

Ulrich Heisig

Jörg Schleibaum

## **Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn- Lehe**

**Mehr Servicequalität durch  
innovative Arbeitsorganisation**

Herausgeber: © Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen  
Postfach 33 04 40  
28334 Bremen  
Forschungseinheit  
Entwicklung von Wissensberufen  
Dr. Ulrich Heisig  
Tel.: 04 21/2 18- 21 97  
Fax: 04 21/2 18- 26 80

Kostenbeitrag: 3,00 € + Versandkostenpauschale  
bei Frau Sigrid Hirschhausen  
Tel.: 04 21/2 18- 34 07  
[shirschhausen@iaw.uni-bremen.de](mailto:shirschhausen@iaw.uni-bremen.de)

1. Auflage 2004  
ISBN 3-88722-589-9

Ulrich Heisig  
Jörg Schleibaum

## **Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe**

**Mehr Servicequalität durch innovative Arbeitsorganisation**

Das Projekt wurde durch die Arbeitnehmerkammer Bremen gefördert



## Vorwort

Mit der vorliegenden Untersuchung rekonstruieren und dokumentieren wir einen längerfristig angelegten Prozess der Transformation von traditionell organisierter Verwaltungsarbeit in einer Meldestelle zu moderner Dienstleistungsarbeit in einem Bürger Service Center. Im Zentrum der Untersuchung stehen die Akteure, die den Reorganisationsprozess vor Ort vorangetrieben und zum Erfolg geführt haben. Hierzu zählen neben dem Amtsleiter und dem regionale Personalrat vor allem die Beschäftigten selbst, die den mit der Einrichtung des Bürger Service Centers Horn-Lehe erhobenen Anspruch auf Bürgerfreundlichkeit und hohe Servicequalität mit ihrer täglichen Arbeit einlösen müssen.

Ergänzt wird die Untersuchung der Reorganisation der Arbeitsprozesse und der Auswirkungen der neuen Arbeitsformen auf die Beschäftigten durch zwei Befragungen von Bürgern über ihre Wahrnehmung der Veränderung des Dienstleistungsangebots beim Übergang vom Bürgeramt zum Bürger Service Center Horn-Lehe. Zum einen wurden die Bürger als „Kunden“ vor und nach der Erledigung ihrer Anliegen im BSC vor Ort nach ihren Eindrücken befragt. Zum anderen wurden Bürger aus den Stadtteilen, für die das BSC Horn-Lehe zuständig ist, angerufen, um von ihnen eher generelle Einschätzungen zu den Veränderungen des Serviceangebots der Verwaltung zu erhalten und ihre Wünsche aufzunehmen.

Im vorliegenden Forschungsbericht haben wir die Ergebnisse der einzelnen Erhebungsschritte zusammengefasst. Dabei kommt es uns darauf an, die Bedingungen herauszuarbeiten, die im konkreten Fall zur erfolgreichen Umsetzung beigetragen haben. Darüber hinaus wollen wir zeigen, welche Voraussetzungen eingelöst werden müssen, damit die Beschäftigten sich an den Veränderungsprozessen aktiv beteiligen und sich in ihrer alltäglichen Arbeit engagieren. Dies ist wichtig für den Erfolg, weil nur unter dieser Voraussetzung die erwünschte Verbesserung der

Servicequalität eintritt und die höhere Dienstleistungsqualität langfristig aufrecht erhalten werden kann.

Unsere Absicht ist es, über den konkreten Anwendungsfall hinaus Hinweise zu geben, wie öffentliche Dienstleistungsarbeit in Aufgabenbereichen erfolgreich gestaltet werden kann, in denen die Interaktion mit den Bürgern und ein bürgerfreundlicher Service im Mittelpunkt stehen. Insofern beinhaltet unser Bericht auch Gestaltungsvorschläge für öffentliche Dienstleistungsarbeit mit Bürgerbezug.

Die Untersuchung wurde zwischen August 2002 und Juli 2003 vom Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) an der Universität Bremen durchgeführt. Das Forschungsvorhaben wurde von der Arbeitnehmerkammer Bremen finanziert, die sich seit vielen Jahren bei der Verwaltungsreform auf verschiedene Art und Weise engagiert. Die empirische Arbeit wurde von Jörg Schleibaum durchgeführt, der die Interviews mit den Beschäftigten führte und die Bürgerbefragungen koordinierte. Für die Befragung der Bürger als „Kunden“ im BSC Horn-Lehe ist Uwe Gläser verantwortlich, der diese vor und nach der Erledigung ihrer Anliegen vor Ort befragte. Die telefonischen Interviews wurden von der Firma „konkret“, einem „Institut für innovativer Markt- und Meinungsforschung“, durchgeführt.

An dieser Stelle möchten wir ausdrücklich all denjenigen danken, die sich an der Untersuchung beteiligt und zu ihrem Gelingen beigetragen haben. Hierzu zählen vor allem der Leiter des Ortsamts Horn-Lehe und der örtliche Personalrat sowie alle Beschäftigten, die sich von uns bereitwillig befragen ließen. Aber auch bei den Bürgerinnen und Bürgern, die unsere Fragen vor Ort oder am Telefon beantwortet haben, möchten wir uns für ihre Mitarbeit bedanken.

Bremen, Dezember 2003

Ulrich Heisig

## Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i> _____	5
<i>Inhaltsverzeichnis</i> _____	7
<i>Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe</i> _____	10
Zusammenfassung der Ergebnisse	10
<i>Ausgangspunkt und Fragestellung der Untersuchung</i> _____	17
<i>Die Mitarbeiterbefragungen</i> _____	20
Die Zielsetzung der Mitarbeiterbefragungen	20
Die erste Mitarbeiterbefragung	22
Die zweite Mitarbeiterbefragung	23
Der Reorganisationsprozess aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	24
Die Zusammenführung der Belegschaft im Bürgeramt _____	24
Die Arbeitsorganisation im Bürger Service Center Horn-Lehe als Integrations- und Identifikationsfaktor _____	28
Der Integrationsprozess im Bürgeramt _____	30
Der Übergang vom Bürgeramt zum Bürger Service Center Horn-Lehe _____	33
Mangelnde Unterstützung beim Übergang zum Bürger Service Center Horn-Lehe _____	35
Die Rolle der Dienststellenleitung im Veränderungsprozess _____	38
Die Bedeutung von Fort- und Weiterbildung im Reorganisationsprozess _____	40
Kritik an Qualität und Engagement der Ausbilder _____	42
Zusätzlicher Qualifizierungsbedarf aus Sicht der Beschäftigten _____	44
Bürgerorientierte Dienstleistungsarbeit im öffentlichen Dienst	46
Der Bürger im Fokus des Interesses _____	46
Spezifische Anforderungen an bürgerorientierte Dienstleistungsarbeit _____	49
Erwartungshaltungen und Umgangsformen der Bürger als Belastungsfaktoren _____	50
Bürgerorientierte Dienstleistungsarbeit als Bezugsrahmen _____	52
Berufliche Perspektiven und Karriereaussichten der Beschäftigten im BSC Horn-Lehe _____	53
Die Berufsverläufe _____	54
Die Arbeitsorientierungen der Beschäftigten _____	55
Benachteiligte Beamte? _____	58
Die Karriereorientierungen _____	61
Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Interessen _____	63

Zukunftserwartungen der Beschäftigten nach der Eröffnung des Bürger Service Centers Horn-Lehe _____	65
Zunehmende Bedeutung von Fort- und Weiterbildung für die Beschäftigten _____	66
<b>„Front-line work“ als konzeptioneller Bezugsrahmen bei der Reorganisation von Dienstleistungsarbeit _____</b>	<b>69</b>
Charakteristika von „front-line work“	70
Front-line work im öffentlichen Sektor	71
Front-line work im Bürger Service Center	75
<b>Die Kundenbefragung _____</b>	<b>77</b>
Einführende Bemerkungen	77
Die Fragestellungen der Kundenbefragung	78
Operationalisierung	80
Die Durchführung der Erhebung - Datengewinnung	80
Die Auswertung der Kundenbefragung	82
Die Kunden	82
Kenntnisse über das Bürger Service Center Horn-Lehe und die angebotenen Dienstleistungen	87
Die Öffnungszeiten	88
Entscheidungskriterien und Planung des Besuchs im BSC Horn-Lehe	92
Kontaktaufnahme und Information im Vorfeld des Besuchs im BSC Horn-Lehe	94
Bereitschaft zur Nutzung des Internets für öffentliche Dienstleistungen	96
Häufigkeit der Nutzung des Dienstleistungsangebots und aktuelles Anliegen	99
Bewertung der Servicequalität und der Räumlichkeiten	101
Wartezeiten _____	101
Erledigung der Dienstleistung _____	101
Freundlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Qualität der Beratung _____	102
Bewertung der Räumlichkeiten und des Leitsystems _____	103
Abschließende Bewertung der Dienstleistungen durch die Kunden _____	105
<b>Die Bürgerbefragung _____</b>	<b>108</b>
Das Sample	109
Häufigkeit der Inanspruchnahme öffentlicher Dienstleistungen durch die Bürger	109

---

Kenntnisse über die Eröffnung der Bürger Service Centers	110
Erfahrung mit dem Besuch eines BSCs	110
Bewertung von Verwaltungsreform und Dienstleistungen	111
Ergebnisse der Bürgerbefragung	111
<b><i>Verwaltungsreform als Reorganisation von Organisationsstrukturen und Arbeitsorganisation</i></b>	<b>113</b>
Verwaltungsarbeit als Dienstleistungsarbeit	115
Anforderungen an die senatorische Behörde	120
Bewertungsmaßstäbe und Anforderungsprofile für öffentliche Dienstleistungsarbeit	122
<b><i>Literaturverzeichnis:</i></b>	<b>126</b>
<b><i>Anhang:</i></b>	<b>128</b>
Gesprächsleitfaden der ersten Mitarbeitererhebung	129
Gesprächsleitfaden der zweiten Mitarbeitererhebung	135
Fragebogen - Kundenbefragung	137
Tabellen Kundenbefragung	144
Kommentare Kundenbefragung	171
Tabellen Bürgerbefragung	173
Fragebogen Ideen- und Beschwerdemanagement	177

## Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ziele des Reorganisationsprozesses konnten trotz schwieriger Rahmenbedingungen bei der Realisierung des Konzepts eines bürgernahen und kundenorientierten Dienstleistungsangebots erreicht werden. Dies lag vor allem daran, dass die Beschäftigten ein *hohes Maß an persönlichem Engagement und Veränderungsbereitschaft* aufgebracht haben.

Der *hohe Stellenwert*, welcher der *Servicequalität* im Bereich Bürgeramt / Bürger Service Center Horn-Lehe für die Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes generell zukommt, wird daran deutlich, dass 45,5 % der telefonisch Befragten in den letzten 12 Monaten eine der dort angebotenen Dienstleistungen in Anspruch genommen haben. Damit ist das Bürger Service Center (noch vor dem Finanzamt) derjenige Ort, an dem die Bürger mit der Verwaltung am häufigsten in Kontakt treten.

Das im BSC Horn-Lehe verwirklichte Prinzip einer „Allround-Sachbearbeitung“ zeichnet sich dadurch aus, dass beim Arbeitskräfteeinsatz ein *hohes Maß an Flexibilität* gewährleistet ist. Auslastungsschwankungen können vergleichsweise leicht aufgefangen werden, ohne dass längere Wartezeiten entstehen oder spezialisiertes Personal vorgehalten werden muss. Die angebotenen Dienstleistungen können damit kostengünstig und zugleich in hoher Qualität erbracht werden.

Das Prinzip, dass eine Ansprechpartnerin bzw. ein Ansprechpartner für alle Anliegen einer Bürgerin bzw. eines Bürgers zuständig ist, trägt darüber hinaus dazu bei, Wege innerhalb des Bürger Service Centers Horn-Lehe und damit zusätzliche Wartezeiten zu vermeiden, die bei einer arbeitsteiligen Bearbeitung von Vorgängen entstehen würden. In Verbindung mit dem persönlichen Kontakt und der direkten Ansprache entsteht bei den Bürgern eine *hohe Zufriedenheit mit dem Dienstleistungsangebot*.

Die Befragung zeigt auch, dass das im Reorganisationsprozess aufgebrachte Engagement dauerhaft nur aufrecht erhalten werden kann, wenn die besondere Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im unmittelbaren Kontakt mit den Bürgern arbeiten, von den vorgesetzten Dienststellen entsprechend gewürdigt wird und sie eine entsprechende Unterstützung erfahren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Bemühungen um eine Verbesserung des Bürgerservice zum Erliegen kommen und sich traditionelle Verwaltungsstrukturen re-etablieren. Eine *nachhaltig erfolgreiche Verwaltungsreform setzt das beständige Bemühen aller an ihm beteiligten Gruppen voraus*.

Die Kundenbefragung vor Ort und die Befragungen der Bürger zeigen, dass die Wahl des Bürger Service Centers, in dem man seine „Geschäfte“ erledigt, hauptsächlich aufgrund der Nähe zur eigenen Wohnung und der Erreichbarkeit des Standorts erfolgt. Dies spricht dafür, eine *wohnnortnahe, dezentrale Lage von Dienstleistungszentren* zu gewährleisten und den Bürgern Wahlmöglichkeiten zu eröffnen.

81,6 % der im BSC Horn-Lehe befragten Nutzer bevorzugen das im Stadtteil gelegene Bürger Service Center Horn-Lehe gegenüber dem Angebot in der Innenstadt.

Das *Bürger Service Center Horn-Lehe erhält* von den dort Befragten *gute Noten*. So betrug bspw. die Wartezeit, die zwischen dem Ziehen der „Wartemarke“ bis zum Aufruf in das Dienstzimmer verging, bei 42,8 % der Interviewten weniger als 5 Minuten. Auf eine Dauer von bis zu 10 Minuten kamen 37,2 %; bis zu 20 Mi-

nuten warteten 11,4 %. Wartezeiten von über 20 Minuten bis zum Eintreten in das Dienstzimmer gaben 5,5 % an. Auch mit der „Freundlichkeit der Mitarbeiter“ waren 90 % der Befragten zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Eine entsprechend hoher Anteil bewertete den Service insgesamt als positiv.

Aspekte der Dienstleistungsqualität wie die Dauer der Wartezeit und die Qualität der Beratung spielen bei der Wahl des Bürger Service Centers, das man aufsucht, bislang noch keine ausschlaggebende Rolle, da man *noch wenig Vergleichsmöglichkeiten* hat. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die bei der Kundenbefragung ermittelte hohe Zufriedenheit mit der Servicequalität durchaus zu einer langfristigen Bindung an das Bürger Service Center Horn-Lehe führen wird.

Die *Öffnungszeiten* des Bürger Service Centers Horn-Lehe werden *generell akzeptiert*, auch wenn längere Öffnungszeiten begrüßt würden. Der Besuch kann, wie die Befragung zeigt, in der Regel meist durch eine Umstellung der Tagesplanung ohne größere Schwierigkeiten bewältigt werden. Dienstleistungen des Einzelhandels, der Post oder Bankgeschäfte, die im Umfeld des BSC Horn-Lehe erledigt werden können, werden häufig angeschlossen.

Die Kundenbefragung zeigt, dass der Hauptkundenstrom das Bürger Service Center Horn-Lehe zwischen 10:00 Uhr und 13:00 Uhr erreicht. Die Öffnungszeiten in den frühen Morgenstunden werden deutlich weniger genutzt. Interessant gestaltet sich die Verteilung der Bürger auf die Öffnungszeiten in den Nachmittagsstunden. Hier ergibt sich, dass die Öffnungszeiten relativ gleichmäßig genutzt werden, wobei die späten Nachmittagsstunden etwas häufiger in Anspruch genommen werden. Die Befragten bevorzugen durchgehende Öffnungszeiten; 38,8 % sprechen sich auch für erweiterte Öffnungszeiten aus.

Die Kontaktaufnahme im Vorfeld des Besuchs wird in der Hauptsache zur Vereinbarung von Terminen und zur Erkundigung über mitzubringender Unterlagen in Anspruch genommen. Der Terminvergabe via SMS kommt noch eine untergeordnete Rolle zu. Am häufigsten wird die Möglichkeit des Telefonats genutzt, gefolgt vom Internet. Obwohl die Mehrheit der Befragten mit dem Telefonange-

bot zufrieden ist, lässt sich aber auch erkennen, dass ein nicht unbedeutender Anteil unzufriedener Kunden auf Defizite bei der Telefonauskunft hinweist.

Die *große Wertschätzung des persönlichen Kontakts* wird daran deutlich, dass das Internetangebot von den Nutzern mit 88 % zwar überwiegend positiv bewertet wird. Ein überraschend großer Anteil der Befragten gibt allerdings an, das Internet nicht nutzen zu wollen, nicht weil sie skeptisch gegenüber der Übertragung sensibler Daten sind, sondern weil sie ein persönliches Beratungsgespräch vorziehen.

Bürgernahe Dienstleistungstätigkeiten wie die im Bürger Service Center Horn-Lehe werden im Stellenprofil des öffentlichen Dienstes bislang (noch) nicht angemessen bewertet. Verwaltungstätigkeiten und Positionen innerhalb der formalen Hierarchie sind meist deutlich höher angesehen. Dementsprechend werden sie auch besser honoriert als bürgernahe Dienstleistungsarbeit („front-line work“). Die mit dieser Tätigkeit verbundene *besondere Leistung wird* aus der Sicht der Beschäftigten bislang *nicht genügend gewürdigt*. Dies hat zur Folge, dass eine gewisse Unsicherheit über den (Stellen-)Wert der eigenen Tätigkeit besteht, obwohl diese im Vergleich zur traditionellen Arbeit in einem Amt (bspw. der Meldestelle) einen deutlichen Zuwachs an arbeitsinhaltlichen Anforderungen beinhaltet und die Beschäftigten gestiegenen Erwartungen durch die Bürger ausgesetzt sind.

Die *große Selbstständigkeit bei der Arbeit steigert das Selbstwertgefühl* der Beschäftigten. Um die von ihnen geschätzten Handlungsspielräume bei der Arbeit zu erhalten, übernehmen sie mehr Verantwortung und gehen ein hohes Maß an Verpflichtungen ein. Aufgrund der hohen Wertschätzung, die sie bei den Beschäftigten genießen, hätte eine Einschränkung oder gar Zurücknahme der gewährten Gestaltungsspielräume bei der Arbeit einen großen Rückschritt bei der Servicequalität und eine Bedrohung der Modernisierung der Leistungserstellung im öffentlichen Dienst zur Folge.

Um das hohe Engagement der Beschäftigten zu stabilisieren und zu stärken, sollte die *Unterstützung durch die vorgesetzte Dienststelle* verbessert werden. Um Frik-

tionen und Frustrationen zu vermeiden, sollte der *Dialog* zwischen der senatorischen Dienststelle und dem Bürger Service Center Horn-Lehe verbessert werden.

