurt/Ziekow, Jan (Hrsg.) (2011): Mehr Bürgerbeteiligung wagen: Wege zur Vitalisierung der Demokratie, Wiesbaden, S. 21-30.
- Beck, Kurt/Ziekow, Jan (Hrsg.) (2011): Mehr Bürgerbeteiligung wagen: Wege zur Vitalisierung der Demokratie, Wiesbaden.
- Becker, Jörg/Schütte, Reinhard (2004): Handelsinformationssysteme, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Bogumil, Jörg/Jahn, Werner (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Brock, Christian/Meik, Julia/Kaiser, Janine/Al-Dari, Sadi/Handke, Bernd (2012): Der Bürger als Kunde. Anliegenmanagement im öffentlichen Sektor, in: Jansen, Stephan/Schröter, Eckhard/Stehr, Nico (Hrsg.) (2012): Bürger.Macht.Staat? Neue Formen gesellschaftlicher Teilhabe, Teilnahme und Arbeitsteilung, Wiesbaden, S. 109-124.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2019a): Kommunales Open Government. Gebrauchsanleitung für eine Utopie, Berlin.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2019b): Modellkommune Open Government. Projektbericht, Berlin.
- Döring, Matthias/Mucha, Sabrina (2013): Was Bürger bem(a)erken – Eine Evaluation des Maerkers Brandenburg, in: Verwaltung und Management, 19. Jahrgang, Heft 1, S. 45-55.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Berlin.
- Dungga, Angelina/Ferri, Carmen/Schmidt, Kathrin/Neuroni, Alessia (2021): Das Schaffen einer innovationsförderlichen Verwaltungskultur für die digitale Transformation, in: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habbel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.) (2021): Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Neue Impulse und Orientierungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden, S. 199-224.

- Flick, U./v. Kardoff, E./Keupp, H./v. Rosenstiel, L./Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München.
- Frieß, Dennis (2015): Orientierung im E-Wald. Definitionen und eine Systematisierung verschiedener E-Begriffe im Kontext digitalen Politik- und Verwaltungshandelns, in: Deutsche Verwaltungspraxis, 11/2018, 69. Jahrgang, S. 420-424.
- Gabler Wirtschaftslexikon (ohne Jahr): Automatisierung, online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/automatisierung-27138>, zuletzt abgerufen am 03.11.2021.
- Guckelberger, Annette (2019): Öffentliche Verwaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Analysen und Strategien zur Verbesserung des E-Governments aus rechtlicher Sicht, 1. Auflage, Baden-Baden.
- Halsbenning, Sebastian/Niemann, Marco/Räckers, Michael/Scholta, Hendrik (2019): Prozesse und Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/ Habel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.) (2019): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, Wiesbaden, S. 245-265.
- Harrison, T. M., et al. (2012): Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective, in: Information Polity 17, 2, S. 83-97, zitiert nach Wirtz, Bernd W.; Schmitt, Daniel (2015): Open Government: Konzeption und Gestaltung im gesellschaftlichen Diskurs, in: Dierksmeier, Claus/Hemel, Ulrich/Manemann, Jürgen (Hrsg.) (2015): Wirtschaftsanthropologie, Baden-Baden.
- Hess, Thomas (2019): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Online Lexikon, Begriff „Digitalisierung“, online verfügbar unter: <https://www.encyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung>, zuletzt abgerufen am 11.10.2021.
- Hilgers, Dennis (2012): Open Government: Theoretische Bezüge und konzeptionelle Grundlagen einer neuen Entwicklung in Staat und öffentlichen Verwaltungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (2012) 82, S. 631-660.
- Hogrebe, Frank (2017): Prozessmanagement und Digitalisierung – Herausforderungen für Forschung, Lehre und Verwaltungspraxis, in: Verwaltung und Management, 23. Jahrgang, Heft 5, S. 245-250.
- Initiative D21 e. V. (D21)/Technische Universität München (TU München) (2020): eGovernment Monitor 2021, Berlin, München.

- Innes, Judith E./Booher, David E. (2004): Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century, in: Planning, Theory & Practice, Volume 5, No. 4, S. 419-436.
- IT-Planungsrat (2012): Steuerungsprojekt „Open Government“, Beschluss vom 25.10.2012, online verfügbar unter: [https://www.govdata.de/documents/10156/18448/Eckpunkte\\_Open\\_Government.pdf/f8de744d-db0a-4bde-ba63-74fff930280d](https://www.govdata.de/documents/10156/18448/Eckpunkte_Open_Government.pdf/f8de744d-db0a-4bde-ba63-74fff930280d), zuletzt abgerufen am: 08.11.2021.
- Jann, Werner (2019): Neues Steuerungsmodell, in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph /Weber Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 127-138.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2013): Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM), KGSt-Bericht Nr. 5/2013, Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2021): Größenklassen der KGSt, online verfügbar unter: <https://www.kgst.de/groessenklassen>, zuletzt abgerufen am 05.11.2021.
- Kubicek, Herbert/Lippa, Barbara/Koop, Alexander (2011): Erfolgreich beteiligt? Nutzen und Erfolgsfaktoren von internetgestützter Bürgerbeteiligung – Eine empirische Analyse von 12 Fallbeispielen, Gütersloh.
- Kubicek, Herbert/Aichholzer, Georg (2016): Closing the Evaluation Gap in e-Participation Research and Practice, in: Aichholzer, Georg/Kubicek, Herbert/Torres, Lourdes (Hrsg.) (2016): Evaluating E-Participation. Framework, Practice, Evidence, Cham, S. 11-45.
- Land Sachsen-Anhalt (2014): Strategie Sachsen-Anhalt digital 2020. Umsetzungsplanung, online verfügbar unter: <https://docplayer.org/5747768-Strategie-sachsen-anhalt-digital-2020.html>, zuletzt abgerufen am 08.11.2021.
- Landesamt für Statistik Niedersachsen (2021): LSN-Online Datenbank. Bevölkerung nach Geschlecht; Fläche, Bevölkerungsdichte (Gemeinde), Tabelle A100001G, online verfügbar unter: <https://www1.nls.niedersachsen.de/statistik/html/default.asp>, zuletzt abgerufen am 08.11.2021.
- Leitner Maria (2018): Einleitung, in: Leitner, Maria (Hrsg.) (2018): Digitale Bürgerbeteiligung. Forschung und Praxis – Chancen und Herausforderungen der elektronischen Partizipation, Wiesbaden, S. 1-9.