Die Befragung zeigt, dass bei Dienstleistungen, die selten nachgefragt werden, eine gewisse Unsicherheit bei der Bearbeitung besteht, da sich hier keine Routine einstellen kann. Von daher sollte genau überlegt werden, welche Leistungen dezentral angeboten werden und welche weiterhin zentral von darauf spezialisierten Dienststellen erbracht werden sollen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass das Aufgabenspektrum bei gleichbleibendem Personal nicht beliebig erweitert werden kann, weil die durch die Aufgabenvielfalt zunehmende Komplexität der Aufgabenstellung einer Erweiterung des Aufgabenumfangs recht enge Grenzen setzt. Sofern das Personal nicht deutlich aufgestockt wird, können nur in geringem Umfang Spezialisierungen vorgenommen werden, wenn Kapazitätsengpässe und Wartezeiten vermieden werden sollen.

Die Qualität und Akzeptanz von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen steht und fällt mit der Qualität der Ausbilder. Insgesamt wurde die *Notwendigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen* nicht infrage gestellt. Allerdings wäre es aus Sicht der Befragten besser gewesen, wenn man nach einer knappen theoretischen Einweisung die vermittelten Kenntnisse direkt und praktisch in einer Dienststelle hätte anwenden können.

Aufgrund unserer Ergebnisse plädieren wir für eine schrittweise Erweiterung der Gestaltungsspielräume der Beschäftigten. Dies könnte z.B. darin bestehen, dass den Beschäftigten mehr Verantwortung für ihre Fort- und Weiterbildung übertragen wird. Sie sollten ihre qualifikatorischen Defizite selbst identifizieren und definieren, welche zusätzlichen Kenntnisse sie zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe benötigen und welche Qualifikationen für eine weitere Verbesserung der Dienstleistungsqualität notwendig sind.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BSC Horn-Lehe stellen eine wichtige *Schnittstelle zwischen der Organisation und den Bürgern* dar. Sie sind nicht mehr nur Beschäftigte, die eine hoheitliche Aufgabe wahrnehmen, indem sie z.B. For-

mulare ausgeben und annehmen oder Papiere aushändigen. Sie sind Persönlichkeiten, die als *Visitenkarte und Aushängeschild der Organisation* begriffen werden, für die sie stehen. Die Angestellten und Beamten agieren damit in einem Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit der Wahrnehmung rechtsstaatlicher Aufgaben, der Forderung nach flexiblem und „kundenorientiertem“ Verhalten und den konkreten Anforderungen durch die Bürger.

Im Bürger Service Center Horn-Lehe besteht die wesentliche Herausforderung darin, eine *Balance zwischen den organisatorischen Anforderungen und den Interessen der Bürger* herzustellen. Die Beschäftigten begreifen dies als eine persönliche Herausforderung und entwickeln ein Interesse an ihrer Arbeit. Dies kann nur geschehen, wenn ihnen Möglichkeiten zur selbstständigen Arbeitsgestaltung und zur Einflussnahme auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen eingeräumt werden.

Die durchgeführte Mitarbeiterbefragung zeigt, dass die im BSC Horn-Lehe praktizierte *Arbeitsorganisation* eine ausschlaggebende Bedeutung für die *Akzeptanz der Veränderungsprozesse* durch die Beschäftigten hat. Die Arbeitsorganisation ist gekennzeichnet durch eine „flache Hierarchie“. Die Organisation der Arbeit und die Vertretung der Interessen gegenüber der Dienststellenleitung und der senatorischen Behörde werden in weitgehender Eigenregie durchgeführt.

Diese Form der Arbeitsorganisation wird von den Beschäftigten begrüßt. Obwohl die arbeitsinhaltlichen Anforderungen gestiegen sind und die Verantwortung der Beschäftigten zugenommen hat, empfinden die Befragten ihre Arbeitssituation als ruhiger und stressfreier, weil die „Angst vor Zurechtweisungen“ durch die Amtsleitung verschwunden ist.

Die *Übertragung von Verantwortung* für die Organisation und Gestaltung ihrer Arbeit auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird von ihnen als *Aufwertung* empfunden. Dies hat ein hohes Maß an Identifikation mit der Tätigkeit und Motivation zur Folge.

Die im Bürger Service Center Horn-Lehe praktizierte Form der Arbeitsorganisation kann nur funktionieren, wenn ein *Klima der Offenheit und des Vertrauens* existiert. Im konkreten Fall sind hierfür der amtierende Ortsamtsleiter sowie der örtlichen Personalrat verantwortlich. Mit beiden Personen verbinden die Beschäftigten die aktuelle Arbeitssituation, die von ihnen als positiv empfunden wird. Beide werden mit der Idee des BSCs und der von ihnen eingeführten bzw. geförderten teamförmigen Arbeit identifiziert. Dies erhöht ihre Glaubwürdigkeit.

Die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit ist hoch. Sie begreifen sich als qualifizierte Dienstleister, die (als front-line service worker) an der „Nahtstelle“ zwischen öffentlichem Dienst und Bürgern eine schwierige und anspruchsvolle Aufgabe verrichten. Ihre Arbeit stellt aus ihrer Sicht hohe Anforderungen, weil keine Puffer mehr existieren, durch den die Beschäftigten sich gegenüber den Bürgern abschirmen können.

Offensichtlich trägt die Art und Weise des „Kundenkontakts“ bzw. die Wertschätzung und Behandlung durch die Bürger in hohem Maß zur Arbeitszufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Beschäftigten bei. Bei den Befragten besteht weitgehend Konsens darüber, dass der enge Kontakt zum „Publikum“ positiv ist und gewünscht wird. Dieser Kontakt stellt in den Augen der Beschäftigten die „Haupt Herausforderung“ dar. Er wird als „belastend“, aber auch als „persönlich anregend“ empfunden.

Die mit der Reorganisation verbundene *Erweiterung des Aufgabenfeldes* stellt für die Mitarbeiter eine große *Herausforderung* dar. Sie haben an Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen und neue Aufgaben erlernen müssen. Gleichzeitig haben sie die personellen Engpässe gemeistert, die sich im Zuge der Umstellungen ergaben. Dies hat die Arbeit für die Beschäftigten zwar anstrengender, offensichtlich aber auch interessanter gemacht. Niemand wünscht sich „die Vergangenheit“ zurück. Es war „vieles ruhiger und angenehmer aber auch reizloser.“

## **Ausgangspunkt und Fragestellung der Untersuchung**

Seit Anfang der 90er Jahre gibt es in Deutschland Modernisierungsbestrebungen und Reformansätze im öffentlichen Dienst. Sucht man Gründe für diese Tendenz, dann findet man die Finanznot der Länder und Kommunen, die zu einer Optimierung, Reorganisation oder Rationalisierung öffentlicher Aufgabenerledigung zwingt. Gleichzeitig verfolgen die politisch Verantwortlichen das Ziel, das Verhältnis zwischen Bürgern und Staat zu „demokratisieren“ und zu verbessern. Ein Weg hierzu ist, den Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen zu vereinfachen und die Qualität der von der Verwaltung erbrachten Leistungen zu steigern.

Ein Bereich, der in diesem Zusammenhang (in den Kommunen) eine wichtige Rolle spielt, sind die Bürgerämter, die inzwischen in vielen Großstädten anzutreffen sind. Hier werden den Bürgern schon seit längerem eine größere Zahl von öffentlichen Dienstleistungen „aus einer Hand“ angeboten. Auch in Bremen wurde und wird dieser Prozess forciert. Am 14. Dezember 2002 wurde das Bürger Service Center Mitte in der Pelzer Straße eröffnet. Am 19. Dezember 2002 folgte mit dem BSC Horn-Lehe das erste lokale Bürger Service Center in den dezentral gelegenen Stadtteilen. Nach der Zusammenlegung mit der Meldestelle Schwachhausen-Vahr bietet das OA Horn-Lehe ein dezentrales Service Center, das nicht nur von den ca. 95.000 Bürgern im Bremer Nordosten, sondern von allen Bremer Bürgern genutzt werden kann. Mit der Umstrukturierung wurde die Absicht verfolgt, den Bürgern neben dem Meldewesen ein breites Spektrum von öffentlichen Dienstleistungen anzubieten.

Bevor das Bürger Service Center eröffnet wurde, sind auf der personellen Seite erhebliche Vorleistungen erbracht worden. Bestehende Ämter sind aufgelöst und zu einer neuen Organisationseinheit zusammengeführt worden. Das Aufgabenspektrum ist mit der Inbetriebnahme des Bürger Service Centers ausgeweitet worden. Damit die Beschäftigten die neuen Aufgaben erfolgreich bewältigen konnten,

sind sie durch Schulungen sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen vorab auf ein einheitliches Qualifikationsniveau gebracht worden.

Es war das Anliegen des Forschungsprojekts, dessen Abschlussbericht wir hiermit vorlegen, den mit dem Übergang vom Bürgeramt zum Bürger Service Center verbundenen Veränderungsprozess wissenschaftlich zu begleiten. Um zu erfahren, unter welchen personellen und organisatorischen Voraussetzungen der Reorganisationsprozess eingeleitet und abgeschlossen wurde, haben wir die *Mitarbeiterinnen* und *Mitarbeiter* des Bürgeramtes befragt. Wir haben Daten zu ihrer Person, ihrer beruflichen Stellung sowie zu ihren Arbeitsorientierungen und beruflichen Perspektiven erhoben. Dabei haben wir uns unter anderem für die Berufseinmündung, die Berufserfahrungen, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit vor und während des Prozesses der Umstrukturierung interessiert. Die erste Erhebung wurde vor der offiziellen Eröffnung des BSCs Horn-Lehe im Dezember 2002 abgeschlossen. Eine zweite Befragung von ausgewählten Beschäftigten, bei der diese über ihre Erfahrungen nach der Eröffnung des BSCs Horn-Lehe befragt wurden, erfolgte sieben Monate später im Juni 2003.

In einem weiteren Schritt ging es uns darum, herauszufinden, ob die mit der Einrichtung des BSCs Horn-Lehe verfolgten Ziele der Verbesserung der Dienstleistungsqualität und der Zunahme der Kundenzufriedenheit erreicht worden sind. Hierzu haben wir die von der Veränderung des Dienstleistungsangebots betroffenen Personen, die *Bürger als Kunden* vor Ort interviewt. Mit einer „Kundenbefragung“ im BSC Horn-Lehe vor und nach der Erledigung ihrer Anliegen haben wir ihre Eindrücke, Erfahrungen, Erwartungen und Wünsche als Abnehmer der Dienstleistungen aufgenommen.

Um den Stellenwert, den ein verbesserter Service generell bei den Bürgern genießt, und die Bedeutung, die in diesem Zusammenhang das BSC Horn-Lehe spielt, zu eruieren, haben wir darüber hinaus eine *telefonischen Befragung* von einem Meinungsforschungsinstitut durchführen lassen. Dabei wurden die Bürger zu ihren Kenntnissen über das erweiterte Dienstleistungsangebot sowie die Beurteilungen von Reorganisationsmaßnahmen im öffentlichen Dienst befragt. Unsere Absicht war, zu erfahren, ob das neue, erweiterte Dienstleistungsangebot über-

haupt bekannt ist und ob es zu einer insgesamt positiveren Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes beiträgt.

Ziel war es nach der Erhebung und Analyse der Daten, den Verlauf des Reorganisationsprozesses zu rekonstruieren, um die *Einflussfaktoren* zu bestimmen, die für den Erfolg bzw. Misserfolg von Veränderungsprozessen verantwortlich sind. Schwerpunkte bildeten hierbei die Entwicklung, Stellung, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Bürger als Kunden und die wechselseitige Interaktion zwischen den an der Reorganisation beteiligten Gruppen.

Die wissenschaftliche Begleitung des Projektes dokumentiert den Verlauf der Reorganisationsmaßnahmen beim *Übergang vom Bürgeramt zum Bürger Service Center* und die Reaktion der Bürger auf den verbesserten Service und das neue Dienstleistungsangebot. Wir haben die qualitativen Daten aus der Mitarbeiterbefragung und die quantitativen Daten aus den Bürgerbefragungen zusammengeführt und in Beziehung zueinander gesetzt. Dabei zeigt sich, dass *die wesentlichen Ziele* des Reorganisationsprozesses trotz schwieriger Rahmenbedingungen bei der Realisierung des Konzepts eines *bürgernahen und kundenorientierten Dienstleistungsangebots* erreicht wurden. Dies liegt vor allem daran, dass die *Beschäftigten* ein hohes Maß an *persönlichem Engagement* und *Veränderungsbereitschaft* aufgebracht haben. Die spezifischen Gründe, die zu diesem Verhalten geführt haben, werden in der Darstellung der Untersuchungsergebnisse im Einzelnen benannt und bewertet.

Allerdings zeigt die Befragung auch, dass das im Reorganisationsprozess aufgebrachte Engagement dauerhaft nur aufrecht erhalten bleiben wird, wenn die besondere Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im unmittelbaren Kontakt mit den Bürgern arbeiten, von den vorgesetzten Dienststellen entsprechend gewürdigt wird und sie von dieser eine entsprechende Unterstützung erfahren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Bemühungen um eine Verbesserung des Bürgerservice zum Erliegen kommen und sich traditionelle Verwaltungsstrukturen re-etablieren. Ein nachhaltig erfolgreicher Verwaltungsreformprozess setzt das beständige Bemühen aller an ihm beteiligten Gruppen voraus.

## Die Mitarbeiterbefragungen

### Die Zielsetzung der Mitarbeiterbefragungen

Die Mitarbeiter im Kundenkontakt stellen sowohl bei privaten Unternehmen als auch im öffentlichen Dienst eine *wichtige Schnittstelle zwischen der Organisation und den Kunden* dar. Dies gilt im konkreten Fall auch für die Beschäftigten im Bürger Service Center Horn-Lehe. Sie sind somit nicht (mehr) nur Beschäftigte, die eine hoheitliche Aufgabe wahrnehmen, indem sie z.B. Formulare ausgeben und annehmen oder Papiere aushändigen. Sie sind inzwischen viel mehr. Sie sind eigene Persönlichkeiten, die als *Visitenkarte und Aushängeschild der Organisation* begriffen werden, für die sie stehen. Die Angestellten und Beamten agieren damit in einem Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit weiterhin rechtsstaatliche Aufgaben wahrzunehmen, den Forderungen der senatorischen Behörde nach flexiblem und kundenorientiertem Verhalten und den konkreten Anforderungen durch die Kunden.

Gerade im öffentlichen Dienst fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie die Befragungen zeigen, in ihrer *neuen Rolle als Dienstleister* durch die Stereotype und Vorurteile belastete, die in der Öffentlichkeit und bei den Bürgern weiterhin gegenüber der öffentlichen Verwaltung existieren. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird, auch wenn sie sich um die Bürger bemühen und ihnen freundlich gegenüber treten, häufig noch immer eine hoheitlich geprägte Behörden- oder Beamtenmentalität unterstellt. Dies trifft die Beschäftigten an einer empfindlichen Stelle, zumal sich für sie selbst durch die stärkere Serviceorientierung höhere Arbeitsanforderungen und zeitliche Beanspruchungen ergeben. Um den Bürgern bei kürzeren Wartezeiten einen besseren Service zu bieten, sind die von den einzelnen Mitarbeitern zu bewältigenden Arbeitsaufgaben erweitert und die Öffnungszeiten verlängert worden.

Unser Bestreben war es, die Veränderung der Arbeitssituation und der Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter aufzuzeichnen, die sich durch den Wandel der Tätigkeitsstrukturen im öffentlichen Dienst ergeben haben. Während die öffentlichen Bediensteten *früher* dem allgemeinen und dem eigenen Verständnis gemäß *hoheitliche Aufgaben* wahrgenommen haben, verrichten sie *heute* „*Dienstleistungen für die Bürger*“. Damit hat sich ein neuer Typ von öffentlicher Dienstleistungsarbeit herausgebildet, dem ein neues Verhältnis zwischen Bürgern und Staat zugrunde liegt.

Wir wollten mit unserer Untersuchung nicht primär einen „Ist Zustand“ dokumentieren. Vielmehr wollten wir die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehen, die sie in den letzten Jahren im Rahmen der Reorganisationsprozesse durchgemacht haben. Dabei gingen wir von ihren Arbeitseinstellungen und Handlungsorientierungen aus, die sich im Rahmen ihrer jeweils persönlichen Berufsbiografien herausgebildet haben und ihnen als Bezugsrahmen für die Bewertung ihrer Arbeitssituation sowie ihrer Arbeits- und Leistungsbereitschaft dienen.

Da es in den Mitarbeiterbefragungen vorrangig um *subjektive Einstellungen und individuelle Arbeitserfahrungen* ging, haben wir mit den einzelnen Mitarbeitern leitfadensstrukturierte *Einzelinterviews* durchgeführt. Aufgrund der überschaubaren Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wir uns dafür entschieden, alle Beschäftigten zu befragen, die zu einem Interview bereit waren.

Die Erhebung gliederte sich in 2 Befragungswellen. Die ersten Interviews fanden noch im Bürgeramt kurze Zeit vor der Eröffnung des Bürger Service Centers statt. Die zweite Befragung haben wir mit einer ausgewählten Gruppe von Beschäftigten mehrere Monate nach der Inbetriebnahme des Bürger Service Centers durchgeführt.

## Die erste Mitarbeiterbefragung

In Absprache mit dem Dienststellenleiter und dem Personalrat, der zugleich auch die Funktion des von den Mitarbeitern gewählten (hierarchisch jedoch gleichgestellten) Teamleiters wahrnimmt, sind in einem Zeitraum von ca. vier Wochen insgesamt neun leitfadengestützte qualitative Interviews geführt worden. Damit erreichten wir bei der *ersten Mitarbeiterbefragung* 3/4 der im Bürgeramt unmittelbar im Kundenkontakt tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deren Tätigkeit besteht in der mit einer Beratung oder Auskunft verbundenen *qualifizierten Annahme und Bearbeitung* von Unterlagen und Anträgen und die Ausgabe von formal notwendigen bzw. gesetzlich vorgeschriebenen Unterlagen und Dokumenten. Die Interviews wurden zum großen Teil während der Öffnungszeiten mit „Publikumsverkehr“ meist in einem separaten Raum ohne störende Einflüsse durch Dritte durchgeführt. Die Gespräche wurden mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet und später transkribiert. Die Dauer der Interviews lag zwischen einer und zwei Stunden. Zeitdifferenzen ergaben sich aus den zum Teil sehr unterschiedlichen Berufsverläufen der Befragten und den damit verbundenen unterschiedlich umfangreichen Arbeitsbiografien.