- Leitner, Maria (Hrsg.) (2018): Digitale Bürgerbeteiligung. Forschung und Praxis – Chancen und Herausforderungen der elektronischen Partizipation, Wiesbaden.
- Libbe, Jens (2019): Intelligente Steuerung – Zur Umsetzung von Ansätzen smarter Städte und Regionen, in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph /Wewer Göttrik (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 571-580.
- Mahajan, Neha (2015): E-Governance. Its role, importance and challenges, in: International journey of Current Innovation Research, 1/10, 2015, S. 237-243.
- Märker, Oliver (2009): Studie: E-Partizipation in Deutschland, Stärken-Schwächen-Handlungsempfehlungen, in: JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government, 1 (1), S. 45-54.
- Märker, Oliver/Wehner, Josef (2014): Wer bewahrt die E-Partizipation vor falschen Maßstäben? – Eine Replik, in: Verwaltung und Management, 20. Jahrgang, Heft 2, S. 59-66.
- Mayring, Philipp (1991). Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U./v. Kardoff, E./Keupp, H./v. Rosenstiel, L./Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München, S. 209-213.
- Mende, Martin (2006): Strategische Planung im Beschwerdemanagement, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg (ohne Jahr): Maerker Brandenburg, online verfügbar unter: <https://maerker.brandenburg.de/sixcms/detail.php?template=startseite>, zuletzt abgerufen am 03.11.2021.
- Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt (2014): „Sag’s uns einfach“ der Sachsen-Anhalt Melder startet in den Echtbetrieb, online verfügbar unter: [https://www.sachsen-anhalt.de/bs/pressemitteilungen/pressemitteilung-details/?no\\_cache=1&tx\\_tsarssinclude\\_pi1%5Buid%5D=61481&tx\\_tsarssinclude\\_pi1%5Baction%5D=single&tx\\_tsarssinclude\\_pi1%5Bcontroller%5D=Static&cHash=b8756eb8e62e1a316f4bacf7f968bd3a](https://www.sachsen-anhalt.de/bs/pressemitteilungen/pressemitteilung-details/?no_cache=1&tx_tsarssinclude_pi1%5Buid%5D=61481&tx_tsarssinclude_pi1%5Baction%5D=single&tx_tsarssinclude_pi1%5Bcontroller%5D=Static&cHash=b8756eb8e62e1a316f4bacf7f968bd3a), zuletzt abgerufen am 04.09.2021.
- MySociety (ohne Jahr): FixMyStreet, online verfügbar unter: <https://www.fixmystreet.com/>, zuletzt abgerufen am 08.11.2021.

- Nolte, Isabelle/Boenigk, Silke/Bösener, Kathrin (2012): Zur geringen Nutzung von E-Government-Diensten durch Bürger – Eine empirische Untersuchung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Verwaltungspraxis, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Band 64, Ausgabe 5, S. 341-360.
- Obama, Barack (2009): Transparency and Open Government, memorandum for the heads of executive departments and agencies, online verfügbar unter: <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>, zuletzt abgerufen am 07.11.2021.
- OECD (2003): Promise and Problems of E-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement, Paris.
- OECD (2011): Together for Better Public Services. Partnering with citizens and civil society, OECD publishing.
- OECD (2018), Open Government: Globaler Kontext und Perspektiven für offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln, Paris.
- Parasuraman, A./Zeithaml, Valarie A./Berry, Leonard L. (1988): SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in: Journal of Retailing, Vol. 16, No. 1 (1988), S. 12-37.
- PriceWaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft(pwc)/IMTB Group GmbH (2014): Prozessmanagement – notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung, online verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/studie-prozessmanagement-register-2014.pdf>, zuletzt abgerufen am 08.11.2021.
- Prieto-Martín, P./de Marcos, L./Martínez, J. J. (2012): A critical analysis of EU-funded eParticipation., in: Charalabidis Y, Koussouris S (Hrsg.) Empowering open and collaborative governance. Berlin/Heidelberg, S 241–262, zitiert nach: Sachs, Michael/Goraczek, Malgorzata/Rinnerbauer, Bettina/Schoßböck, Judith (2018): Elektronische Bürgerbeteiligung in der Praxis. Anwendungsbeispiele, Chancen und Risiken, in: Leitner, Maria (Hrsg.) (2018): Digitale Bürgerbeteiligung. Forschung und Praxis – Chancen und Herausforderungen der elektronischen Partizipation, Wiesbaden, S. 41-68.
- Reichard, Christoph/Veit, Sylvia/Wewer, Göttrik (2019): Verwaltungsreform – eine Daueraufgabe, in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph /Wewer Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 1-13.