Im Bürgeramt und späteren Bürger Service Center Horn-Lehe arbeiteten zum Zeitpunkt der Befragung insgesamt 12 Mitarbeiter. Davon waren 9 weiblichen und 3 männlichen Geschlechts. Von den 12 Mitarbeitern haben 3 Mitarbeiterinnen an der Erhebung nicht teilgenommen. Da sich die Befragtengruppe aus 6 weiblichen und 3 männlichen Kollegen zusammensetzt, sind die Männer in unserem Sample überrepräsentiert. 4 der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kamen aus dem Bürgeramt Horn-Lehe, 5 Befragte waren vorher in der aufgelösten Meldestelle Schwachhausen-Vahr beschäftigt gewesen. 5 Befragte waren Beamte, 4 waren Angestellte. Das Sample weist ein Durchschnittsalter von 36 Jahren auf, wobei es nur geringe Streuwerte gibt. Das Alter der Befragten variiert zwischen 25 und 47 Jahren. Die Erhebung der sozialstatistischen Daten ergibt, dass 4 Mitarbeiter ledig, 4 Mitarbeiter verheiratet und einer geschieden ist. 5 Befragte gaben an, ein Kind oder mehrere Kinder zu haben. Als Wohnort bzw. Wohnsitz wurden unterschiedliche Stadtteile und Gemeinden im Bremer Umland angegeben, die völlig unabhängig von der Lage des Bürgeramtes bzw. Bürger Service Centers erscheinen.

Für die *erste Erhebung* verwendeten wir *zwei Interviewleitfäden*, die sich im „Großen und Ganzen“ glichen, jedoch dem jeweiligen Erfahrungshintergrund der beiden Beschäftigtengruppen, die im Bürgeramt arbeiteten, entsprechend spezifiziert waren. Dies erschien notwendig, um die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der beiden Beschäftigtengruppen zu erfassen, die wir im Bürgeramt Horn-Lehe antrafen. Die Belegschaft setzte sich zusammen aus vier Mitarbeitern des früheren Ortsamts Horn-Lehe, die sich über Zuweisungen und Bewerbungen im Bürgeramt zusammengefunden hatten und acht Mitarbeitern, die gemeinsam durch die Auflösung der Meldestelle Schwachhausen-Vahr in das Bürgeramt versetzt worden waren oder sich hatten versetzen lassen.

### **Die zweite Mitarbeiterbefragung**

Die *zweite Mitarbeiterbefragung* wurde 6 Monate nach der formellen Eröffnung des Bürger Service Centers Horn-Lehe und somit ca. 8 Monate nach der ersten Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Da wir aus informellen Vorgesprächen (die wir nicht systematisch dokumentiert haben) mit verschiedenen Beteiligten erfahren hatten, dass sich keine unerwarteten Veränderungen und gravierenden Abweichungen ergeben hatten, haben wir bei der *zweiten Befragung* eine deutlich geringere Zahl von Interviews geführt. Wir beschränkten uns auf 4 Beschäftigte, die auch schon an der ersten Erhebung teilgenommen hatten. Wir wählten hierzu 4 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, die sich hinsichtlich ihrer berufsbiografischen Situation und ihre beruflichen Perspektive merklich voneinander unterschieden. Dabei handelt es sich um eine Angestellte, eine Beamtin im Aufstiegslehrgang sowie eine Beamtin und einen Beamten.

In der zweiten Befragung wurden die Veränderungen der Arbeitssituation nach der Eröffnung des BSCs Horn-Lehe thematisiert. Es wurde danach gefragt, ob sich die Beschäftigten mit dem BSC Horn-Lehe identifizierten und ob sie sich weitere Veränderungen wünschten. Weitere Fragen stellten wir zu Schulungen und Lehrgängen, zur Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Bewertung der Öffnungszeiten, wobei wir die Beschäftigten mit den Einschätzungen und Wünschen

konfrontierten, die wir zwischenzeitlich durch die Kunden- und die Bürgerbefragung ermittelt hatten.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Befragung teilgenommen haben, standen der Untersuchung sehr aufgeschlossen gegenüber, was sich in einer unkomplizierten Terminierung, einer freundlichen Gesprächsatmosphäre und großer Auskunftsbereitschaft ausdrückte.

## **Der Reorganisationsprozess aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

### **Die Zusammenführung der Belegschaft im Bürgeramt**

Eine Besonderheit der Belegschaft des Bürgeramts Horn-Lehe ist, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht aus verschiedenen Dienststellen rekrutieren, sondern dass sie aus *zwei relativ homogenen Gruppen* besteht, die erst vor kurzer Zeit zusammengeführt worden sind. Bei der einen Gruppe handelt es sich um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die schon seit längerem im Bürgeramt Horn-Lehe arbeiteten. Die andere Gruppe besteht aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Meldestelle beim Ortsamt Schwachhausen-Vahr, die erst vor kurzer Zeit geschlossen in das Bürgeramt Horn-Lehe gewechselt sind.

Obwohl in den Interviews von den Beschäftigten, die aus der Meldestelle ins Bürgeramt gekommen sind, Begriffe wie „*Okkupantenstatus*“ und „*feindliche Übernahme*“ verwendet wurden, haben in der neuen Konstellation auf der Ebenen der Mitarbeiter keine Anfeindungen und Positionsrangeleien stattgefunden. Dies lag vor allem an der *offenen Teamstruktur*, die auf der Mitarbeiterebene keine herausgehobene Positionen beinhaltet. Diese Form einer *egalitären Arbeitsorganisation* trägt offensichtlich zur Entspannung der Situation und zur Befriedung bei.

Drei der vier Beschäftigten, die dem BA Horn-Lehe seit längerem angehören, gelangten über die Beamtenlaufbahn auf herkömmlichen Wege - Ausbildung an der Verwaltungsschule, Beamter auf Zeit, Zuweisung an eine Dienststelle, Be-

werbung auf eine planmäßige Stelle - ins Ortsamt/Bürgeramt Horn-Lehe. Mit einer weiteren Angestellten aus der Dienststelle hat sich das Arbeitsteam zusammengefunden und die *Organisationsstrukturen gemeinsam entwickelt*. Im Bürgeramt hatte sich aufgrund von Versetzungen und Verrentungen zwischen Mitte und Ende der 90er Jahre ein Personalengpass ergeben, dem die verbleibenden Beschäftigten (nach eigener Darstellung) durch persönlichen Einsatz, Pflichtbewusstsein und Teamgeist getrotzt haben. Nach Aussage der Befragten führte dies zur psychischen Ermattung und in Einzelfällen sogar bis zu physischen Auswirkungen. In diesem Kontext hatte sich die Dienststellenleitung zusammen mit einer wissenschaftlichen Begleitung durch die Universität Bremen um die Belegschaft gekümmert und sich z.B. für Vertretungen und die Reduzierung der Öffnungszeiten eingesetzt. Dadurch konnten die Mitarbeiter entlastet werden und der Dienstbetrieb aufrecht erhalten bleiben. Trotz der dünnen Personaldecke war in diesem Zeitraum sogar noch die *Optimierung des Dienstleistungsangebots* vorangetrieben worden. Für die Befragten war dabei besonders wichtig, dass sie dabei unter dem Stichwort: „vom Ortsamt zum Bürgeramt“ *in den Entwicklungsprozess einbezogen* wurden. Bei dieser Beschäftigtengruppe finden wir erwartungsgemäß ein *hohes Maß an Identifikation mit dem Konzept* eines dezentralen Bürger Service Centers vor.

Die zweite Gruppe von 8 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weist einen vollkommen anderen Erfahrungshintergrund auf. Sie sind geschlossen vom Ortsamt Schwachhausen-Vahr nach Horn-Lehe gekommen. In der dortigen Meldestelle hatte es noch eine Arbeitsorganisation gegeben, die durch die herkömmliche hierarchische Struktur des öffentlichen Dienstes geprägt war. Diese Gruppe war weniger homogen, da die Beschäftigten in zwei voneinander räumlich getrennten Diensträumen gearbeitet hatten. Die beiden Räume waren, wie von den Befragten mehrfach erwähnt wurde, durch einen großen Flur/Korridor voneinander getrennt gewesen. Zudem war der Informations- und Kommunikationsfluss untereinander durch mangelnde technische Ausstattung und die fehlende Umsetzung technischer Lösungen (in Form eines Intranets) gehemmt gewesen.

Auch bei dieser Gruppe hatte die Kenntnis darüber, dass es im öffentlichen Dienst Rationalisierungs- und Veränderungsmaßnahmen geben sollte, zu *Innovationsvor-*

*schlägen der Beschäftigten* geführt. Diese waren allerdings weder bei der Ortsamtsleitung noch beim Senator für Inneres auf Resonanz gestoßen. Die Ablehnung ihrer Vorschläge hatte bei den Beschäftigten zu einer *passiven Haltung* geführt, die sich in der Aussage niederschlägt: „das Schiff klar halten und die Bürger zufrieden stellen.“ Durch ein angepasstes Verhalten hoffte man, von größeren Veränderungen verschont zu bleiben. Diese Haltung wurde auch dadurch forciert, dass die Mitarbeiter wahrgenommen hatten, dass Investitionen in die Personalentwicklung und technische Ausstattung unterblieben.

Die Arbeitssituation in der Meldestelle war wenig kommunikativ und angespannt. Nach Aussage der Befragten ist das „Arbeitsklima“ recht schlecht gewesen. In den Interviews wurde mehrfach berichtet, dass man „vom Ortsamtsleiter zur Rede gestellt und zurechtgewiesen“ wurde, wenn Bürger sich beschwert hatten. Man wurde nicht nach den Ursachen gefragt und erhielt keine Chance, die eigene Position vorzutragen. Die *Enttäuschung über den mangelnden Rückhalt in der Dienststelle* ist durch den eher spärlichen Informationsfluss von Seiten der senatorischen Behörde noch verstärkt worden. Besonders enttäuscht waren die Beschäftigten darüber, dass sie von der Auflösung der Dienststelle und die geplante Übernahme der Beschäftigten in das Bürgeramt Horn-Lehe erst aus der Zeitung oder von den Bürgern erfahren hatten. Mit Bedauern war von ihnen aufgenommen worden, dass sie von offizieller Seite erst unterrichtet wurden, als die Schließung der Meldestelle bereits beschlossene Sache war.

Aufgrund dieser Vorgeschichte hatte man mit gemischten Gefühlen an einer Veranstaltung teilgenommen, bei der die Mitarbeiter der Meldestelle Schwachhausen-Vahr vom Leiter der Bürgeramtes Horn-Lehe über die geplante Reorganisation des Bürgeramtes Horn-Lehe und seine Entwicklung zum Bürger Service Center unterrichtet wurden. Bei diesem Anlass hatte der Amtsleiter auch *offiziell* das Angebot unterbreitet, die komplette Belegschaft zu übernehmen, wenn diese bereit wäre, nach Horn-Lehe zu wechseln und sich am Projekt BSC zu beteiligen. Die Stellungnahmen der Betroffenen reichten von: „Ist mir egal, wo ich arbeite!“ bis zu der Frage: „Wieso kann der Mann hier im Hause wildern?“ Obwohl die Entscheidung, geschlossen ins Bürgeramt zu wechseln, nicht einstimmig getroffen wurde, entschied man sich für die Aufnahme in das Bürgeramt Horn-Lehe, weil

die Alternative nur in einer Bewerbungen auf eine unbestimmte Stelle bestanden hätte.

Wie unterschiedlich die Einstellungen in der Meldestelle hinsichtlich des Wechsels ins Bürgeramt Horn-Lehe waren, zeigt sich daran, dass von der Möglichkeit, sich bereits vor dem Wechsel im Bürgeramt Horn-Lehe umzuschauen und sich zu informieren, nur von einigen Mitarbeitern Gebrauch gemacht worden war. Diejenigen, die darauf verzichtet hatten, waren „ein bisschen enttäuscht vom alten Chef“ und frustriert durch den „ganzen Kuddelmuddel mit der alten Stelle, da hat man das nicht nutzen wollen!“ Trotz aller Irritationen war allerdings ein Informationsfluss zwischen der Meldestelle und dem Bürgeramt aufgebaut worden, der über einen längeren Zeitraum hinweg aufrecht erhalten blieb.

Bei unserer Befragung im Bürgeramt Horn-Lehe haben wir somit zwei Gruppen vorgefunden, die unterschiedlicher nicht sein konnten. Auf der einen Seite trafen wir auf die Mitarbeiter der aufgelösten Meldestelle Schwachhausen-Vahr. Dabei handelte sich um eine Gruppe von Beschäftigten, die infolge eingeschränkter Beteiligungschancen und Kommunikationsmöglichkeit die ihnen auferlegte Arbeit ohne größeres Engagement verrichtet hatten. Sie waren in eine konventionellen Hierarchie eingegliedert gewesen und hatten die ihnen übertragenen Aufgaben einfach erledigt. Gearbeitet wurde hier auf Anweisung. Das Verhältnis zum Leiter des Ortsamtes war dementsprechend sehr distanziert.

Es gab keinen Einblick in Planungen und Entscheidungen und keine Informationen über die zukünftige Entwicklung der Dienststelle. Dies gipfelte darin, dass man von der Auflösung der Dienststelle erst von den „Kunden“ und durch eigene Nachforschungen erfuhr. In der Meldestelle herrschte ein Mangel an „Freiheit von Furcht, Angst und Chaos“. Die Mitarbeiter konnten nicht auf den Rückhalt und das Verständnis der Leitung bauen. Vielmehr mussten sie sich ihrer Meinung nach häufig sogar für Verhaltensweisen rechtfertigen, die in ihren eigenen Augen angemessen waren. Die Anerkennung durch Kollegen und die Führung war nicht ausgeprägt, eine Sozialisation der Arbeitsgruppe fand nicht statt. Status, Ansehen, Einfluss und Beachtung wurden den Mitarbeiter nicht zuteil. In diesem Arbeitszusammenhang waren Motivation, Ehrgeiz und Initiative nur schwer aufzubauen

und aufrecht zu erhalten. Das Resultat waren Resignation und Kompensation der Bedürfnisse in anderen Lebensbereichen. Dem standen nur vereinzelt Bestrebungen gegenüber, sich für die Dienststelle, für Selbstachtung und Selbstverwirklichung in der Arbeit einzusetzen.

Vollkommen anders hatte sich die Gruppe aus dem Bürgeramt Horn-Lehe entwickelt. Sie war zwar durch massiven altersbedingten Personalabbau belastet gewesen. Trotzdem hatte es die Leitung *verstanden*, die Beschäftigten über einen längeren Zeitraum hinweg *zu motivieren*, indem sie sich für diese einsetzte und Verständnis zeigte, einen offenen Informationsaustausch mit den Mitarbeitern pflegte, ihnen Entscheidungsbefugnisse übertrug und ihre Vorschläge ernst nahm. Bedeutsam war auch die Zusammenarbeit des Ortsamtes mit der Universität Bremen. Hierdurch erhielt man Anregungen, Einblicke in neue Arbeitsweisen und konnte neue Ideen entwickeln.

### **Die Arbeitsorganisation im Bürger Service Center Horn-Lehe als Integrations- und Identifikationsfaktor**

Die Mitarbeiterbefragung zeigt, dass die im BSC Horn-Lehe *praktizierte Arbeitsorganisation* eine ausschlaggebende Bedeutung für die *Akzeptanz der Veränderungsprozesse* durch beide Mitarbeitergruppen hat. Die Arbeitsorganisation ist gekennzeichnet durch eine „*flache Hierarchie*“. Dies bedeutet, dass alle Mitarbeiter, bis auf die Leitung des BSCs, die gleiche Stellung einnehmen und eine entsprechende Vergütung (Besoldungsstufe A 8 - Verwaltungshauptsekretär / Angestelltentarif BAT Vc) erhalten. Ausnahmen bildeten hier zum Zeitpunkt der Befragungen die beiden Beamtinnen, die an einem Aufstiegslehrgang für den gehobenen Dienst teilnahmen. Die Besoldungsstufe ist hier noch A 7 (Verwaltungsobersekretär).

Die *Organisation der Arbeit* und die *Vertretung der Interessen* gegenüber der *Dienststellenleitung* und der *senatorischen Behörde* wird in *völliger Eigenregie* durchgeführt. Der von der Belegschaft gewählte Teamleiter (oder Gruppensprecher) nimmt in Personalunion auch die Funktion der Personalvertretung wahr. Er ist Ansprechpartner für Probleme und Anliegen jeglicher Art und übernimmt auch

die Vertretung der Gruppe gegenüber dem Gesamtpersonalrat. Durch regelmäßige Teambesprechungen *organisieren die Mitarbeiter* ihre Arbeitszeiten, ihre Urlaubsplanungen, Abwesenheitszeiten und Vertretungsmaßnahmen im Falle von z.B. Krankheit oder Weiterbildungsmaßnahmen, die Aufgabenübernahme oder -teilung sowie die Umsetzung von geforderten Neuerungsmaßnahmen *selbst*. Bei diesen Besprechungen werden auch neue Ideen und Änderungsvorschläge diskutiert.

Die Funktion des Personalrats und Gruppensprechers werden zusammen ausgeübt, um Informationsdefizite durch den nötigen Austausch von Informationen gering zu halten. Es besteht allerdings die Vereinbarung, dass der Mitarbeiter, der diese Aufgabe wahrnimmt, seine Funktionen aufgeben wird, wenn die Kolleginnen und Kollegen sich von ihm nicht mehr angemessen vertreten fühlen (obwohl der Personalrat für die Dauer von 5 Jahren gewählt wird).

Nach Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird diese Art der „*Arbeit in Eigenverantwortung*“ sehr geschätzt. Der Teamsprecher, der aus der vierköpfigen Gruppe der Mitarbeiter des Bürgeramtes Horn-Lehe stammt, ist auch von den Mitarbeitern aus Schwachhausen-Vahr akzeptiert und gewählt worden, weil er sich mit dieser Funktion besonders identifizierte. Er wurde als einer der Protagonisten für die Entwicklung des Amtes angesehen. Seine zentrale Rolle wird in der Aussage einer älteren Angestellten, die aus der Dienststelle Schwachhausen-Vahr stammt, folgendermaßen anerkannt: „Das Bürgeramt / BSC ist ja sein Kind!“

Aufgrund der im Bürgeramt praktizierten Arbeitsorganisation mit flachen Hierarchien und Teamstrukturen sind Vorgesetztenpositionen nicht (mehr) vorgesehen. Durch die Übernahme der „herkömmlichen“ Arbeitseinheit in die durch eine flache Hierarchie geprägte Teamstruktur musste der ehemalige Vorgesetzte aus der Meldestelle in das neu gebildete Team integriert werden. Dies hat für den Betroffenen einen Verlust an Status und Ansehen bedeutet. Dieser negative Effekt hat bei dem betroffenen Mitarbeiter anfänglich eine gewisse Resignation und „Demotivation“ bewirkt. Beides ist im Bürgeramt allerdings recht schnell (zumindest teilweise) überwunden worden, weil *das Team* unvoreingenommen miteinander interagiert. Da zudem die befürchtete „Herabwürdigung“ durch die Kollegen und

das persönliche Umfeld nicht eingetreten ist, hat sich auch dieser Mitarbeiter von seinem vormals distanzierendem Umgang inzwischen auf persönliche Nähe einlassen können. Forciert wurde diese Entwicklung durch *gemeinschaftliche außerbetriebliche Veranstaltungen*, denen von allen Befragten eine hohe Bedeutung für das „Arbeitsklima“ und die alltägliche Kommunikation zuerkannt wurde.