- Reinermann, Heinrich/von Lucke, Jörn (Hrsg.) (2002): *Electronic Government in Deutschland. Ziele, Stand, Barrieren, Beispiele, Umsetzung*, 2. Auflage, Speyer.
- Sachs, Michael/Goraczek, Malgorzata/Rinnerbauer, Bettina/Schoßböck, Judith (2018): *Elektronische Bürgerbeteiligung in der Praxis. Anwendungsbeispiele, Chancen und Risiken*, in: Leitner, Maria (Hrsg.) (2018): *Digitale Bürgerbeteiligung. Forschung und Praxis – Chancen und Herausforderungen der elektronischen Partizipation*, Wiesbaden, S. 41-68.
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2011): *New Public Management*, 5. Auflage, Bern.
- Schmid, Andreas (2019): *Verwaltungsinformatik und eGovernment im Zeichen der Digitalisierung – Zeit für ein neues Paradigma*, in: Schmid, Andreas (Hrsg.) (2019): *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle*, Wiesbaden, S. 3-21.
- Schmid, Andreas (Hrsg.) (2019): *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle*, Wiesbaden.
- Schoßböck, Judith/Rinnerbauer, Bettina/Parycek, Peter (2018): *Digitale Bürgerbeteiligung und Elektronische Demokratie*, in: Leitner, Maria (Hrsg.) (2018): *Digitale Bürgerbeteiligung. Forschung und Praxis – Chancen und Herausforderungen der elektronischen Partizipation*, Wiesbaden, S. 11-40.
- Schumann, Matthias/Kolbe, Lutz M/Breitner, Michael H./Arne Frerichs, Arne (Hrsg.) (2010): *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2010*, Göttingen.
- Schuppan, Tino (2019a): *Internationale Entwicklungen digitaler Verwaltungstransformation*, in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer Göttrik (Hrsg.) (2019): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 524-536.
- Schuppan, Tino (2019b): *Elektronisches Regieren und Verwalten (E-Government)*, in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer Göttrik (Hrsg.) (2019): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 537-546.
- Souza, V. B./Neto, L. M. (2019): *A Typology of Coproduction: Emphasizing Shared Power*, in: Stout, M. (Hrsg.) (2019). *From Austerity to Abundance. Creative Approaches to Coordinating the Common Good. Critical Perspectives on International Public Sector Management*, Bd. 6, Bingley, S. 117–139, zitiert nach: Dungga, Angelina/Ferri, Carmen/Schmidt, Kathrin/Neuroni, Alessia (2021): *Das Schaffen einer innovationsförderlichen Verwaltungskultur für die digitale Transformation*, in:

Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.) (2021): Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Neue Impulse und Orientierungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden, S. 199-224.

Stadt Rathenow/Gemeinde Rüdersdorf/Stadt Mittenwalde/Ministerium des Innern des Landes Brandenburg/Städte- und Gemeindebund Brandenburg (2009): Rahmenvereinbarung Bürgerservice Maerker, Potsdam, online verfügbar unter: [https://maerker.brandenburg.de/media\\_fast/300/20090917\\_maerker\\_rahmenvereinbarung.pdf](https://maerker.brandenburg.de/media_fast/300/20090917_maerker_rahmenvereinbarung.pdf), zuletzt abgerufen am 07.11.2021.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021): Wirtschaftsrechnungen. Private Haushalte in der Informationsgesellschaft –Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien 2020, online verfügbar unter: <file:///C:/Users/caro/AppData/Local/Temp/private-haushalte-ikt-2150400207004.pdf>, zuletzt abgerufen am: 08.11.2021.

Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt (2021): Bevölkerungsstand, Natürliche Bevölkerungsbewegung, Wanderungen. Bevölkerung der Gemeinden. Stand: 31.12.2020, Halle (Saale), online verfügbar unter: [https://statistik.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesaeamter/StaLa/startseite/Themen/Bevoelkerung/Berichte/Bevoelkerungsstand/6A102\\_02\\_2020-A.pdf](https://statistik.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesaeamter/StaLa/startseite/Themen/Bevoelkerung/Berichte/Bevoelkerungsstand/6A102_02_2020-A.pdf), zuletzt abgerufen am 07.11.2021.

Stauss, Bernd (1993): Kundenbindung durch Dialog mit dem unzufriedenen Bürger, in: Frankfurter Brief für Unternehmensführung, 4. Jahrgang, S. 1-4, zitiert nach: Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang (2014): Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. Auflage, München.

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

Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas (Hrsg.) (2018): Wirkungen von E-Government. Impulse für eine wirkungsgesteuerte und technikinduzierte Verwaltungsreform, Wiesbaden.

Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.) (2019): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, Wiesbaden.