### **Der Integrationsprozess im Bürgeramt**

Nach der Vorstellung und dem Entscheidungsprozess im November 2001 folgte im März 2002 die Zusammenlegung in den Räumen des Bürgeramts Horn-Lehe. Die Beamten und Angestellten der aufgelösten Meldestelle Schwachhausen-Vahr verteilten sich „gemischt“ auf die vorhandenen 9 Arbeitsplätze im Großraumbüro. Der ehemalige Leiter der Meldestelle setzte sich zu dem Teamsprecher des Bürgeramtes in ein Arbeitszimmer mit drei Arbeitsplätzen.

Einige der aus der Meldestelle Schwachhausen-Vahr stammenden Befragten berichten, dass sie die Zusammenlegung zunächst als *„feindliche Übernahme“* durch das Bürgeramt Horn-Lehe betrachtet hätten. Auch mehr als ein halbes Jahr nach der Zusammenführung beider Gruppen werden noch gewisse „Barrieren“ wahrgenommen. Neben gelegentlichen Unruhen oder Auseinandersetzungen („Tumulten“), die teamintern bewältigt werden, werden außerdienstliche Aktivitäten, die zur Verbesserung des Arbeitsklimas beitragen sollen, allerdings von immer mehr Kolleginnen und Kollegen angenommen. Dies wird als ein klares Indiz für die Verbesserung der Situation gewertet. Als selbstverständlich wird hingegen eine gewisse „Grüppchenbildung“ angesehen, die in allen Dienststellen mit mehreren Mitarbeitern stattfindet. Kritik wurde allerdings an den Kolleginnen und Kollegen geübt, die sich konsequent dem Teamgeschehen entziehen. Ein solches Verhalten wird als kontraproduktiv wahrgenommen. Als Beispiel wurde hier die „freiwillige“ Anwesenheit bei Computerinstallationen nach der Dienstzeit aufgeführt. „Es sind immer bestimmte Leute, die dableiben und sich nachmittags zur Verfügung stellen. Es gibt Leute, die grundsätzlich noch nie dabei waren und sich bei allem heraushalten!“ Dies seien die gleichen Kolleginnen und Kollegen, die sich auch bei der „selbstständigen Arbeit ausklinken. Wenn da und da was zu machen ist, sehen sie das nicht selber!“

Die Zusammenlegung wird von allen Befragten als *Rationalisierungsmaßnahme* sowie von einigen auch als Konkurrenzsituation zu anderen Bürger Service Centers wahrgenommen. Auf große Zustimmung stößt die *flache Hierarchie* einschließlich der neuen und teilweise ungewohnten *Selbstständigkeit* und das damit verbundene Gefühl, dass man ein gewisses *Mitsprache-* und *Vorschlagsrecht* hat. Dies gilt insbesondere für die Kolleginnen und Kollegen, die aus der aufgelösten Meldestelle kommen. Die im Bürgeramt geforderte und geförderte Mitarbeiterbeteiligung wird als Gegensatz zu früheren Arbeitsweisen gesehen, in der arbeits- und organisationsrelevante Informationen als „Geheimwissen“ behandelt wurden. Den engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht diese Beteiligung allerdings noch nicht weit genug, insbesondere wenn es sich um die Umsetzung von Innovationen handelte. Obgleich die *arbeitsinhaltlichen Anforderungen gestiegen* sind und die *Verantwortung* der Beschäftigten *zugenommen* hat, empfinden die Befragten ihre Arbeitssituation als ruhiger und stressfreier, weil die „Angst vor Zurechtweisungen“ (durch die Amtsleitung) verschwunden ist.

Die Beamten und Angestellten der aufgelösten Meldestelle Schwachhausen-Vahr gliedern sich nach der Zusammenlegung der Dienststellen relativ schnell und problemlos in die *flache Hierarchie* mit einer *offenen Teamstruktur* und einem *regen Informations- und Kommunikationsaustausch* ein. Der neue und ungewohnte Status als Mitglied eines gleichberechtigten Teams bot *ungewohnte Freiheiten*, stellte aber auch *neue Anforderungen* wie Eigenverantwortlichkeit und Initiative, was einige Mitarbeiter erst lernen mussten.

Nach eigenem Bekunden legen die Beschäftigten großen Wert darauf, selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten und auftretende Probleme eigenständig zu lösen. Da die „Selbstständigkeit“ einen hohen Stellenwert besitzt, vermeiden die Befragten es, die Amtsleitung bei Problemen anzusprechen. Sie versuchen zunächst, diese selbstständig zu lösen. Von daher besteht nach Aussage der Befragten nur wenig persönlicher Kontakt zur Amtsleitung, wenn es um die Arbeitsausführung selbst geht.

Nach nur sieben Monaten der Zusammenarbeit betrachten sich die Befragten als *Mitglieder eines Teams*. Die vormalige Zugehörigkeit zu einer der beiden Gruppen, aus denen die Belegschaft sich zusammensetzt, spielt keine große Rolle mehr. Persönliche Vorurteile und Spannungen scheinen weitgehend abgebaut. Dies geht soweit, dass eine Mitarbeiterin, die aus der Dienststelle Schwachhausen-Vahr nach Horn-Lehe gekommen ist, sich inzwischen eher zu „den Hornern“ zählt, wobei sie angefügte: „ich denke, das geht mir nicht alleine so!“

Bei allen Befragten herrscht die einhellige Meinung vor, dass sich ein Teamverhältnis, wenn auch nach einer Zeit der Distanz und des „Abtastens“, eingestellt hat. Alle Befragten stellen übereinstimmend fest, dass die Teamarbeit inzwischen funktioniert. Die Mitarbeiter finden sich in einer netten, freundlichen und hilfsbereiten Umgebung wieder, in der es zwar noch Barrieren gibt, in der sich die Situation aber stetig positiv entwickelt. Anlaufschwierigkeiten werden auch damit begründet, dass manche Mitarbeiter sich aufgrund von Aufstiegslehrgängen und Teilzeitbeschäftigung nur selten und noch dazu ausschließlich in Zeiten mit „Publikumsverkehr“ in der Dienststelle befinden. Dadurch sind die Gelegenheiten für persönliche Kontakte und zwischenmenschlichen Austausch in den „Zeiten ohne Publikumsverkehr“ recht beschränkt.

Diese Aussagen können als Indiz dafür gewertet werden, dass durch die sich an der Nachfrage nach Dienstleistungen (dem sog. „Publikumsverkehr“) orientierende Arbeits(zeit)gestaltung wenig Leerlauf entsteht. Der Arbeitseinsatz scheint durch die *Eigenplanung der Mitarbeiter* soweit optimiert worden zu sein, dass private Kontakte während der Arbeitszeit kaum mehr möglich sind. Aus diesem Grund hat die Bedeutung der Organisierung gemeinsamer, nicht arbeitsbezogener Aktivitäten zugenommen. Die außerdienstlichen Aktivitäten und Unternehmungen wurden von fast allen Befragten als außerordentlich wichtig für das Zusammenwachsen und den Zusammenhalt angesehen.

Als eine Voraussetzung für die positive Teamentwicklung wird (für uns überraschend) die Arbeit im Großraumbüro angeführt. Niemand fühlt sich hier durch die Kollegen kontrolliert, obwohl schon „Späße“ darüber gemacht wurden, wer, wie viele Bürgerkontakte hat. Die vorherrschende Atmosphäre scheint offen, ehrlich

und kommunikativ zu sein. Als weitere Voraussetzung für die Entwicklung der Zusammenarbeit wurde von den Befragten die Offenheit der Kollegen genannt, die aufgeschlossen aufeinander zuzugingen.

### **Der Übergang vom Bürgeramt zum Bürger Service Center Horn-Lehe**

Die anstehenden weiteren Umstrukturierungen, die durch die Übernahme neuer Aufgaben im Bürger Service Center verursacht werden, wurden kurz vor der endgültigen Umstellung von den Mitarbeitern noch als unproblematisch betrachtet. Zwar erwartete man, dass *die Arbeit* durch die neuen Aufgaben *weiter zunehmen* würde, man gewann dieser Tatsache jedoch auch positive Aspekte ab. Man erwartete eine noch interessantere und abwechslungsreichere Tätigkeit und einen noch besseren persönlichen Kontakt zu den Bürgern als Kunden, die man bei der Erledigung ihrer Aufgaben in Zukunft noch besser würde unterstützen können. Alle Befragten befürworteten in diesem Zusammenhang eine dezentrale Lösung, weil sie glaubten, dass die gewünschte Bürger- bzw. Kundennähe bei einer zentralen Errichtung wie dem BSC Mitte nicht mehr gewährleistet sei.

Aus der Sicht der Befragten erscheint der Schritt vom Bürgeramt zum Bürger Service Center Horn-Lehe vergleichsweise gering gegenüber dem bereits im Vorfeld vollzogenem Übergang von der Meldestelle in ein Bürgeramt. Nach der Eröffnung des BSCs Horn-Lehe sollte den Bürgern zunächst nur eine weitere Dienstleistung angeboten werden: die An- und Ummeldung von Kraftfahrzeugen ohne Halterwechsel und Anschriftenänderungen. Diese neue Dienstleistung wurde von den Mitarbeitern eher als wenig spektakulär angesehen. So hieß es: „Das BSC ist ein Amt nach wie vor!“ oder: „nur der Name hat sich geändert, es ist nicht allzu viel (dazu gekommen), nur Kfz zu dem bisherigen Aufgabengebiet!“ Es wurde immer wieder betont, dass „sich nicht viel – eigentlich nichts verändern“ werde, außer dass „das Kfz-Wesen dazukommen“ wird. „Das Aufgabengebiet“ wird dadurch „nur um ein Stück erweitert.“

Ganz so unkompliziert wie ursprünglich angenommen ist der Übergang im nachhinein betrachtet allerdings nicht verlaufen. Neben den anfänglichen technischen Unzulänglichkeiten wurde auf die mangelnde Praxis hingewiesen. So sind die

Mitarbeiter mehrere Monate nach der Einführung der neuen Dienstleistung noch reichlich unsicher. Die Verunsicherung gipfelt in der Aussage, dass man sich nicht auf einen Kunden freue, der mit einer Kfz-Angelegenheit komme: „Na, da kriegt man eher einen Schreck, wenn so ein Fall kommt.“ Dass das „Kfz dazugekommen ist“, finde ich nachträglich „ganz fürchterlich. Ich kriege Schweißausbrüche, wenn die kommen, weil ich das nicht kann!“

Etwa ½ Jahr nach der Eröffnung des BSCs Horn-Lehe sind die Befragten bei „Kfz-Angelegenheiten“ noch immer sehr unsicher. Neben der unzureichenden Schulung, den technischen Schwierigkeiten in der Anfangsphase und sehr speziellen Fragestellungen wird die noch mangelnde Praxis durch die noch relativ selten geforderte Dienstleistung als Grund angegeben.

Die Unsicherheit wurde allerdings etwas gemildert durch eine neue Kollegin, die erst kurz vor unserer zweiten Befragung aus der Zulassungsstelle in das BSC gewechselt war. Die Möglichkeit, von ihrem Wissen und ihren Erfahrungen zu profitieren, wird sehr geschätzt. Aufgrund der Anlaufschwierigkeiten im Bürger Service Center Horn-Lehe richtete man verstärkt den Blick auf das Bürger Service Center Mitte, wo Beamte und Angestellte aus verschiedenen Dienststellen und Arbeitsbereichen zusammengefasst worden waren, sodass die Kunden einfacher aus einem *größeren Wissenspool* mit den geforderten Leistungen versorgt werden können.

In diesem Zusammenhang taucht erstmals in der Befragung sogar ein gewisser Zweifel darüber auf, ob die im BSC Horn-Lehe gewählte Arbeitsorganisation für eine zusätzliche Erweiterung des Dienstleistungsangebots noch taugt. Während im BSC Mitte die Dienstleistungen stärker arbeitsteilig organisiert werden sollten, hatte man im BSC Horn-Lehe von vornherein das Konzept einer „Allround-Sachbearbeitung“ aus einer Hand verfolgt. Demnach sollte hier jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter alle angebotenen Dienstleistungen „beherrschen“ und alle Leistungen für die Bürger „erbringen“ können. Dies hatte für die Beschäftigten zur Folge, dass jede neu hinzukommende Aufgabe zu einer Erweiterung ihres Tätigkeitsumfangs führt. Diesem Prinzip hatten die Beschäftigten anfangs sehr positiv gegenüber gestanden, weil dies zugleich auch mit einer *Auf-*

*wertung der eigenen Tätigkeit* verbunden war. Inzwischen ist jedoch aufgrund der jüngsten Erfahrungen beim Übergang von Bürgeramt zum Bürger Service Center bei den Beschäftigten in Horn-Lehe eine gewisse Skepsis darüber eingetreten, ob man der Übernahme von weiteren Aufgaben auch in Zukunft noch gewachsen sein werde. In den Augen der Beschäftigten ist die Kapazitäts- und Komplexitätsgrenze langsam erreicht.

### **Mangelnde Unterstützung beim Übergang zum Bürger Service Center Horn-Lehe**

Die Skepsis gegenüber den eigenen Fähigkeiten, im BSC Horn-Lehe weitere Aufgaben übernehmen zu können, wird genährt durch die Erfahrung einer mangelnden Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die vorgesetzte Dienststelle. Die eher verhaltene Kritik an der senatorischen Behörde war eingebettet in generelle Aussagen über die „Reformbedürftigkeit des öffentlichen Dienstes“ ganz allgemein. Wenn man die aktuellen Reorganisationsmaßnahmen beim Übergang zum BSC Horn-Lehe mit (fiktiven) Reorganisationsprozessen in der Privatwirtschaft vergleicht, kann man nur „die Hände über dem Kopf zusammenschlagen!“ Von den Befragten werden vor allem die langwierigen und bürokratischen Entscheidungsprozesse angeführt, die zu erheblichen Verzögerungen und Reibungsverlusten schon bei Kleinigkeiten wie z. B. der Beschaffung von Material und dem Ersatz für kaputtes und funktionsloses Mobiliar führen.

Es wird beklagt, dass das eigene Engagement ins Leere laufe, weil die nötige Unterstützung fehle. Dies wurde zugleich auch als *mangelnde Wertschätzung* der eigenen Arbeit und des Engagements durch die vorgesetzte Instanz empfunden. Besonders prägend für einen Mitarbeiter war eine Begebenheit, die er erst kürzlich bei der Neueröffnung eines anderen Amtes erlebt hatte, und die wir hier beispielhaft wiedergeben möchten. Die mangelnde Wertschätzung der Mitarbeiter durch die „höheren Instanzen“ wurde für ihn in diesem Fall dadurch zum Ausdruck gebracht, dass es den normalen Mitarbeitern des Amtes nicht erlaubt gewesen war, an der offiziellen Eröffnung der neuen Dienststelle teilzunehmen: „Und wir als Mitarbeiter müssen das Gebäude verlassen, weil es nicht so gerne gesehen wird, dass wir bei der Eröffnung dabei sind!“ Dieser Vorfall wurde als besonders gravierend empfunden.

Die aktuelle Kritik wegen mangelnder Unterstützung richtet sich ausdrücklich nicht gegen die Ortsamtsleitung, der man großes Engagement und Einsatz bescheinigt. Umgekehrt befürchtete man sogar, dass der Ortsamtsleiter, der sich sehr für die Belange des BSCs Horn-Lehe und seiner Beschäftigten einsetzt, aufgrund der Widerstände aus der senatorischen Behörde resignieren und sein Engagement reduzieren wird.

Die Kritik an den „Zuständen im öffentlichen Dienst“ im allgemeinen und der vorgesetzten senatorischen Behörde im besonderen wurde von fast allen Befragten deutlich artikuliert. Am häufigsten wurde auf die aktuellen Erfahrungen bei der Umsetzung der neuen Aufgaben im BSC Horn-Lehe verwiesen. Größte Kritikpunkte sind zum Zeitpunkt der zweiten Befragung vor allem die mangelnde technische Unterstützung sowie auch die Ausstattung der Dienststelle generell. Bezogen auf die technischen Unzulänglichkeiten in der Anfangsphase des BSCs Horn-Lehe kam es zu der Aussage: „Die lassen uns genauso zappeln wie vorher!“ Erst nach Absprache mit dem stellv. Leiter des BSCs Horn-Lehe, der Aufnahme einer schriftlichen Korrespondenz mit der senatorischen Behörde und dem „Aussetzen der Dienstleistung Kfz-Angelegenheiten“ hatte man die nötige Aufmerksamkeit erlangt. Dadurch war es erst 5 Monate nach der Eröffnung des BSCs Horn-Lehe möglich, alle offiziell angebotenen Dienstleistungen störungsfrei und an allen Arbeitsplätzen des Hauses anbieten zu können.

Ein weiterer Kritikpunkt, der von den Befragten vorgebracht wird, ist die reale oder vermeintliche „Bevorzugung anderer Dienststellen“. Während man die notwendige technische Ausstattung im BSC Horn-Lehe erst durch „Druck und Arbeitsniederlegung“ erhalten hatte, ist die neue Dienststelle, das Bürger Service Center Mitte, aus der Sicht unserer Befragten sowohl räumlich als auch von der Ausstattung her erheblich bevorzugt worden. Dies wird als eine gravierende *Benachteiligung* angesehen.