- Stember, Jürgen/Hasenkamp, Victoria (2019): E-Government in Deutschland. Ein Überblick, in: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/ Habel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.) (2019): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, Wiesbaden, S. 31-52.
- Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habel, Franz Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.) (2021): Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Neue Impulse und Orientierungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden.
- Teleport GmbH (ohne Jahr a): Über Teleport, online verfügbar unter: <https://teleport.de/ueber-teleport/>, zuletzt abgerufen am 03.09.2021.
- Teleport GmbH (ohne Jahr b): Teilnehmen an Sag's uns einfach, online verfügbar unter: <https://sagsunseinfach.de/teilnehmen-an-sags-uns-einfach/>, zuletzt abgerufen am 08.11.2021.
- Tschorn, Jennifer/Weber, Christian/Weiß, Jens/Busch, Felix/Dlugos, Luisa/Döhlert, Christin/ Garlipp, Svea/Koch, Stephan/Nagat, Max/Strube, Madeleine/Vorwerk, Anika/Weber, Diana/Wilksch, Jennifer (2015): Web 2.0-Anwendungen in den Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt, Schriftenreihe Local Government Transformation des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften Hochschule Harz, 3/2015, online verfügbar unter [https://www.hs-harz.de/dokumente/extern/FB\\_VW/Schriftenreihen/Tschorn-Web-2.0-Anwendungen.pdf](https://www.hs-harz.de/dokumente/extern/FB_VW/Schriftenreihen/Tschorn-Web-2.0-Anwendungen.pdf), zuletzt abgerufen am 08.11.2021.
- Van der Aalst, Wil M. P./ter Hofstede, Arthur H. M./Weske, M. (2003). Business process management: A survey, in: van der Aalst, Wil M. P./Weske, M. (Hrsg.), Proceedings of the international conference on business process management (S. 1–12). Eindhoven, zitiert nach: Halsbenning, Sebastian/Niemann, Marco/Räckers, Michael/Scholta, Hendrik (2019): Prozesse und Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/ Habel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.) (2019): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, Wiesbaden, S. 245-265.
- Veit, Daniel/Trenz, Manuel (2010): E-Partizipation. Was bringt das „E“ der Partizipation?, in: Schumann, Matthias/Kolbe, Lutz M/Breitner, Michael H./Arne Frerichs, Arne (Hrsg.) (2010): Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2010, Göttingen, S. 1399-1410.

- Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer Göttrik (2019): Verwaltungsreform – eine Daueraufgabe, in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/ Wewer Göttrik (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 1-13.
- Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer Göttrik (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Walk, Heike (2011): Partizipationsformen und neue Beteiligungsprojekte im Rahmen des Governancebegriffs, in: Beck, K/Ziekow, J. (2011): Mehr Bürgerbeteiligung wegen: Wege zur Vitalisierung der Demokratie, Wiesbaden, S. 63-71.
- Weiß, Jens (2013): Wer rettet die Demokratie vor der E-Partizipation? Drei Fragen an elektronische Partizipationsverfahren, in: Verwaltung und Management, 19. Jahrgang (2013), Heft 6, S. 283-288.
- Weiß, Jens (2019): Zwischen Alexa und Aktenmappe: Was lässt sich aus der Entwicklung des E-Governments für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung lernen?, in: Schmid, Andreas (Hrsg.) (2019): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle, S. 67-88, Wiesbaden.
- Weiß, Jens/Fischer, Maximilian (2021): Stand, Treiber und Erfolgsfaktoren der Digitalisierung in den Kommunalverwaltungen - Auswirkungen der Corona-Pandemie: Erste Ergebnisse einer bundesweiten Befragung im Herbst 2020, online verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/349211404\\_Stand\\_Treiber\\_und\\_Erfolgsfaktoren\\_der\\_Digitalisierung\\_in\\_den\\_Kommunalverwaltungen\\_-\\_Auswirkungen\\_der\\_Corona-Pandemie\\_Erste\\_Ergebnisse\\_einer\\_bundesweiten\\_Befragung\\_im\\_Herbst\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/349211404_Stand_Treiber_und_Erfolgsfaktoren_der_Digitalisierung_in_den_Kommunalverwaltungen_-_Auswirkungen_der_Corona-Pandemie_Erste_Ergebnisse_einer_bundesweiten_Befragung_im_Herbst_2020), zuletzt abgerufen am 20.08.2021.
- Wewer, Göttrik (2019): Offeneres Regieren und Verwalten (Open Government), in: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer Göttrik (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 547-557.
- Wewer, Göttrik; Wewer, Till (2019): Open Government. Stärkung oder Schwächung der Demokratie?, Wiesbaden.
- Wewer, Göttrik (2020): Open Government und Verwaltungsreform. Konzepte – Projekte – Perspektiven, 1. Auflage, Baden-Baden.
- Wilker, Nadja (2019): Online-Bürgerbeteiligung und politische Repräsentation. Rollen und Einstellungen kommunaler Mandatsträger in der digitalen Demokratie, Wiesbaden.

Wirtz, Bernd W.; Schmitt, Daniel (2015): Open Government: Konzeption und Gestaltung im gesellschaftlichen Diskurs, in: Dierksmeier, Claus/Hemel, Ulrich/Manemann, Jürgen (Hrsg.) (2015): Wirtschaftsanthropologie, Baden-Baden.

Zobel, Maria-Stephanie/Weiß, Jens (2018): Wirkung von E-Partizipation: Erkenntnisse aus Evaluationen elektronischer Bürgerhaushalte, in: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas (Hrsg.) (2018): Wirkungen von E-Government. Impulse für eine wirkungsgesteuerte und technikinduzierte Verwaltungsreform, Wiesbaden, S. 207-245.