In diesem Zusammenhang wird auch die Anschaffung der neuen Bildschirme angeführt, die zeitgleich mit denen des BSCs Mitte bestellt worden waren. Während

für das BSC Horn-Lehe technisch veraltete Röhrenmonitore angeschafft worden seien - der Fortschritt von Monochrom- auf Farbbildschirme wurde dankend erwähnt –, ist das BSC Mitte gleich mit modernen TFT Displays ausgerüstet worden. In diesem Zusammenhang wird betont, dass es sich hierbei nicht nur um eine Statusfrage handle, sondern dass auch umwelttechnische und ergonomische Kriterien eine Rolle spielten (in diesem Falle die Belastung des Mitarbeiters durch die Bildwiederholfrequenz). Es werden aber auch kleinere Dinge bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes angeführt, bei denen man resigniert hatte. So wurde z.B. auch die fehlende Hilfe bei der Verdunkelungen für die Fenster moniert. Diese sei notwendig, um den für Computerarbeitsplätze unzulässigen Tageslichteinfall von hinten zu reduzieren. Bürokratische Hürden durch Formulare, zeitraubende Antragsverfahren und mangelnde Unterstützung durch die senatorische Behörde haben dazu geführt, dass man eigene Lösungen entwickelt und sich Material von zuhause mitgebracht hat.

Es sind eher die kleinen Probleme und das *Gefühl einer mangelnden Unterstützung und Wertschätzung*, die dazu geführt haben, dass die Beschäftigten zum Zeitpunkt der zweiten Befragung einem weiteren Ausbau der Angebotspalette – z.B. Gewerbe- und Führerscheinangelegenheiten - ablehnend gegenüber stehen. Haben die Beschäftigten bei der ersten Befragung Veränderungen ihrer Arbeit noch überwiegend positiv beurteilt, wurde jetzt eher ablehnend reagiert. Bemerkungen wie: „mehr braucht auch nicht kommen“ oder: „...jetzt reicht es auch vom Themenumfang her, um das zu bewältigen!“, bringen die veränderte Haltung zum Ausdruck.

Die Ablehnung zusätzlicher Aufgaben und größerer Aufgabenumfänge, die sich bei der zweiten Befragung zeigte, hatte auch eine Ursache darin, dass sich die Beschäftigten davon keine weiteren Vorteile versprechen konnten. Man war sich sicher, dass eine zusätzliche Aufgabenerweiterung keine weitere Aufwertung der Tätigkeit und keine höhere Eingruppierung zur Folge haben würde.

Dass die *berufliche Perspektive* bei der Bewertung von Veränderungen eine Rolle spielt, zeigt sich auch daran, dass lediglich die Beamten, die sich in der Berufskarriere aufstrebend orientierten, den neuen Anforderungen unkritischer gegenüber

stehen. Allerdings wird eine zusätzliche Erweiterung des Dienstleistungsangebots und des Leistungsspektrums auch von ihnen nicht gewünscht. In diesem Zusammenhang taucht wieder die Begründung auf, dass die Unterstützung der Behörde fehlt (wieder mit Verweis auf die mehrere Monate dauernde technischen Realisierung der neuen Dienstleistung). Zugleich hatte man erkannt, dass man auf Grenzen stößt, wenn die Arbeitsbereiche einen zu großen Umfang annehmen. Unterstrichen wird dies mit der Aussage: „ohne Grund gibt es keine Zulassungsstelle!“

In ihrer ablehnenden Haltung fühlten sich die Befragten im Einklang mit der Ortsamtsleitung, von der sie annahmen, dass auch diese ihr ursprüngliches Ziel einer zusätzlichen Erweiterung des Aufgabenspektrums aufgrund der aktuellen Erfahrungen aufgegeben habe. Obwohl im BSC Horn-Lehe noch eine *positive Stimmung* zu erkennen ist, verbreiteten sich offenbar Ängste, dass sich die Arbeitssituation wieder zum Nachteil der Angestellten und Beamten verändern könnte. Die Mitarbeiter erkennen hier die gleiche Art und Weise, die zur Schließung und Auflösung der Meldestelle Schwachhausen-Vahr geführt hat. Die Gefahr, der sich die Mitarbeiter an dieser Stelle ausgesetzt fühlen, ist zwar nicht die Angst vor einer existentiellen Bedrohung durch Arbeitslosigkeit, es bestehen jedoch erhebliche Bedenken, dass man sich demnächst in einem Arbeitsumfeld wiederfinden könnte, in dem es keine Beständigkeit mehr gibt. Man befürchtet, von Entscheidungen betroffen zu werden, auf die man keinen Einfluss nehmen kann, d.h. wieder zum „Spielball der Autoritäten“ zu werden.

### **Die Rolle der Dienststellenleitung im Veränderungsprozess**

Für das Klima der Offenheit und des Vertrauens und das Zusammenwachsen der Belegschaft in relativ kurzer Zeit ist ganz offensichtlich zu einem großen Teil der jetzige Ortsamtsleiter verantwortlich. Mit seiner Person verbinden die Beschäftigten die *aktuelle Arbeitssituation*, die von ihnen überwiegend als *positiv* empfunden wird. Der amtierende Ortsamtsleiter wird mit der Idee des BSC Horn-Lehe und der von ihm eingeführten teamförmigen Arbeit identifiziert. Dabei verleiht ihm bei den Beschäftigten insbesondere die Tatsache ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit, dass er sich dabei gegen Widerstände aus dem Ressort durchgesetzt hat.

Nach Aussage der aus der Meldestelle Horn-Lehe stammenden Beschäftigten ist dort bereits Mitte der 90er Jahre damit begonnen worden, in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ein bürgernahes Dienstleistungskonzept zu entwickeln. Die damalige Leitung der Dienststelle hatte den damit verbundenen Reorganisationsprozess von Beginn an von der Universität Bremen wissenschaftlich begleiten lassen. In diesem Zusammenhang ist es dazu gekommen, dass der externe Berater, der den Umbau der Meldestelle in ein Bürgeramt wissenschaftlich begleitete, von der Universität ins Ortsamt Horn-Lehe wechselte, wo er die Position des Ortsamtsleiters und damit zugleich die Leitung des Bürgeramts übernahm. In seiner neuen Rolle initiierte er anschließend auch noch den Reorganisationsprozess zum Bürger Service Center Horn-Lehe.

Die Rolle des *Amtsleiters als politische Vertretung des Bürgeramts nach außen* wird positiv gesehen. Besondere Erwähnung findet in diesem Zusammenhang noch einmal die *Vorreiterrolle*, die der Amtsleiter *bei der Umsetzung innovativer arbeitsorganisatorischer Maßnahmen* spielt. Gleichzeitig kam aber auch zur Sprache, dass er definitiv „kein Verwaltungsmensch“ sei. Er sei „in Verwaltungsfragen eher unbeleckt“ und auch „ein bisschen weltfremd!“, wobei man sich selbst durchaus zu der eingeschränkten Sicht- und Denkweise eines „Verwaltungsmenschen“ bekannte. Die Eigenschaften, die der Ortsamtsleiter, als jemand der von außen kam, einbringt, werden von allen Mitarbeitern dennoch durchweg positiv bewertet. Er sei offen für Kritik und neue Ideen und beaufsichtige die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht aus einer erhabenen Position heraus. Sein „lockerer Umgang“, sein Engagement, seine Spontaneität und seine Durchsetzungsfähigkeit werden gelobt, insbesondere auch von denen, die aus der ehemaligen Meldestelle Schwachhausen-Vahr kommen. Für diese verkörpert er genau die Eigenschaften, die sie an ihrem ehemaligen „Chef“ vermisst haben. Der Informationsfluss und die Kommunikation im Bürgeramt sind nach Meinung aller Befragten beispielhaft. In Zusammenhang mit dem „*Esprit*“, der den Ortsamtsleiter auszeichnet, werden aber auch die Ängste deutlich artikuliert. Die Mitarbeiter befürchten, dass er „an der Bürokratie verzweifeln“ könnte und im „Räderwerk der öffentlichen Verwaltung“ untergehen werde. Dies wird mit größter Sorge betrachtet, weil sein mögliches Ausscheiden zugleich auch als Bedrohung der erreichten Situation gesehen wird.

Positiv vermerkt wird darüber hinaus, dass das Bürgeramt (und später das BSC Horn-Lehe) durch ein „*Leitungsteam*“ geführt wird, das sich aus dem (oben charakterisierten) Ortsamtsleiter und seinem Stellvertreter zusammensetzt. Dieser sei „in Verwaltungsfragen sehr fit“, aber „manchmal ein bisschen eingefahren!“ Insgesamt befürworten die Befragten die im Bürgeramt etablierte Aufgabenteilung zwischen dem auf der politischen Ebene agierenden Ortsamtsleiter und seinem in Verwaltungsangelegenheiten erprobten Stellvertreter, der die *interne Koordination* wahrnimmt. Aus Sicht der Befragten harmonisieren beide hervorragend. Die Mitarbeiter bewerten die Teilung der Arbeit zwischen Verwaltungsfachbezug und einer innovativ und interdisziplinär arbeitenden Organisation sehr positiv und haben große Angst dieses erfolgreiche Führungsgespann zu verlieren.<sup>1</sup>

### **Die Bedeutung von Fort- und Weiterbildung im Reorganisationsprozess**

Die Wahrnehmung der Beschäftigten wird dadurch geprägt, dass sie seit der Entscheidung, das Bürgeramt in ein Bürger Service Center weiterzuentwickeln, von der Behörde eine hohes Maß an Aufmerksamkeit und Unterstützung erfahren haben. Dies hat sich vor allem in einer *Qualifizierungsoffensive* ausgedrückt, von der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfasst wurden. Die *Akzeptanz* der mit den Reorganisationsprozessen verbundenen *Aufgabenerweiterungen* wurde durch ein breit angelegte Qualifizierungsprogramm gefördert, durch das die Beschäftigten auf ihre neuen Tätigkeiten vorbereitet wurden. Die verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses sind durch z.T. *aufwändige Schulungen* und *Praktika* begleitet worden, deren Ziel es war, die Beschäftigten zusammenzuführen und ihnen einen Einblick in die Aufgaben zu geben, die übernommen werden sollten.

Bereits bevor die Belegschaft der Meldestelle Schwachhausen-Vahr und die Belegschaft des Bürgeramtes Horn-Lehe zusammengeführt wurden, hatte es eine mehrere Tage dauernde *Teamschulung* gegeben. Diese war von Kommunikation-

---

<sup>1</sup> Die tragende Rolle des Führungspersonals wird von Gerstlberger, Grimmer, Wind (1999) beispielhaft verdeutlicht. Diese betonen, dass „Reformaktivitäten“ in eine „ernsthafte Krise“ geraten, wenn einflussreichen Führungskräfte gegen Modernisierungsmaßnahmen massiv Stellung beziehen. Allerdings gilt, wie unsere Fallstudie belegt, im Umkehrschluss auch, dass Führungskräfte ihrerseits durch persönliches Engagement und neue Ideen Veränderungsprozesse auch aktiv fördern können.

strainern der Stadtverwaltung außerhalb der Dienststellen durchgeführt worden. Dabei sind die beiden Beschäftigtengruppen erstmals aufeinander getroffen. Man hat Gespräche geführt und Aufgaben gemeinsam bewältigt. Ziel der Teamschulung war es, die Mitglieder der beiden Gruppen zusammenzuführen und teambasierte Problemlösungsstrategien zu fördern.

Die Teamschulung ist nicht von allen Mitarbeitern besucht worden, da zwei Beamtinnen an einem Aufstiegslehrgang zum gehobenen Dienst teilgenommen haben. Von denjenigen, die an der Schulung teilgenommen haben, ist diese sehr unterschiedlich wahrgenommen worden. Positiv vermerkt wird, dass der „Lehrgang“ schon im Vorfeld der Zusammenführung der beiden Dienststellen angeboten wurde. Über die Inhalte wird weniger berichtet als über die Bewertung des Kurses und das Verhalten der Kolleginnen und Kollegen. Neben der generellen Aussage, dass die Schulung etwas gebracht hat, gibt es auch detailliertere Stellungnahmen. Diese reichen von der Aussage: „... das ist nichts für mich!“ bis hin zu einem Zweifel an der „Ehrlichkeit“ mancher Beteiligter. Von denen, die der Teamschulung weiterhin skeptisch gegenüber stehen, wurde argumentiert, dass ein privates Gespräch bei einer Tasse Kaffee „es auch gebracht hätte!“ Neben einer „mangelnden Ehrlichkeit“ wird von den Skeptikern die Effizienz der Veranstaltung insgesamt infrage gestellt. Aus ihrer Sicht sind Teamfähigkeit, persönliche Offenheit und die Bereitschaft zu Kommunikation und Interaktion „eine Frage des Charakters“, der sich durch eine kurze Schulung kaum verändern lasse. Die Skeptiker sehen sich mit dieser Einschätzung durch die zwischenzeitlich gemachten Erfahrungen bestätigt.

Die *fachliche Vorbereitung* auf die neuen Aufgaben durch Schulungen wird unterschiedlich beurteilt. Kritisch wird insbesondere die *Kompaktschulung* bewertet. Dabei handelte es sich um eine zweiwöchige Fortbildungsmaßnahme, durch die die Mitarbeiter auf die zusätzlichen Aufgaben im Bürger Service Center vorbereitet werden sollten. In unterschiedlichen Gruppen und auch mit Kollegen, die später im Bürger Service Center Mitte in der Pelzer Straße arbeiten sollten, wurde man von Dozenten und Kolleginnen aus unterschiedlichen Ämtern in die von ihnen dort angebotenen Dienstleistungen und die Bearbeitung der neuen Aufgaben eingewiesen.

Im Gegensatz zu allen anderen Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen standen die Befragten der *Kompaktschulung* sehr *kritisch* gegenüber, weil bei dieser keine Rücksicht auf die Vorkenntnisse der Teilnehmer genommen worden war. Es gab *keine individuelle Schulung* für die Mitarbeiter der Bürger Service Center, die sich aus unterschiedlichen Dienststellen rekrutierten und dementsprechend unterschiedliche Vorkenntnisse hatten. Unabhängig davon sind alle Aufgaben des BSCs Horn-Lehe neu vermittelt worden. Da die bisher ausgeübten Tätigkeiten nicht berücksichtigt wurden, sind auch Aufgaben trainiert worden, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits seit vielen Jahren ausgeführt wurden, in denen es demnach also überhaupt keinen Schulungsbedarf gab. Auf der anderen Seite hat es theoretische Einweisungen in unbekannte Arbeitsgebiete gegeben, für die es noch keine endgültigen Arbeitsabläufe gab, weshalb der praktische Bezug überhaupt nicht vermittelt werden konnte. Dies lag daran, dass selbst in den Dienststellen, aus denen die Dozenten kamen, niemand die EDV-Lösungen kannte, die im Bürger Service Center zum Einsatz kommen sollten.

### **Kritik an Qualität und Engagement der Ausbilder**

Die Qualität und Akzeptanz von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen steht und fällt mit der Qualität der Ausbilder. Dies zeigt sich daran, dass die Befragten darauf besonders kritisch eingingen. Vielfach wurden die Qualifikationen, die didaktischen Fähigkeiten und das Engagement der Lehrenden bemängelt. Natürlich gab es auch Dozenten, die ihrer Aufgabe vorbildlich nachgekommen sind. Es gibt aber auch Aussagen wie: „katastrophal, das totale Chaos!“ und „teilweise ganz schlecht gelaufen!“ Es wird bemängelt, dass „die Dozenten“ den Stoff teilweise „überhaupt nicht vermitteln“ konnten. Es sei „entsetzlich“ gewesen, man sei „vollgedröhnt worden von Leuten, die nicht lehren können“ und den Stoff darüber hinaus „teilweise schlecht vermittelt haben!“ Man habe im Grunde genommen „nichts gelernt!“ Interessant hierbei ist, dass die Befragten sich nicht nur auf eine destruktive Kritik beschränkten, sondern nach Gründen für diese Eindrücke suchten und Lösungsstrategien einbrachten. Die Dozenten schienen demnach zum Teil deshalb unvorbereitet, weil sie:

- zu kurzfristig für diese Aufgabe ausgewählt worden waren,
- zu lange Zeit nicht mehr in dem Bereich tätig waren, weshalb sie den Bezug zu dem Tätigkeitsbereich und den Kollegen verloren hatten,
- selbst noch nicht mit den technischen Neuerungen vertraut waren,
- kein Engagement entwickelten, weil sie das Gefühl hatten, dass sie Konkurrenten für sich selbst und ihre Dienststelle ausbildeten.

Die Mitarbeiter verlangten von den Lehrenden vor allem pädagogisches und soziales Einfühlungsvermögen. Schulungsmaßnahmen, in denen man mit einer herablassenden Art und unnötigen Wiederholungen von stupiden Arbeitsschritten konfrontiert wurde, wurden missbilligend aufgenommen und bewertet. Ein Befragter fasst seine Kritik in folgenden Worten zusammen: „Ich kam mir wirklich vor wie ein Vierjähriger, der Laufen lernen muss!“ In solchen Fällen wird vermutet, dass die Lehrenden durch „persönliche Anmaßung“ versuchen, ihre eigene Unkenntnis und ihren fehlenden Praxisbezug zu kompensieren.

Trotz aller Kritik wurde jedoch die *Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen nicht generell infrage gestellt*. Allerdings wäre es aus Sicht der Befragten besser gewesen, wenn man nach einer kurzen und intensiven theoretischen Einweisung die vermittelten Kenntnisse *direkt* und *praktisch* im eigenen Amt oder in einer anderen Dienststelle im direktem Kontakt mit richtigen „Kunden“ hätte anwenden können.

In diesem Zusammenhang wurde häufig auch der Wunsch nach Unterstützung des Teams durch Mitarbeiter aus anderen Dienststellen geäußert. Diese sollten in der Zeit zur Verfügung stehen, in der sich die Kolleginnen und Kollegen zu theoretischen und praktischen Schulungen außer Haus befanden. In der Vergangenheit hatte man sich in solchen Phasen *vernachlässigt* gefühlt, weil man während der Zeiten der Fortbildung keine Entlastung z.B. durch Vertretungsmaßnahmen bekommen habe. Letzteres wurde als besonders schwerwiegend betrachtet, weil zusätzlich zwei der Mitarbeiterinnen, die an einem Aufstiegslehrgang zum gehobe-

nen Dienst teilgenommen haben, ebenfalls nicht täglich in den Zeiten des „Publikumverkehrs“ zur Verfügung gestanden haben.