## 10 Anhang 1 – Erfolgsfaktoren

*Kursiv= wurde in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht*

<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Erhebungsfragen</b>	<b>Ausprägungen</b>	<b>Ideale Ausprägung</b>
Klare Zielsetzung	Welche Ziele werden mit der Verwendung des AMS verfolgt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerbeteiligung stärken</li> <li>• Kommunikation vereinfachen</li> <li>• Ressourcen effektiver einsetzen/Anliegenbearbeitungsprozesse effizienter gestalten</li> <li>• Transparenz erhöhen</li> <li>• Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger erhöhen</li> <li>• Qualität der Verwaltungsleistungen erhöhen</li> <li>• Legitimität steigern</li> <li>• Anderes Ziel</li> </ul>	
	Wer hat die Ziele definiert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgermeisterin/Bürgermeister</li> <li>• Rat</li> <li>• Verwaltungsmitarbeitende</li> <li>• Weitere</li> </ul>	
Klare Strategie zur Zielerreichung	Auf wessen Initiative wurde das AMS eingeführt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgermeisterin/Bürgermeister</li> <li>• Rat</li> <li>• Verwaltungsmitarbeitende</li> <li>• Weitere</li> </ul>	
	Welche schriftlichen Regelungen gibt es für das Anliegenmanagement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine</li> <li>• Internes Dokument</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	Schriftliche Regelungen vorhanden

<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Erhebungsfragen</b>	<b>Ausprägungen</b>	<b>Ideale Ausprägung</b>
	Wird die Erreichung der Ziele kontrolliert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgt</li> <li>• Erfolgt nicht</li> </ul>	Erfolgt
	Wurden die Ziele aus Sicht der Verwaltung erreicht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreicht</li> <li>• Teilweise erreicht</li> <li>• Nicht erreicht</li> </ul>	Erreicht
	Anhand welcher Kriterien wird beurteilt, ob die Ziele erreicht wurden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induktiv bilden</li> </ul>	
Unterstützung von Dritten	Welche Vereinbarungen haben Sie mit Externen bezüglich des AMS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine</li> <li>• Schriftlich</li> <li>• Mündlich</li> </ul>	
	Gab es bei der Einführung des AMS Unterstützung von Externen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine</li> <li>• Schulung</li> <li>• Finanziell</li> <li>• Weitere Form</li> </ul>	Schulung (mindestens)
Qualifiziertes Personal	Wie viele Personen sind für das Anliegenmanagement zuständig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Mitarbeitende n</li> </ul>	
	Kann der Arbeitsaufwand mit der Personenanzahl bewältigt werden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Wurde das Personal für das AMS geschult/eingewiesen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja

Erfolgsfaktor	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
Organisation	Welcher Organisationseinheit ist das Anliegenmanagement zugeordnet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induktiv bilden</li> </ul>	
	Gibt es eine zentrale Anlaufstelle für Meldungen im AMS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	
Informations-technologie und Nutzerfreundlichkeit	Welche Medien werden im Prozess genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC</li> <li>• Telefon</li> <li>• Papier</li> <li>• <i>Weiteres</i></li> </ul>	
	Finden Medienbrüche bei der Anliegenbearbeitung statt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Nein
	Welche Software wird genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMS</li> <li>• E-Mailprogramm</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	AMS
	Sind die genutzten Programme miteinander verknüpft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Erfolgen automatisierte Bearbeitungsschritte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, teilweise</li> <li>• Ja, vollständig</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Wieso wurde das konkrete AMS gewählt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induktiv bilden</li> </ul>	

Erfolgsfaktor	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	Wie schnell ist das AMS auf der Homepage erreichbar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Klicks n</li> </ul>	1 Klick
	Welche Meldekategorien werden für Externe vorgegeben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Kategorien n und Bezeichnung</li> </ul>	
	Wonach wurden die Meldekategorien festgelegt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induktiv bilden</li> </ul>	
	Ist das AMS mit PC und Smartphone kompatibel?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
Stimulierung/ Mobilisierung Teilnehmender	Wie viele Anliegen werden über das AMS gemeldet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Meldungen n in bestimmten Zeitraum</li> </ul>	
	Wie wird auf das AMS aufmerksam gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine</li> <li>• Homepage</li> <li>• Pressemitteilung der Kommune</li> <li>• Presse</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	
Annahme	Über welche Kommunikationskanäle gehen Anliegen ein?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlich</li> <li>• Telefonisch</li> <li>• E-Mail</li> <li>• AMS</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	

Erfolgsfaktor	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	Wie sind die Anteile der genutzten Eingangskanäle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMS überwiegt</li> <li>• Andere Kommunikationskanäle überwiegen</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	AMS überwiegt
	Werden die Anliegen beim Eingang kontrolliert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Inwiefern muss der Meldende personenbezogene Daten angeben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Daten erforderlich (anonym)</li> <li>• Pflichtfeld Name</li> <li>• Pflichtfeld E-Mail-Adresse</li> <li>• Pflichtfeld Telefonnummer</li> <li>• Sonstige Identifikation erforderlich</li> </ul>	
	Inwiefern sind Rückfragen beim Meldenden erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise erforderlich, weil Meldung unvollständig ist</li> <li>• Keine Rückfragen erforderlich</li> </ul>	Keine Rückfragen erforderlich
Bearbeitungsprozess	Wurde der Prozess bereits dokumentiert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Wurde der Prozess grafisch dargestellt (Modellierung)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Gibt es ein strategisches Prozessmanagement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Wer sind interne Beteiligte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingangsstelle neuer Meldungen</li> <li>• Fachabteilungen</li> <li>• Weitere</li> </ul>	



<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Erhebungsfragen</b>	<b>Ausprägungen</b>	<b>Ideale Ausprägung</b>
	Wer sind externe Beteiligte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenbetriebe</li> <li>• Zuständige Behörden</li> <li>• Unternehmen</li> </ul>	
	Werden die Anliegen priorisiert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	
	Wie lang ist die (durchschnittliche) Durchlaufzeit des Prozesses?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Tage/Wochen/Monate n</li> </ul>	
	Wie lang ist die (durchschnittliche) Antwortzeit im AMS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Tage n</li> </ul>	
	Wann gilt ein Anliegen als abschließend bearbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anliegen bearbeitet/Problem tatsächlich behoben</li> <li>• Weiterleitung an Externe</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	Anliegen bearbeitet/Problem tatsächlich behoben
Reaktionen	Welche Kommunikationskanäle werden von der Verwaltung für die Reaktion auf Meldungen im AMS genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlich</li> <li>• Telefonisch</li> <li>• E-Mail</li> <li>• Öffentlich im AMS</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	Öffentlich im AMS
	Erhält der Meldende eine Eingangsbenachrichtigung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Erhält der Meldende eine Zwischenbenachrichtigung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja

Erfolgsfaktor	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	Erhält der Meldende eine Abschlussbenachrichtigung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Werden Standardtexte verwendet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Teilweise</li> <li>• Nein</li> </ul>	
	Enthalten die öffentlichen Antworten der Verwaltung Informationen über die getroffene Maßnahme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Teilweise</li> <li>• Nein</li> </ul>	ja
	Inwiefern erkundigen sich Meldenden nach dem Bearbeitungsstand?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfragen</li> <li>• Keine Nachfragen</li> </ul>	Keine Nachfragen
	Wie ist der Umgang bei Missbrauch des Systems?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Bearbeitung</li> <li>• Keine Bearbeitung</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	
Transparenz	Werden alle Anliegen veröffentlicht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
Prozess und Ergebnisse	Sind online alle jemals gemeldeten Anliegen einsehbar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Ist der Bearbeitungsstatus öffentlich einsehbar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Werden die Reaktionen der Verwaltung veröffentlicht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Teilweise</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja

Erfolgsfaktor	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	Ist für Bürgerinnen und Bürger der Zweck des Systems erkennbar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Wird der Datenschutz bei der Veröffentlichung von Meldungen eingehalten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, weil veröffentlichte Meldungen keine personenbezogenen Daten enthalten</li> <li>• Ja, eigene Aussage der Verwaltung</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja, weil veröffentlichte Meldungen keine personenbezogenen Daten enthalten
	Werden öffentlich die Kontaktdaten der zuständigen Verwaltungseinheit genannt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Weißt das AMS eine Strukturierung auf?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Wie wird verwaltungsintern Transparenz hergestellt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMS gemeinsam genutzt</li> <li>• Aktenweitergabe</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	AMS gemeinsam genutzt
Auswertung, Controlling, Reporting, Informationsnutzung	<i>Wie viele Anliegen werden je nach Kategorie gemeldet?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Anzahl Anliegen pro Kategorie n</i></li> </ul>	
	Wie verhält sich die Anzahl der Meldungen (Schwankungen)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwankungen</li> <li>• Gleichbleibend über das Jahr</li> </ul>	
	Erfolgt eine Dokumentation der Anliegen bzw. eine Auswertung der Nutzung des AMS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja

Erfolgsfaktor	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	Welche Kennzahlen werden ermittelt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induktiv bilden</li> </ul>	
	Wird die Dokumentation/Auswertung der Anliegen veröffentlicht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	Wie wird das Verhältnis von Aufwand und Nutzen eingeschätzt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwand überwiegt</li> <li>• Aufwand gleich Nutzen</li> <li>• Nutzen überwiegt</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	Nutzen überwiegt; mindestens Aufwand gleich Nutzen
	Inwieweit ist die Zufriedenheit der Bürger mit dem AMS der Verwaltung bekannt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekannt, zufrieden</li> <li>• Bekannt, unzufrieden</li> <li>• Unbekannt</li> </ul>	Bekannt, zufrieden
	<i>Inwiefern erfolgt ein Reporting in der Verwaltung?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reporting erfolgt (Form induktiv bilden)</i></li> <li>• <i>Reporting erfolgt nicht</i></li> </ul>	<i>Reporting erfolgt</i>
	<i>Inwiefern werden die Informationen des Anliegenmanagements genutzt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Informationen werden genutzt (Form induktiv bilden)</i></li> <li>• <i>Informationen werden nicht genutzt</i></li> </ul>	<i>Informationen werden genutzt</i>
Vorteile des Systems	Handelt es sich bei den gemeldeten Anliegen um unbekannte Sachverhalte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja

Erfolgsfaktor	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	Welche Vorteile werden von der Verwaltung wahrgenommen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienterer Prozess (kürzere Bearbeitungszeit, weniger Medienbrüche, Kostenreduktion)</li> <li>• Unabhängigkeit der Meldung von Zeit, Ort, Personal</li> <li>• Einfache Dokumentation und Auswertung der Meldungen</li> <li>• Rückmeldung an Meldenden</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Weiteres</li> </ul>	
Nachteile und Probleme des Systems	Welche Nachteile und Probleme werden von der Verwaltung wahrgenommen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induktiv bilden</li> </ul>	
	Welche Verbesserungen wären beim AMS möglich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induktiv bilden</li> </ul>	
Zufriedenheit der Verwaltung mit dem AMS	Wie zufrieden ist die Verwaltung mit dem AMS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufrieden</li> <li>• Nicht zufrieden</li> </ul>	Zufrieden

## 11 Anhang 2 – Erfolgskriterien

*Kursiv= wurde in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht*

<b>Erfolgskriterien</b>	<b>Erhebungsfragen</b>	<b>Ausprägungen</b>	<b>Ideale Ausprägung</b>
Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger stärken	<i>Wie entwickelt sich die Anzahl der Meldungen im zeitlichen Verlauf (mehrere Jahre)?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Steigt</i></li> <li>• <i>Gleichbleibend</i></li> <li>• <i>Sinkt</i></li> </ul>	
	<i>Wie entwickelt sich die Anzahl der Meldenden?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Steigt</i></li> <li>• <i>Gleichbleibend</i></li> <li>• <i>Sinkt</i></li> </ul>	
	<i>Wie entwickelt sich die Anzahl der externen Zugriffe?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Steigt</i></li> <li>• <i>Gleichbleibend</i></li> <li>• <i>Sinkt</i></li> </ul>	
	Welche Personengruppen nutzen das AMS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle</li> <li>• Nur bestimmte Gruppen</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	Alle
Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern vereinfachen	Wird der überwiegende Anteil der Anliegen über das AMS gemeldet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	Ja
	Nimmt die Verwaltung die Kommunikation als einfacher wahr?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	Ja
	<i>Nehmen die Bürgerinnen und Bürger die Kommunikation als einfacher wahr?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ja</i></li> <li>• <i>Nein</i></li> </ul>	<i>Ja</i>

Erfolgskriterien	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	<i>Ist die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger, ihre Anliegen an die Verwaltung zu melden, durch die Einführung des AMS gestiegen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	<i>Ja</i>
Ressourcen der Verwaltung im Anliegenmanagement effektiver einsetzen/ Anliegenbearbeitungsprozesse effizienter gestalten	<i>Wurde die Anzahl von aktiven Kontrollen der Infrastruktur von der Verwaltung reduziert?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	<i>Ja</i>
	<i>Wie haben sich die eingesetzten Ressourcen (Personal, Zeit, Geld) im zeitlichen Verlauf entwickelt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenbedarf sinkt</li> <li>• Ressourcenbedarf steigt</li> <li>• Ressourcenbedarf gleichbleibend</li> </ul>	<i>Ressourcenbedarf sinkt</i>
	<i>Wurde die Durchlaufzeit der Anliegenbearbeitung im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS verringert?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	<i>Ja</i>
	<i>Wurde die Anzahl der Medienbrüche verringert im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS verringert?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	<i>Ja</i>
	<i>Wurde die Mehr- oder Doppelarbeit durch das System verringert im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS verringert?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>	<i>Ja</i>
	<i>Wie hat sich das Verhältnis von Aufwand und Nutzen im zeitlichen Verlauf entwickelt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwand überwiegt weiterhin</li> <li>• Verhältnis weiterhin ausgeglichen</li> </ul>	<i>Nutzen überwiegt weiterhin;</i> <i>Nutzen hat Aufwand überstiegen;</i>

Erfolgskriterien	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen überwiegt weiterhin</li> <li>• Aufwand hat Nutzen überstiegen</li> <li>• Nutzen hat Aufwand überstiegen</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	<i>Mindestens Verhältnis weiterhin ausgeglichen</i>
Transparenz des Verwaltungshandelns erhöhen	<i>Inwiefern hat sich die Transparenz des Verwaltungshandelns für Externe erhöht?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöht (induktive Bildung von Indikatoren)</li> <li>• Nicht erhöht</li> </ul>	<i>Erhöht</i>
	<i>Inwiefern hat sich die Transparenz beim Anliegenmanagement verwaltungsintern erhöht?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöht (induktive Bildung von Indikatoren)</li> <li>• Nicht erhöht</li> </ul>	<i>Erhöht</i>
Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltungsarbeit erhöhen	Wie zufrieden sind die Bürgerinnen und Bürger mit dem Anliegenmanagement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufrieden</li> <li>• Nicht zufrieden</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	<i>Zufrieden</i>
	<i>Wie hat sich die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit dem Anliegenmanagement im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS entwickelt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit ist nach der Einführung gestiegen</li> <li>• Zufriedenheit gleichbleibend</li> <li>• Zufriedenheit ist nach der Einführung des AMS gesunken</li> </ul>	<i>Zufriedenheit ist nach der Einführung gestiegen</i>
	<i>Wie zufrieden sind die Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung insgesamt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufrieden</li> <li>• Nicht zufrieden</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	<i>Zufrieden</i>