Auch bei der zweiten Mitarbeiterbefragung wurde Kritik an Weiterbildungsmaßnahmen speziell auch für das neue Aufgabengebiet Kfz-Angelegenheiten geäußert. Zur Begründung dafür, dass man das neue Aufgabenfeld (noch) nicht beherrschte, wurde von einer Befragten angeführt, dass die Schulung in der Zulassungsstelle schlecht waren. Nach drei Tagen der „Erniedrigung und Beschimpfung“ von der Person, von der sie angeleitet werden sollte, sei sie an einen Arbeitsplatz für Stilllegungen gekommen. Dort sei sie in eine Tätigkeit eingearbeitet worden, die im BSC Horn-Lehe gar nicht vorkomme. Die „Erniedrigung“ war offenbar derart heftig gewesen, dass sie nicht noch einmal eine Zeit dort verbringen möchte: „Um Gottes Willen, da geh’ ich nie wieder hin, also da mach’ ich Selbstmord, bevor ich da wieder hingeh!“

Andere Befragte zeigten sich mit den Schulungen für das neue Aufgabengebiet einigermaßen zufrieden, obwohl es immer wieder zu Problemfällen komme, weil bei Kfz-Angelegenheiten *die Übung fehle*. Es wurde hervorgehoben, dass ein dreiwöchiger Aufenthalt z.B. in der Zulassungsstelle oder die Anwesenheit einer Fachkraft aus diesem Bereich im BSC Horn-Lehe eine große Hilfe darstellen würde. Insgesamt überwog die Meinung, dass eine *praktische Unterstützung bei der täglichen Arbeit jeder theoretischen Schulung vorzuziehen* sei. Es herrschte Einvernehmen darüber, dass das theoretisch gelernte schnell wieder verfliegen sei, wenn der konkrete Arbeitsbezug fehle. So sei beispielsweise von der Kompaktschulung, die vor dem Inkrafttreten des Dienstleistungsangebotes besucht worden war, praktisch „nichts hängen geblieben.“

### **Zusätzlicher Qualifizierungsbedarf aus Sicht der Beschäftigten**

Einer kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung wurde in den Interviews von allen Befragten ein hoher Stellenwert beigemessen. Dabei wurden auch Anregungen und Wünsche bezüglich weiterer Qualifizierungsmaßnahmen geäußert. Starkes Interesse bestand an der Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten im Umgang mit Outlook, einer aufwändig gestalteten multifunktionalen Software, die im

Bürger Service Center Horn-Lehe Verwendung findet. Bislang war der Umgang mit dem Programm im Selbststudium zu Hause erlernt worden. Obwohl es nicht die Aufgabe der Beschäftigten ist, diese Kenntnisse ihren Kollegen zu vermitteln, gab es einen regen Informationsaustausch. Dabei stieß man allerdings recht schnell an die eigenen Grenzen. Deshalb wünschte man sich die Vermittlung weiterführende Kenntnisse mit Unterstützung der Dienststelle bzw. des Arbeitgebers.

Ein anderer Themenschwerpunkt, für den Fort- und Weiterbildungsbedarf angemeldet wird, ist die Interaktion mit den Bürgern. In diesem Zusammenhang werden ganz offen *Defizite im Umgang mit den Kunden* eingeräumt. Es wird angemerkt, dass es an Schulungen mit Themen fehle, die sich mit dem Verhalten gegenüber den „Kunden“ beschäftigen. Kurse mit Titeln wie: „Wie gehe ich mit dem Publikum um?“ bzw. „Wie gehe ich mit dem Kunden um - wie drücke ich mich aus?“ werden gewünscht. Andererseits wird aber auch angemerkt, dass solche Kurse durchaus angeboten werden, die Resonanz der angesprochenen Mitarbeiter darauf jedoch nicht allzu groß sei. Es ist offenbar schwierig, alle Teammitglieder von der Bedeutung solcher Kurse für ihre tägliche Arbeit zu überzeugen.

Weiter wird kritisch angemerkt, dass die Vorgesetzten kaum einen der vielen Kurse besuchten, die speziell für sie angeboten werden und zu denen man als Angestellter oder Beamter im „Publikumsverkehr“ keinen Zugang hat. Etwas ausschweifend wird angefügt, dass Schulungen und Fortbildungen für Vorgesetzte notwendig seien, da diese sich, anders als die Beschäftigten, von denen dies erwartet werde „in der Materie teilweise nicht auskennen, nicht auf dem aktuellen Wissensstand sind.“

Ogleich in den Interviews ein erheblicher Bedarf an Fort- und Weiterbildung angemeldet wird, war die *freiwillige Beteiligung* an Weiterbildungsmaßnahmen jedoch eher *selten*. Lediglich eine junge Beamtin gibt an, einen „Ausbilderschein“ erworben zu haben, um die Auszubildenden, die von der Verwaltungsfachschule in die verschiedenen Arbeitsbereiche und Dienststellen entsendet werden, fachgerecht einarbeiten zu können. Eine Angestellte hat die Kurse: „kundenfreundlich telefonieren“ sowie „stress- und konfliktfrei leben“ besucht (was sie ihren Koll-

gen durchaus weiter empfiehlt). Ansonsten waren von den Befragten keine Schulungen oder Kommunikationstrainings besucht worden. Der Bedarf wurde meist bei den Anderen gesehen. Gerade Schulungen für ein besseres Kommunikationsvermögen werden für jene Kolleginnen und Kollegen empfohlen, die sich öfter in persönlichen Auseinandersetzungen mit den Bürgern verstrickten. Es finden sich Bemerkungen wie: „Im Punkt Kundenbetreuung besteht bei einigen Kollegen Nachbesserungsbedarf!“ oder „einige müssen das haben, die haben öfter Konflikte!“

Auffällig ist, dass Veranstaltungen, die in „*Eigenregie*“ durchgeführt werden, ein *höherer Stellenwert* beigemessen wird als zentralen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Dabei spielte offensichtlich eine große Rolle, dass sich an den selbst organisierten „Schulungen“ auch die Dienststellenleitung beteiligt, was wiederum mit zum guten „Betriebsklima“ beiträgt.

Die Anmerkungen, die im Zusammenhang mit Aussagen zum zusätzlichen Qualifizierungsbedarf gemacht werden, lassen darauf schließen, dass die angebotenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der Spezifik der Arbeit als kundennahe Dienstleistungsarbeit (front-line service work) insgesamt nicht genügend Rechnung tragen. Indirekt wird u. E. mit dieser Kritik jedoch auch darauf hingewiesen, dass der mit kundennaher Dienstleistungsarbeit verbundenen besonderen Leistung im öffentlichen Dienst nicht genügend Wertschätzung entgegengebracht wird. Dies zeigt sich auch daran, dass die Beschäftigten artikulieren, dass im Umgang mit den Kunden Verhaltensunsicherheiten bestehen, die durch zusätzliches Training ausgeglichen werden könnten.

## **Bürgerorientierte Dienstleistungsarbeit im öffentlichen Dienst**

### **Der Bürger im Fokus des Interesses**

Ein anderer Punkt, an dem die Unsicherheit über die eigene Rolle als „Dienstleister“ im öffentlichen Dienst deutlich wird, zeigt sich im Zusammenhang der Überlegungen, die hinsichtlich der Position angestellt werden, die man als Beschäftigter gegenüber den Dienstleistungsempfängern einnehmen soll. Zwar be-

tonten fast alle Befragten den hohen Stellenwert, den sie dem „Kundenkontakt“ beimessen, sie weisen jedoch zugleich auch darauf hin, dass die unreflektierte Verwendung des Kundenbegriffs bei den Bürgern „falsche“ Erwartungen weckt. Diese kämen oftmals mit zu hohen Erwartungen ins Bürgeramt bzw. Bürger Service Center Horn-Lehe und träten dort vielfach auch zu falsch auf.

Aus Sicht der Beschäftigten hat sich das „Kundenverhalten“ in den letzten Jahren deutlich verändert. Die *Bürger* werden als *zunehmend „fordernder“* wahrgenommen. Es wird vermutet, dass die *Erwartungshaltung* durch die forcierte Öffentlichkeitsarbeit der senatorischen Behörde und der Dienststellenleitung sowie die daran anknüpfende ausführliche Berichterstattung in den Medien hervorgerufen wird. Die Erwartungen, die geweckt werden, gehen dabei teilweise weit über die tatsächlichen Möglichkeiten hinaus. Dies begründen die Befragten vor allem damit, dass die von ihnen im Bürgeramt bzw. im BSC Horn-Lehe erbrachten *öffentlichen Dienstleistungen* besonderen Voraussetzungen unterliegen.

Es wird berichtet, dass von den Bürgern nicht nur erwartet wird, dass sie bei der Annahme von Anträgen unterstützt, kompetent beraten und freundlich behandelt werden. Sie erwarteten auch, dass alles möglichst sofort erledigt werde. Darüber hinaus würden aber häufig auch noch „eine steuerliche Beratung, Lebensberatung und Rechtsberatung“ verlangt. Wenn die Bürger auf die beschränkten Möglichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter hingewiesen würden, sähen die Beschäftigten sich oft mit der Frage konfrontiert: „Ja wieso nicht, sie sind doch ein BSC?“ Es wurde auch berichtet, dass im BSC Mitte schon nach Einkaufsmöglichkeiten gefragt worden war: „wo ist denn hier der nächste Aldi?“

Wie die Befragung zeigt, machten sich die Beschäftigten vielfältige Gedanken über ihre Aufgabenstellung und die Rolle, die sie gegenüber den Dienstleistungsempfängern spielen sollen bzw. wollen: Was bzw. wer ist der Dienstleistungsempfänger? Einen Kunden, so wurde fast einstimmig Auskunft gegeben, sieht man in ihm nicht. Kunden kämen freiwillig, um für Geld eine Dienstleistung ihrer Wahl zu erhalten. Da die „Kunden“ im konkreten Fall jedoch immer dazu verpflichtet sind, die Dienstleistungen der Meldestelle, des Bürgeramtes oder des Bürger Service Centers in Anspruch zu nehmen, werden die Dienstleistungsempfänger nicht

in erster Linie als Kunden gesehen. Sie werden eher als Bürger begriffen, die das Recht haben, die von ihnen gewünschte Leistungen auch zu erhalten.

Andere Befragte rückten in den Vordergrund, dass sie sich nicht als „dienende“ Angestellte sehen. Genauso unterschiedlich ist die Einstellung zur eigenen Berufsbezeichnung, wobei der Begriff des Kunden*betreuers* einstimmig ablehnt wird, da man den Betreuer eher mit Tätigkeiten verbindet, in denen pflegerische Aktivitäten ergriffen werden. Die Bürger sind „ja nicht bettlägerig!“, wird in diesem Zusammenhang provokativ formuliert.

Die Mitarbeiter wehren sich ausdrücklich dagegen, in ein plattes Dienstleistungskonzept gesteckt zu werden, weil sie die „Kunden“, Antragsteller oder Leistungsempfänger aus ihrer Sicht:

- nicht bedienen,
- nicht betreuen und
- ihnen nichts verkaufen.

Statt dessen kommen die Bürger im BSC, wie immer wieder betont wird, weiterhin den ihnen vom Staat auferlegten *Pflichten* nach. Dabei haben sie keine wirkliche Auswahl zwischen verschiedenen Anbietern dieser „Dienstleistungen“. Zudem benötigten die Bürger recht häufig Hilfe beim Ausfüllen von Anträgen und Formularen. Vor diesem Hintergrund gaben die Befragten an, dass sie:

- sich gleichberechtigt sehen mit den „Kunden“,
- die Möglichkeit haben, Ermessensspielräume auszunutzen und Hilfe anzubieten,
- sich das Recht vorbehalten, Hinweis zu geben und die Bürger gegebenenfalls auch zurechtzuweisen.

Die Befragten bestehen zwar nicht (mehr) auf einem hoheitlichen Status, sie verlangen jedoch als Beamte oder Angestellte des öffentlichen Dienstes von den Bürgern angemessen, höflich und respektvoll behandelt zu werden.

Die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betonten, dass sie bei der Inanspruchnahme der Leistungen i.d.R. ihre Ermessensspielräume im Interesse der Bürger ausschöpfen. Sie versuchen, die Bürger bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu unterstützen und ihnen etwa beim Ausfüllen der Formulare zu helfen. Dabei gehe man soweit, dass man sich auch hin und wieder „mit Händen und Füßen verständige“, wenn es etwa bei ausländischen Antragstellern zu Mitteilungsproblemen komme. Auch spende man Trost, etwa bei Änderungen von Lohnsteuerkarten nach einem Todesfall. Beispielfhaft war auch die Anmerkung, dass im Kundenkontakt „etwas kuscheliges“ liege, der Kunde jemand sei, „um den man sich kümmern müsse.“ Dazu gehört auch, dass man versucht, die durchaus noch vorhandenen (Behörden-)Ängste des „Publikums“, vorwiegend älterer Menschen, abzubauen. Man müsse sich „in die Lage versetzen“, in der sich die „Hilfe suchende Person“ befinde, wurde in diesem Zusammenhang gesagt.

### **Spezifische Anforderungen an bürgerorientierte Dienstleistungsarbeit**

Von den Befragten wird betont, dass eine *positive Identifikation mit der Tätigkeit* notwendig sei, da man ansonsten den hohen Anforderungen nicht genügen könne:

„...ich sag’ mal ganz ehrlich, wenn die Arbeit dich nervt – mit den Bürgern so – dann soll man sich etwas Anderes suchen. Dann muss ich mich wegbewerben, dann muss ich aktiv werden, sonst soll ich nicht meckern.. Da sind sie selber schuld. ... Wenn ich am liebsten nur Akten bearbeite, dann muss ich mich wegbewerben. ... Ich kann nicht einfach das Publikum anpflaumen, nur weil ich daran keinen Spaß habe. Es gibt welche, die machen das gerne, die finden das toll mit den Leuten, dann gibt es welche die machen es nicht so gerne und dann gibt es welche, die hassen es abgrundtief!“

In den Interviews wird vielfach die *Lust am Kontakt mit den Bürgern* und der *Spaß bei der Arbeit* betont. Auf der anderen Seite wird jedoch das Auftreten und der Umgangston vieler „Kunden“ teilweise heftig kritisiert. Es wird hervorgehoben, dass man als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter in direktem „Kundenkontakt“ in hohem Maße abhängig ist von den „Stimmungslagen“ und Erwartungshaltungen der Bürger. Dadurch entstehen vielfach auch negative Erfahrungen und Belastun-

gen. Allzu häufig werde man noch mit dem Bild vom „blöden Beamten“ konfrontiert, was als ungerecht empfunden wird. Umgekehrt wird moniert, dass die Bürger, wenn sie vom guten Service im Bürgeramt bzw. BSC Horn-Lehe positiv überrascht sind, dies zwar den Beschäftigten selbst mitteilen, dies aber nicht z.B. im Internet unter [www.bremen.de](http://www.bremen.de) am Schwarzen Brett der Öffentlichkeit kundtun.

### **Erwartungshaltungen und Umgangsformen der Bürger als Belastungsfaktoren**

Offensichtlich trägt die Art und Weise des „Kundenkontakts“ bzw. die Wertschätzung und Behandlung durch die Bürger in hohem Maß zur Arbeitszufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Beschäftigten bei. Bei den Befragten besteht weitgehend Konsens darüber, dass der *enge Kontakt zum „Publikum“* positiv ist und gewünscht wird. Dieser Kontakt stellt in den Augen der Beschäftigten *die „Haupt Herausforderung“* dar und wird als *„persönlich anregend“* empfunden. Darauf deuten auch Aussagen hin wie: Arbeit mit dem Publikum ist „mein Ding“, oder: „Ich arbeite gerne mit Publikum/Menschen!“ Die *Identifikation mit der bürgernahen Dienstleistungsarbeit*, die als etwas „besonderes“ gerade für den öffentlichen Dienst empfunden wird, ist ausgesprochen hoch. Andererseits werden aber auch negative Beispiele genannt. Man sei abhängig vom Wohlwollen und den Stimmungslagen der Bürger, von denen man auch „mal mehr, mal weniger genervt“ wird. Man wisse, dass „alle“, egal welchen Alters, welcher Herkunft oder welchen Geschlechts, die Türen gut „zuknallen“ können und betont, dass man bei der Tätigkeit manchmal den Eindruck gewinne, dass der Umgang miteinander „verkommt“. Zwar beschränken sich solche Aussagen auf wenige seltene Vorkommnisse. Diese hinterlassen allerdings offensichtlich einen nachhaltigen Eindruck.

Heftig kritisiert wird das Verhalten einzelner Bürger gegenüber den Mitarbeitern. Man hat offensichtlich den Eindruck, dass eine „Übermacht der Kunden“ entstanden ist, was sich darin ausdrückt, dass in steigenden Maße negative Stimmungslagen auf die Mitarbeiter projiziert werden. Es wurde berichtet, dass es zunehmend zu förmlichen Attacken komme, zumindest nehme man dies so wahr. Vielleicht hänge dies auch damit zusammen, dass man im Laufe des Berufsleben feinfühli-

ger wird, wie es eine betroffene Mitarbeiterin vermutet. Insgesamt herrscht jedoch der Eindruck vor, dass der Umgang rauer wird. Pointiert wird von einer „Verrohung der Sitten“ gesprochen. So wird berichtet, dass, wenn ein Bürger am frühen Morgen einen solchen Auftritt bietet und „rumblökt“, der ganze Tag „gelaufen“ sei.

In diesem Zusammenhang wird auch auf die Änderungen und Verlängerungen der Öffnungszeiten im Kundeninteresse angespielt, was als großer Einschnitt und Nachteil für das persönliche Leben – besonders in den Phasen der Kindererziehung - angesehen wird. Der Tenor aller aber war, dass man trotz dieser Kritikpunkte: „gerne mit dem Publikum arbeitet und den persönlichen Kontakt nicht missen möchte!“

Generellen Aussagen zur Erwartungshaltung, wie: „überwiegend sind die Kunden mit uns zufrieden!“, wurden Eindrücke angefügt, wie: „Vorher mussten wir für die einen alles können und für die anderen hat es ausgereicht. Manche erwarten immer noch mehr als geleistet werden kann und darf!“

Einigen Mitarbeitern fällt es allerdings offenbar schwer, ihre neue Rolle anzunehmen. „Weshalb“, so fragte sich eine Mitarbeiterin, „darf man kein mehr Amt sein? Damit auch jeder weiß, was er zu erwarten hat. Dann weiß der Bürger auch, dass es eine Behörde ist!“ Im Prinzip, so wird ausgeführt, wisse man selbst, dass es sich bei einem Bürger Service Center lediglich um eine Zusammenlegung von mehreren Dienstleistungen handelt, einem Großteil der Bürger sei dies jedoch nicht bewusst. Pointiert wurde diese Aussage mit: „sicher wissen wir das – aber doch nicht Omi!“ In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Erwartungshaltung der Bürger und die Definition des „Servicegedankens“ thematisiert. „Wie will man Service eigentlich definieren in einem Bereich, in dem der Kunde dazu verpflichtet ist, selbst eine Leistung zu erfüllen?“ Der einzige Service, den der einzelne Angestellte oder Beamte im Rahmen der Angebotspalette bieten könne, sei, sich bei Fragen und Problemfällen sofort fernmündlich zu informieren, um weiterhelfen zu können. Vielfach seien die Bürger jedoch zu ungeduldig und lieben den Mitarbeitern gar nicht die Möglichkeit, ihnen zu helfen. Man „lässt den Mitarbeitern keine Möglichkeit und rennt sofort raus!“

Die *soziale Interaktion mit den Bürgern* wird von den Befragten als die *zentrale Dimension ihres Arbeitshandelns* angesehen. Dabei erschöpft sich die „Kundenfreundlichkeit“ aus ihrer Sicht nicht in der Erweiterung des Dienstleistungsangebotes und der Verlängerung der Öffnungszeiten. Einen ebenso hohen Stellenwert nehmen die Kompetenz und Freundlichkeit der Mitarbeiter ein.

Insgesamt suchen und wünschen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine *Bestätigung durch den Kundenkontakt*, auch um dadurch ihre *besondere Leistung* zu demonstrieren. Von zumindest ebenso großer Bedeutung ist allerdings auch die *Bestätigung* ihrer besonderen Leistung *durch die vorgesetzte Behörde*. Dieser Zusammenhang wird deutlich anhand der Frustration, die sich daraus ergibt, wenn die erwartete positive Reaktion der Behörde ausbleibt. Als Beispiel hierfür wurde uns die folgende Geschichte erzählt. Vor einiger Zeit sind die Mitarbeiter des Bürgeramtes Horn-Lehe dazu angehalten worden, den Kunden Fragebögen des *Ideen- und Beschwerdemanagements* in der Bremischen Verwaltung (siehe Anhang) auszuhändigen. Die Rücklaufquote war hoch, und die Ergebnisse sind nach oberflächlicher Beurteilung der Mitarbeiter selbst sehr positiv gewesen. Allerdings ist eine Resonanz durch das Beschwerdemanagement bzw. der Senatskommission für das Personalwesen auf diese Aktion, die bei den Bürgern und Mitarbeitern durchaus Bemühungen voraussetzen, jedoch ausgeblieben. Darüber zeigte man sich sehr enttäuscht.

### **Bürgerorientierte Dienstleistungsarbeit als Bezugsrahmen**

Aus der Analyse der Interviewaussagen zum zentralen Stellenwert der Interaktionsbeziehungen zwischen Bürgern und Beschäftigten lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen. Die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Bürgern kann nicht separat gesehen werden, sondern muss als die zentrale Einflussgröße in alle *Überlegungen zur Arbeitsgestaltung* einbezogen werden. Hilfreich wäre es, bereits im Vorfeld folgende Punkte zu beachten:

- bei der Auswahl von Beschäftigten für bürgerorientierte Dienstleistungsarbeit im öffentlichen Dienst sollten Selektionskriterien für die Einstellung nach sozialen und kommunikativen Fähigkeiten beachten werden,

- die Zuweisung zu verschiedenen Arbeitsbereichen sollte stärker nach Interessen und Fähigkeit strukturiert werden,
- die soziale und kommunikativen Fähigkeiten der in diesem Tätigkeitsbereich arbeitenden Beschäftigten sollten stärker gefördert werden.

Dabei sollte die Teilnahme an *Kommunikationstrainings* und das Erlernen von *Strategien zur Konfliktbewältigung* zur Verbesserung der Interaktion zwischen Beschäftigten und Bürgern verbindlich gemacht werden. Die kontinuierliche Betreuung und Bestätigung der Mitarbeiter ist ein weiteres Instrument, durch das auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im direkten Bürgerkontakt Einfluss genommen werden sollte.

Insgesamt besteht offensichtlich erheblicher Bedarf hinsichtlich der *Definition der Rolle der Beschäftigten als Mitarbeiter in unmittelbarem Bürger- bzw. Kundenkontakt*. Von der vorgesetzten Dienststelle sollte deshalb ein *einheitliches Verständnis* der an die Beschäftigten gerichteten Erwartungen erarbeitet und diesen übermittelt werden. Dadurch ließen sich *Verhaltensunsicherheiten abbauen* und eine *positive Identifikation mit der Arbeit befördern*.

### **Berufliche Perspektiven und Karriereaussichten der Beschäftigten im BSC Horn-Lehe**

Die Bereitschaft, neue anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen und den Arbeitsplatz zu wechseln, hängt zu einem großen Teil von den *beruflichen Perspektiven* und *Karriereaussichten* der Beschäftigten ab. Diese sind im öffentlichen Dienst durch recht fixe laufbahnspezifische Vorschriften und tarifvertragliche Vorgaben relativ überschaubar und berechenbar. Für die meisten Beschäftigten bot diese überschaubare Struktur Vorteile, da sie sich an diesen recht klar orientieren und ihre Lebensentwürfe daran ausrichten konnten.

Für die Bewertung der aktuellen Arbeitssituation und der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sind mehrere Faktoren maßgeblich. An erster Stelle stand dabei die zum Zeitpunkt der Befragung erreichte Position im öffentlichen Dienst.

Die Bewertung dieser Position war wiederum abhängig von der Berufseinmündung und dem jeweiligen Berufsverlauf.

### **Die Berufsverläufe**

Die Berufseinmündungen und Laufbahnen der Beschäftigten im Bürgeramt bzw. BSC Horn-Lehe waren sehr unterschiedlich. Der Beruf des Verwaltungsbeamten oder des Verwaltungsangestellten im öffentlichen Dienst ist (mit einer Ausnahme) nicht der Traum- oder Wunschberuf gewesen. Die Wahl und der Eintritt in die Verwaltungslaufbahn ist von der allgemeinen Situation auf dem Ausbildungs- und Stellenmarkt abhängig gewesen, wobei sich die Situation während der Einstellungsphasen in den öffentlichen Dienst nachhaltig verschlechtert hat. Man hat, salopp formuliert: „das (genommen), was man bekommen konnte.“ Die Verwaltungslaufbahn selbst gestaltete sich insbesondere bei den Beamtinnen und Beamten nicht so einheitlich und voraussehbar wie dies zu vermuten war. Unterschiedliche Ausbildungsjahrgänge sahen sich mit geänderten Regularien konfrontiert. Es ergaben sich erhebliche Differenzen hinsichtlich des Zeitpunkts der Verbeamtung, hinsichtlich der Zeiträume, über die hinweg man als Beamte/Beamter zur Anstellung (z.A.) beschäftigt worden war, bzw. hinsichtlich des Zeitpunkts, zu dem man sich auf eine freie Planstelle bewerben konnte.

Für die wenigsten der befragten Beschäftigten war, wie wir feststellen konnten, eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst erste Wahl gewesen. Die Berufswünsche, die nach der Schulausbildung bestanden, waren vielfältig: Raumausstatter und Polsterer, Teilezeichnerin, Beamter beim Bundesgrenzschutz, Fotograf, Tierarzthelferin, Pferdewirtin oder allgemein eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich. Nur eine der befragten Mitarbeiterinnen hatte sich nach zwei Praktika, von denen sie eines im Handwerk und eines beim Senator für Häfen absolviert hatte, direkt für die Verwaltungslaufbahn entschieden. Bei allen anderen war die Berufswahl von den Möglichkeiten abhängig gewesen, die sich zum Zeitpunkt ihres Eintritts in das Berufsleben boten.

Zwei ältere Befragte hatten eine Ausbildung außerhalb des öffentlichen Dienstes absolviert. Beiden gemeinsam war, dass sie (wenn auch aus unterschiedlichen

Gründen in der Biografie) in den öffentlichen Dienst eingetreten waren, als man dort: „noch händeringend nach Personal gesucht hat.“ Dort hatten sie sich intern durch „Training on the Job“ für ihre Aufgaben qualifiziert. Die jüngeren Mitarbeiter aus den geburtenstarken Jahrgängen hatten sich aus unterschiedlichen Gründen für den öffentlichen Dienst entschieden. Hierbei spielten u.a. gesundheitliche Gründe, die Information im Wunschberuf nicht ausgebildet werden zu können und die Erfahrung, dass man in der freien Wirtschaft keinen Ausbildungsplatz finden konnte, eine Rolle. Einige Befragte hatten sich gleich für einen Besuch der Verwaltungsfachschule entschieden, während andere sich erst nach Abschluss einer Ausbildung im kaufmännischen Bereich auf eine Stelle im öffentlichen Dienst beworben hatten

Aufgrund des unterschiedlichen Zugangs zum öffentlichen Dienst fanden sich im Bürgeramt bzw. im BSC Horn-Lehe zwei Statusgruppen, welche die gleichen Aufgaben wahrnehmen und die gleichen Tätigkeiten verrichten. Diejenigen, die gleich in den öffentlichen Dienst eingetreten und an der Verwaltungsfachschule ausgebildet worden waren, waren als Beamte beschäftigt. Diejenigen, die sich nach einer Berufsausbildung im privatwirtschaftlichen Bereich auf eine Stelle im öffentlichen Dienst beworben hatten, waren im Angestelltenverhältnis tätig. Aus der Zugehörigkeit zu einer der beiden Statusgruppen ergaben sich *Differenzen in der Wahrnehmung* der Arbeitssituation, in den Arbeitsorientierungen und den Karriereambitionen, die sich auf die Zufriedenheit mit der konkreten Arbeitstätigkeit auswirkten.

### **Die Arbeitsorientierungen der Beschäftigten**

Die meisten Befragten gaben sich mit dem, was sie erreicht hatten, zufrieden. Dies lag vor allem daran, dass sie aus ihrer eigenen Sicht über *keine weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten* (mehr) verfügten. Gerade deshalb war für sie *die konkrete, alltägliche Arbeit* (als Quelle von Zufriedenheit oder Frustration) von besonderer Bedeutung. Allgemein formuliert wurde die Aussage getroffen, dass die Zufriedenheit sich „wellenförmig“ verhält, wobei Beförderungen oder das „planmäßig werden von Stellen“ bereits als Höhepunkte empfunden wurden. Da die *aktuelle Situation* im Vergleich mit früheren Arbeitserfahrungen *als Verbesserung* begriffen wurde, galt es diese aktuelle Situation zu verteidigen.

Die Zufriedenheit mit dem Einkommen fällt unterschiedlich aus, je nachdem welche Vergleichsgruppen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herangezogen werden. Zum einen sind dies die Gruppen des öffentlichen Dienstes, die vergleichbare Aufgaben erfüllen und vermeintlich besser bezahlt werden oder den Vorzug flexiblerer Arbeitszeiten haben. Zum anderen sind es Berufsgruppen wie z.B. Apothekenhelferinnen, die nach Aussage einer Interviewten so wenig Geld verdienen, dass sie mit ihrem Gehalt kein eigenständiges Leben führen können. Es wurden noch weitere Beschäftigtengruppen genannt, deren Unterhalt nicht gesichert war, obwohl sie hart arbeiteten. Vor diesem Hintergrund zeigt man sich einigermaßen zufrieden mit dem eigenen Entgelt.

Das Einkommen und die Karrierechancen sind wichtig, sie stellen jedoch nicht die primäre Dimension bei der Bewertung der Zufriedenheit mit der Arbeit dar. Viel stärker wurde auf der Ebene der Organisation die *Anerkennung der eigenen Person durch die Amtsleitung* hervorgehoben. Das *eigenständige Organisieren des Dienstablaufes durch das Team* selbst in Hinblick auf Öffnungszeiten, Erreichbarkeit, Urlaubsplanung, Aufgabenverteilung und von Vertretungen im Krankheitsfall werden sehr hoch bewertet. Das Gefühl, diese Aufgaben ohne einen Vorgesetzten bewältigen zu können, animiert die Mitarbeiter zu eigener Initiative, von der sich keiner der Beteiligten ausnahm. Die Offenheit für Ideen und Veränderungen, seien es von der Leitung herangetragene oder von Mitgliedern des Teams eingebrachte, wurde ebenso positiv hervorgehoben wie die Rücksprache und der Informationsfluss mit der Dienststellenleitung.

Die mit der Reorganisation verbundene Erweiterung des Aufgabenfeldes stellt für die Mitarbeiter eine große Herausforderung dar. Sie haben an Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen und neue Aufgaben erlernen müssen. Gleichzeitig haben sie die personellen Engpässe gemeistert, die sich im Zuge der Umstellungen ergaben. Dies hat die Arbeit für die Beschäftigten zwar *anstrengender*, offensichtlich aber *auch interessanter* gemacht. So äußern einige der Befragten sogar schon die Befürchtung, dass sich nach Abschluss der Veränderungen wieder die Routinen einstellen könnten, denen man eigentlich entgehen wollte. Von diesen Befragten wurden Weiterbildungsmaßnahmen und weitere Optionen auf dem Arbeits- und Stellenmarkt ins Spiel gebracht. Niemand wünscht sich „die Vergangenheit“ zu-

rück. Obwohl „vieles ruhiger und angenehmer“ war, empfand man es „aber auch reizloser.“

Bemerkenswert ist, dass unterschwellig *Ängste vor weiteren Neuerungen und Unsicherheiten* vorhanden sind, obgleich die gerade eben noch gemachten eigenen Erfahrungen belegt haben, dass man mit Veränderungen der Arbeit durchaus umgehen kann und höheren Anforderungen gewachsen ist. Die Angst vor weiteren Veränderungen zeigt sich besonders bei den Mitarbeitern, die aus der Meldestelle Schwachhausen-Vahr ins Bürgeramt Horn-Lehe „versetzt“ worden waren. Diese machen sich offensichtlich Gedanken darüber, was passieren würde, wenn das Projekt scheiterte oder es zu organisatorischen oder personellen Veränderungen auf der Leitungsebene käme. Sie hegen diese Befürchtungen gerade weil sich ihre Arbeitssituation durch die Reorganisationsmaßnahmen verbessert hat. Die aktuelle Situation wird speziell von ihnen als äußerst positiv wahrgenommen. Andererseits befinden genau diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in einer latenten Stresssituation. Auf der einen Seite hoffen sie, dass sich ihre Arbeitssituation weiter positiv entwickeln wird, auf der anderen Seite befürchteten sie einem Rückfall in die alten, konservativen Strukturen, die durch Routinearbeiten und geringe Handlungs- und Gestaltungsspielräume gekennzeichnet waren. Diese Befürchtung beruht auf den Erfahrungen, die sie bei der Auflösung der Meldestelle gemacht haben. Dort waren weitreichende Entscheidungen „über ihre Köpfe hinweg“ getroffen worden.

Von sehr großer Bedeutung für die Befragten sind darüber hinaus die sozialen Beziehungen untereinander, die auch gepflegt werden. Es erscheint ihnen wichtig: „die soziale Gemeinschaft im Takt (intakt) zu halten!“ Dies wird neben dienstlichen Teambesprechungen durch aktive Kommunikation und regen Informationsfluss gefördert. Sehr positiv bewertet werden der Austausch in privater Atmosphäre vor oder nach der Arbeit und in Zeiten verminderten Arbeitsanfalls sowie die gemeinschaftliche Unternehmungen wie Spargelessen, Freimarktausflüge und Weihnachtsfeiern.

### **Benachteiligte Beamte?**

Auffällig ist, dass die beamteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Situation negativer beurteilen als die Mitarbeiter im Angestelltenstatus. Während die Angestellten die Sicherheit des Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst hervorheben und ihren eigenen Kindern den öffentlichen Dienst wegen der Arbeitsplatzsicherheit empfehlen, sind die Beamten weitaus kritischer. Sie sagen häufiger, dass sie sich auf keinen Fall ein zweites Mal für die Beamtenlaufbahn entscheiden würden, da der *Beamtenstatus mit Nachteilen verbunden* sei. Die Angestellten seien im Vorteil, weil sie bei der Bewerbung auf Stellen des öffentlichen Dienstes mehr Freiheiten hätten und nicht an die *Aufstiegsformalien der Beamtenlaufbahn* gebunden sind. Im eigenen Tätigkeitsfeld wurde keine Notwendigkeit zur Verbeamtung gesehen, da die Angestellten ja die gleiche „hoheitliche“ Tätigkeit ausüben wie die Beamten.

Über den Zeitpunkt der Verbeamtung gab es unterschiedliche Aussagen. Einige Befragte sind sofort in die Beamtenlaufbahn eingestiegen. Andere Beamte waren nach der Ausbildung zunächst zeitlich befristet als Angestellte beschäftigt gewesen. Später waren sie vor die recht einseitige Wahl gestellt worden, entweder übernommen und verbeamtet oder nicht mehr weiter beschäftigt zu werden. In einem Fall einer „verspäteten“ Übernahme war trotz der bereits vorhandenen Berufserfahrung nur das Einstiegsgehalt, die Eingangsstufe zur Beamtenbesoldung, vergütet worden. Auch der Übergang von der Beschäftigung als Beamter z.A. (zur Anstellung) auf eine freie Planstelle und deren Besetzung ist uneinheitlich verlaufen. Während sich einige Beamte sofort nach der Ausbildung auf freie Planstellen hatten bewerben dürfen, mussten andere 2 oder 3 Jahre warten, bevor sie sich auf eine Planstelle bewerben durften, da erst ein Überhang von Beamten z.A. auf planmäßige Stellen „verteilt“ werden musste.

Gerade die aufstiegsorientierten Beamten empfanden es als eine „Ungerechtigkeit“, dass zwischen Beamten und Angestellten ein Unterschied gemacht wurde. „Um mit den Aufstiegskarrieren der Seiteneinsteiger (Angestellten) mithalten zu können, ist es notwendig den Aufstiegslehrgang zu besuchen!“, lautet eine der kritischen Aussagen. Von einem an der „Quotenregelung“ gescheiterten Auf-

stiegskandidaten wurde Resignation ausgedrückt und auf die erfolgreiche Karriere eines angestellten Freundes im öffentlichen Dienst hingewiesen.

Die Selektionskriterien für die Zulassung zum Aufstiegslehrgang in den höheren Dienst basieren aus Sicht der befragten Beamtinnen und Beamten nicht ausschließlich auf den Leistungen der Eignungsprüfung für die gehobene Laufbahn. Sie sind stark abhängig von den Kontingentregelungen der senatorischen Behörde. Bei den Beamtinnen und Beamten herrscht deshalb der Eindruck vor, dass bei ihnen die eigene *Leistung nicht genügend berücksichtigt wird* und alle Beamten *unabhängig von ihrer konkreten Leistung* gleich behandelt werden. Da in ihren Augen die Leistung bei der Zulassung zu Aufstiegslehrgängen und Beförderungen keine bedeutende Rolle spielt, ist die Bereitschaft zu höherer Leistung und größerem Engagement bei der Arbeit bei ihnen relativ gering. Gleichzeitig hatten die bei den Bemühungen um einen Aufstieg gemachten negativen Erfahrungen dazu geführt, dass die diesbezüglichen Anstrengungen eingestellt worden waren. Da überdurchschnittliche Leistungen nicht entsprechend honoriert werden, wurde die Leistungsbereitschaft deutlich eingeschränkt.