Erfolgskriterien	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	<i>Wie hat sich die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung insgesamt im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS entwickelt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zufriedenheit ist nach der Einführung gestiegen</i></li> <li>• <i>Zufriedenheit gleichbleiben</i></li> <li>• <i>Zufriedenheit ist nach der Einführung gesunken</i></li> </ul>	<i>Zufriedenheit ist nach der Einführung gestiegen</i>
Qualität der Verwaltungsleistungen erhöhen	<i>Wie annehmlich ist das physische Umfeld für die Bürgerinnen und Bürger im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Annehmlicher nach der Einführung des AMS</i></li> <li>• <i>Nicht annehmlicher nach der Einführung des AMS</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Annehmlicher nach der Einführung des AMS</i></li> </ul>
	<i>Wie verlässlich sind die Verwaltungsmitarbeitenden im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verlässlicher nach der Einführung des AMS</i></li> <li>• <i>Nicht verlässlicher nach der Einführung des AMS</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verlässlicher nach der Einführung des AMS</i></li> </ul>
	<i>Wie ist die Einsatzbereitschaft der Verwaltungsmitarbeitenden im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Einsatzbereitschaft ist nach der Einführung des AMS gestiegen</i></li> <li>• <i>Einsatzbereitschaft ist nach der Einführung des AMS nicht gestiegen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Einsatzbereitschaft ist nach der Einführung des AMS gestiegen</i></li> </ul>

Erfolgskriterien	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
	<i>Wie kompetent sind die Verwaltungsmitarbeitenden im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz ist nach der Einführung des AMS gestiegen</li> <li>• Kompetenz ist nach der Einführung des AMS nicht gestiegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz ist nach der Einführung des AMS gestiegen</li> </ul>
	<i>Wie einfühlsam sind die Verwaltungsmitarbeitenden im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfühlsamer nach der Einführung des AMS</li> <li>• Nicht einfühlsamer nach der Einführung des AMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfühlsamer nach der Einführung des AMS</li> </ul>
Legitimität des Verwaltungshandelns steigern	Wie zufrieden sind die Bürgerinnen und Bürger mit dem Anliegenmanagement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufrieden</li> <li>• Nicht zufrieden</li> <li>• Nicht einschätzbar</li> </ul>	
	<i>Konnte die Kritik an der Verwaltung seitens der Bürgerinnen und Bürger reduziert werden?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritik konnte reduziert werden</li> <li>• Kritik konnte nicht reduziert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritik konnte reduziert werden</li> </ul>
	<i>Sind die Zahlen der Teilnehmenden an Beteiligungsverfahren der Verwaltung gestiegen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnehmendenzahl gestiegen</li> <li>• Teilnehmendenzahl nicht gestiegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnehmendenzahl gestiegen</li> </ul>

Erfolgskriterien	Erhebungsfragen	Ausprägungen	Ideale Ausprägung
Demokratie stärken	<i>Wie hat sich die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung insgesamt im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Einführung des AMS entwickelt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zufriedenheit ist nach der Einführung gestiegen</i></li> <li>• <i>Zufriedenheit gleichbleiben</i></li> <li>• <i>Zufriedenheit ist nach der Einführung gesunken</i></li> </ul>	<i>Zufriedenheit ist nach der Einführung gestiegen</i>
	<i>Sind die Zahlen der Teilnehmenden an Beteiligungsverfahren der Verwaltung gestiegen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teilnehmendenzahl gestiegen</i></li> </ul>	<i>Sind die Zahlen der Teilnehmenden an Beteiligungsverfahren der Verwaltung gestiegen?</i>
	<i>Inwiefern hat sich die Qualität der Kommunikation und der Ergebnisse der Partizipationsverfahren entwickelt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qualität gestiegen</i></li> <li>• <i>Qualität nicht gestiegen</i></li> </ul>	<i>Qualität gestiegen</i>

## **12 Anhang 3 – Empfehlungen für die Einführung von Anliegenmanagementsystemen in Kommunen:**

1. Formulierung konkreter Ziele, die mit dem AMS verfolgt werden und Kontrolle der Zielerreichung
2. Ermittlung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit dem AMS durch die Kommune
3. Ermittlung des Verhältnisses von Aufwand und Nutzen, wenn eine zentrale Eingangsstelle für Meldungen im AMS eingerichtet wird
4. Einrichtung eines systematischen Prozessmanagements, insbesondere Beschreibung und Modellierung des Anliegenbearbeitungsprozesses
5. Vermeidung von Medienbrüchen durch vollständige Bearbeitung der Anliegen im AMS
6. Fortführung der Zusammenarbeit mit externen Beteiligten; Ausbau der digitalen Zusammenarbeit durch Verwendung des gleichen Systems
7. Überprüfung des Meldeformulars und der Pflichtfelder, um die Vollständigkeit der Meldungen zu gewährleisten
8. Sensibilisierung der Mitarbeitenden bei der Veröffentlichung von gemeldeten Anliegen und Daten
9. Überprüfung der Gründe für die Ablehnung bzw. Umgehung der digitalen Beschwerdeoption und Aufklärung aller Beteiligten; Überprüfung der Meldekategorien im AMS
10. Gewährleistung einer zeitnahen Anliegenbearbeitung und öffentliche Information über den Bearbeitungsstand
11. Steigerung der Transparenz der Anliegenbearbeitung durch Veröffentlichung aller Meldungen und Antworten im AMS (in anonymisierter Form)
12. Bevölkerungsbefragung, wer das AMS bereits nutzt und Erarbeitung von Möglichkeiten, weitere Personen zu erreichen
13. Ermittlung der Gründe für die geringe Anzahl der Meldungen
14. Festlegung von Auswertungskriterien, mit denen auch die Zielerreichung kontrolliert werden kann