Insgesamt herrscht bei den aufstiegs- und stärker leistungsorientierten Mitarbeitern eine gewisse Unzufriedenheit vor, weil besonderes Engagement aus ihrer Sicht nicht genügend honoriert wird. Typisch für die Haltung dieser Befragten ist der Wunsch, dass „meine Leistung honoriert wird!“

Neben der als ungerecht empfundenen Gleichbehandlung der Beamtinnen und Beamten gab es einen weiteren Punkt, der deren Motivation schwächt. Sie finden sich gegenüber den Angestellten benachteiligt, weil diese nicht dem Zwang unterliegen, einen Aufstiegslehrgang besuchen zu müssen. Dies empfinden die Beamtinnen und Beamten als eine Ungleichbehandlung gegenüber den Angestellten, bei denen sie massive Vorteile erkennen.

Vor diesem Hintergrund ließe sich trefflich darüber streiten, ob es überhaupt notwendig ist, Teile der Mitarbeiter zu verbeamen. Selbst aus der Sicht der Beamten erscheint dies unnötig, weil die Angestellten die gleichen Arbeiten wie die Be-

amten verrichten. Der Beamtenstatus aufgrund hoheitlicher Aufgaben wird nicht als notwendig angesehen. Aufgrund der von den Beamtinnen und Beamten geäußerten Kritik wäre zu fragen, ob es Indizien dafür gibt, dass die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Beamten geringer sind als die der Angestellten oder ob es sich hierbei um „Klagen“ handelt, die für die alltägliche Arbeitsverhalten keine Bedeutung haben.

Unsere Befunde legen nahe, dem unterschiedlichen Engagement bei der Arbeit mehr Beachtung als bisher zu schenken, um einem möglichen Leistungsverlust durch Demotivation zu begegnen. Hierzu sollten folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- eine angemessene und leistungsgerechter „Anerkennung“ der Arbeit,
- ein Abbau der „leistungsunabhängigen“ Gleichbehandlung von Kollegen (nach dem Vorbild marktwirtschaftlicher Institutionen),
- eine bessere Motivation durch Leistungsentlohnung sowie
- die Gleichbehandlung von Angestellten und Beamten.

Des Weiteren sollten die Beschäftigten an Entscheidungen über ihre Arbeit stärker beteiligt werden. Es zeigt sich nämlich, dass das Engagement der Beschäftigten deutlich abnimmt, wenn ihre Erwartungen enttäuscht werden. Unter solchen Umständen werden Karriere- und Aufstiegsambitionen aufgegeben bzw. darauf verzichtet. Man konzentriert sich statt dessen auf private Handlungsfelder. Als Faktor, der *Frustration und Resignation* auslösen kann, wurde von den Befragten auf *enttäuschte Erwartungen* und den ständigen *Kampf gegen die „Willkür“ im öffentlichen Dienst* verwiesen. Zu den negativen Erfahrungen, über die in diesem Zusammenhang berichtet wurde, zählten:

- die wiederholte Versetzung in persönlich nicht geschätzte Tätigkeitsbereiche gegen den eigenen Wunsch,
- Einkommenseinbußen durch die Übernahme in den Beamtenstatus (da man danach lediglich nach der Eingangsstufe für Beamte besoldet wurde),
- die Verzögerung einer Höhergruppierung beim Antritt einer neuen Stelle, da Beförderungen nur noch einmal im Jahr ausgesprochen werden,

- die Kontingentbeschränkungen, die zur Folge haben, dass man trotz bestandener Aufnahmeprüfung für den gehobenen Dienst abgewiesen wurde,
- der Statusverlust durch die Schließung einer Dienststelle.

### **Die Karriereorientierungen**

Aufstiegs- und Karriereorientierungen spielten bei fast allen Befragten keine herausragende Rolle. Die Mehrheit der Belegschaft des Bürgeramts Horn-Lehe zeigte sich wenig ambitioniert, eine berufliche Karriere voranzutreiben. Dies liegt sowohl an den persönlichen Interessen als auch an dem Aufwand, der dazu nötig wäre. Die *Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis*, die ihre Ausbildung im privatwirtschaftlichen Bereich abgeschlossen hatten und als Quereinsteiger in den öffentlichen Dienst gelangt waren, waren insgesamt *zufriedener als die Beamten*. Von den Angestellten wurde die aktuelle Tätigkeit als „Karriereziel“ begriffen und auch als solches akzeptiert. Einige äußerten sogar, man habe „nie gedacht ... überhaupt so weit zu kommen!“ Für die meisten von ihnen stand nicht die Arbeit im Mittelpunkt, sondern die Familie. Die Beamten zeigen sich insgesamt weniger zufrieden mit der erreichten Position. Ohne Aufstiegslehrgang, der einen erheblichen Lern- und Zeitaufwand sowie persönliches Engagement erfordert, können sie bestenfalls noch die Besoldungsstufe A 9 erreichen. Da entsprechend Stellen nach Aussage der Befragten aber nur im „Sozialwesen“ angeboten werden, erscheint ihnen ein solcher Aufstieg nicht erstrebenswert. Sie argumentieren, dass die mit einer Tätigkeit im „Sozialwesen“ verbundene psychische Belastung und Eingebundenheit die damit verbundene Höhergruppierung nicht aufwiege. Auch die Beamten geben an, dass sie *Interessen außerhalb des Berufslebens*, wie z.B. Familie, Hobbys, persönlicher Fortbildung und politischem Engagement den Vorzug geben. Für alle von uns befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist typisch, dass sie eine *Befriedigung überwiegend außerhalb der Arbeit* suchen und sich dementsprechend *mit ihrer Arbeit arrangiert haben*.

Die beschränkten beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten kompensierten sie dadurch, dass sie ihren Lebensmittelpunkten außerhalb des Berufslebens suchten. Es finden sich aber auch *resignative Haltungen*, die *durch enttäuschte Karriereerwartungen* und dem Gefühl, Opfer einer ungerechten Willkür geworden zu sein,

entstanden sind. Die resignative Haltung schlägt sich allerdings nicht auf die Zufriedenheit mit der konkreten Tätigkeit nieder. Die *Enttäuschung* über verpasste Karrierechancen wird (zumindest teilweise) *kompensiert durch die Offenheit und Anerkennung durch die Amtsleitung, die Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeit und ihrer Organisation und die mit der Erweiterung des Dienstleistungsangebotes verbundene Abwechslung bei der Tätigkeit*. Hinzu kommen das generell als gut empfundene Arbeitsklima und die guten soziale Beziehungen untereinander. Dies wird als ebenso wichtig für die *Zufriedenheit am Arbeitsplatz* angesehen wie das gute Verhältnis zu den Bürgern.

Bei der Nachfrage, ob man bereit wäre, zugunsten einer Karriere einen Dienststellenwechsel zu vollziehen, finden wir überwiegend Mitarbeiter, die so weiterarbeiten wollten wie bisher, allerdings unter der Voraussetzung, dass „...die Öffnungszeiten so bleiben“ wie bisher. Weiterführende Ansprüche an die Arbeit werden in den meisten Fällen - scherzweise „altersbedingt“ - nicht gestellt. Trotz aller Kritik an Willkür und Benachteiligung finden sich in unserem Sample zwei Beamtinnen, die sich über einen Aufstiegslehrgang für den gehobenen Dienst qualifizieren. Die Bewerbung und der Beginn für die Schulung fielen allerdings auf einen Zeitpunkt an dem die Mitarbeiterinnen noch in die hierarchischen Struktur der Meldestelle Schwachhausen-Vahr eingebunden waren. Aufgrund dieses Faktus identifizierten sich die beiden Mitarbeiterinnen weniger mit dem Verlauf der Entwicklung durch die Übernahme in das Bürgeramt Horn-Lehe und die Umwandlung in ein Bürger Service Center als ihre Kollegen und Kolleginnen, die eine langfristige Perspektive im BSC Horn-Lehe haben.

Die Motivation, sich für den Aufstiegslehrgang zu bewerben, waren hierbei: ein spontaner Entschluss, ohne die Erwartungen und Folgen im Vorfeld zu bedenken, bzw. die einzige Möglichkeit „höher zu kommen“. In den Interviews wurde weniger auf die finanziellen Vorteile eingegangen, die sich aus einem Aufstieg ergeben, als auf die Chance, eine anspruchsvollere und angesehenere Aufgabe zu übernehmen, sowie die Möglichkeit, Belastungen und Stress aus dem Weg zu gehen und im weiteren beruflichen Verlauf eine angenehmere und ruhigere Tätigkeit auszuüben. Eine gewisse Veränderung hatte sich allerdings zwischen den beiden Befragungen bei den Beamtinnen ergeben. Während sie in der ersten Mit-

arbeiterbefragung zum Aufstiegslehrgang noch eine distanzierte Stellung bezogen hatten, dominierte inzwischen die Einsicht, dass die Teilnahme an diesem Lehrgang eine Voraussetzung war, um später mehr Geld zu verdienen. Hierzu musste man in den sauren Apfel beißen, die als angenehm empfundene Arbeitssituation und das Team verlassen zu müssen und sich in einer anderen Dienststelle neu zu etablieren.

Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes gibt es nicht. Es wurde allerdings befürchtet, dass Bereiche des öffentlichen Dienstes privatisiert und im Falle des Scheiterns das BSC Horn-Lehe geschlossen werden könnte. Ängste bestehen hauptsächlich darin, dass man bei der Schließung des BSCs Horn-Lehe, einen unattraktiven Arbeitsplatz zugewiesen bekommen würde, der keinen Bürgerkontakt mehr beinhalte und evtl. darin bestehe, dass man in einem Archiv Akten sortieren müsse. Eine solche Tätigkeit wird als unattraktiv begriffen. Detaillierter wird auf den mangelnden Leistungsdruck verwiesen, den die Verbeamtung oder die Anstellung im öffentlichen Dienst mit sich bringt und engagierte Mitarbeiter in ihrem Tatendrang hindert. Trotz aller Kritik am öffentlichen Dienst und der Feststellung, dass die Verbeamtung mit Verdiensteinbußen verbunden gewesen sei, wurde die *Sicherheit des Arbeitsplatzes* insgesamt positiv bewertet. Dies drückt sich in Stellungnahmen wie der folgenden aus: „Ich denke, wir können ganz froh sein, dass wir einen sicheren Arbeitsplatz haben – auch wenn meine Kollegen am meckern sind, sie haben so wenig Geld. Wir können immer mit unserem Geld rechnen!“

### **Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Interessen**

Aufgrund des hohen Stellenwerts, den außerberufliche Aktivitäten einnehmen, verwundert es nicht, dass alle Befragten versuchen, eine *strikte Trennung zwischen der Arbeit und dem Leben* vorzunehmen und aufrecht zu erhalten. Diese Orientierung belegen Aussagen wie: „Hier arbeite ich, und wenn ich Feierabend habe, dann lebe ich!“ Die gleiche Mitarbeiterin gesteht allerdings auch ein, dass sie wirklich gerne zur Arbeit geht, wobei sie hinzufügt, dass sie noch zufriedener wäre, wenn es das neue Arbeitsgebiet (Kfz) nicht gäbe. Mit ein wenig Scham fügt sie hinzu: „So blöde sich das anhört, manchmal bin ich richtig traurig, wenn ich Feierabend habe!“

Trotz der Betonung einer strikten Trennung zwischen Berufstätigkeit und Privatleben kam zur Sprache, dass die *Arbeit eine positive oder negative Auswirkungen auf das „Privatleben“* haben kann. So erweist es sich als positiv, „wenn man auf der Arbeit einen guten Tag hatte: Es kann zwar schon voll gewesen sein, aber immer schön ruhig – keiner brüllt ´rum, man hat alle Leute zufrieden gekriegt, dann geht es einem besser. Es braucht nur einer dazwischen sein, der einen richtig was an die Ohren gedonnert hat ...!“, dann kippt die Stimmung um.

Die Einstimmung auf „*das Leben“ nach dem Arbeitsschluss* versuchen viele auf dem oft recht langen Wegen von der Arbeit nach Hause zu vollziehen. Was dem einen oder anderen hier gelingt, bleibt anderen versagt, da man sich im Straßenverkehr schon wieder über das Verhalten anderer Verkehrsteilnehmer aufregt. Oft setzt man sich mit der Arbeit auch außerhalb der Arbeitszeit auseinander.

Vor diesem Hintergrund ist klar, dass sich die Befragten ausführlich Gedanken über eine Erweiterung der Öffnungszeiten machen. Verlängerte Öffnungszeiten werden in der Öffentlichkeit und von der senatorischen Behörde oft unhinterfragt gleichgesetzt mit besserem Service und größerer Bürgerfreundlichkeit. Aus Sicht der Beschäftigten bedeuten längere Öffnungszeiten jedoch fast immer Mehrbelastungen und einen Verzicht auf geregelte Arbeitszeiten. Deshalb konfrontierten wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ergebnis der Kundenbefragung, das belegt, dass sich viele Kunden erweiterte Öffnungszeiten in den Nachmittagsstunden wünschen. Als Reaktion bekamen wir eine mehr oder weniger glatte Ablehnung etwa folgender Art: „Warum sollte ich Nachmittags arbeiten wollen? Dann wäre ich Verkäuferin geworden!“ Auch auf einer flexiblen Arbeitszeit bei dem jetzigen Einkommen, das vertraglich vereinbart ist, wird bestanden. Gründe dafür, dass man keine Veränderungen bei den Öffnungszeiten wünscht, liegen einmal auf der Ebene der familiären Eingebundenheit und des „Gewohnheitsrechtes“, aber auch darin, dass man in der Vergangenheit bereits erweiterte Öffnungszeiten - auch an verschiedenen Wochentagen - angeboten hatte. Diese seien, so wurde erklärt, von den Kunden nicht angenommen worden: „...da haben wir dann Däumchen gedreht!“ Außerdem fügte man hinzu, dass man aus Erfahrung wisse, dass diejenigen, die tatsächlich Nachmittags kommen, auch morgens kommen könnten, da es sich hierbei in der Mehrzahl um Studenten, Arbeitslose und

Sozialhilfeempfänger handelt. Die Beschäftigten haben aber auch Lösungen für das Thema verlängerte Öffnungszeiten parat. Dies setze eine erhebliche Aufstockung des Personals in der Dienststelle voraus. Im gleichen Zusammenhang wurde deutliche Kritik daran geübt, dass die „Politik“ und die senatorische Behörde das BSC Mitte favorisierten und stärker förderten. Ein wenig Sarkasmus liegt in der Aussage: „Das BSC in der Innenstadt, ein Superangebot - was man zu allen Zeiten mit den Superverkehrsmitteln - Politikersprache - erreichen kann!“ Eher sachlich war der Hinweis, dass man das BSC Horn-Lehe ja schon sehr früh morgens aufsuchen könne, da es ab 7:30 Uhr die Türen geöffnet habe, und auf Absprache sogar Termine außerhalb der Öffnungszeit ab 7:00 Uhr morgens möglich seien.

### **Zukunftserwartungen der Beschäftigten nach der Eröffnung des Bürger Service Centers Horn-Lehe**

Ein Reihe von Faktoren hat dazu beigetragen, dass die Unsicherheit knapp ein halbes Jahr nach der Eröffnung des Bürger Service Centers noch überwog. Die im Vorfeld vorgenommenen Schulungen wurden überwiegend als unzureichend empfunden, weil sie zu unspezifisch waren und speziellen Fragestellungen nicht berücksichtigten. Hinzu kamen die lange Zeit, die man gebraucht hatte, um die technischen Anfangsschwierigkeiten zu überwinden, sowie die mangelnde Übung bei Aufgaben, die von den Bürgern selten in Anspruch genommen wurden. Dies führte dazu, dass die Unsicherheit ein halbes Jahr nach der Eröffnung des BSCs noch überwog. Am deutlichsten wird dies daran, dass man Kunden mit Kfz-Anliegen mit Unbehagen begegnete. Als eine große Hilfe wurde deshalb eine neue Mitarbeiterin angesehen, die aus der Zulassungsstelle gewechselt war und durch ihre Kenntnisse einen gewissen Rückhalt und Sicherheit bot.

Aufgrund der negativen Erfahrungen, die man nach der Eröffnung des Bürger Service Centers gemacht hatte, stand das Team des BSCs Horn-Lehe zum Zeitpunkt der zweiten Befragung einer geplanten Erweiterung um die Dienstleistungen Gewerbe- und Führerscheinangelegenheiten ablehnend gegenüber. Die zu geringe Unterstützung durch die senatorische Behörde, die aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der „Fürsorgepflicht“ des Arbeitgebers nicht nachgekommen war, hatte zu einer gewissen Resignation geführt. Beklagt werden die Hürden der Bürokratie und das kontraproduktiv wirkende Verhalten einzelner

Entscheidungsträger. Es herrschte der Eindruck vor, dass das BSC Horn-Lehe nicht gebührend unterstützt werde, während andere Stellen in ungerechtfertigter Weise bevorzugt würden. Als Beispiele werden die räumliche und sanitäre Ausstattung, die technische Installation und das Equipment sowie kleinere aber notwendige Dinge zur Gestaltung des Arbeitsplatzes angeführt.

Es besteht der Wunsch nach *weiteren Fortbildungen mit anderen Schwerpunkten*. In diesem Zusammenhang werden Weiterbildungen in den angewendeten Computerprogrammen sowie Interaktionstrainings genannt. Es gibt aber noch weitere Anmerkungen zu Weiterbildung. So wünscht man sich beispielsweise den Zugang zu Fortbildungsangeboten, die leitenden Angestellten vorbehalten sind, von diesen jedoch nicht in Anspruch genommen werden. Gefordert wird zudem, dass die Dienststelle durch Vertretungen entlastet wird, wenn Arbeitskräfte aufgrund von Weiterbildungsmaßnahmen fehlen. Angeregt wird auch, dass Vorgesetzte dazu verpflichtet werden, Fortbildungsveranstaltungen zu besuchen, damit sie auf einem aktuellen Wissenstand bleiben und sich in die Lage der Angestellten versetzen können.

### **Zunehmende Bedeutung von Fort- und Weiterbildung für die Beschäftigten**

Die erheblichen Veränderungsprozesse, die mit der schrittweisen Transformation der Meldestelle in ein Bürger Service Center verbunden waren, haben in erheblichem Umfang Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich gemacht. Die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für Tätigkeiten im BSC Horn-Lehe notwendig ist, geht weit über das Maß hinaus, das für den öffentlichen Dienst üblich ist. Die Qualifizierung erstreckt sich nicht (mehr) nur auf die Vermittlung fachlicher Kenntnisse über verwaltungsinterne Abläufe und Verfahren. Vielmehr muss Fort- und Weiterbildung zunehmend auch *Methodenkompetenz im Umgang mit neuen Anforderungen* durch die technische Ausstattung der Arbeitsplätze und *Fähigkeiten im Umgang mit den (selbstbewusster werdenden) Bürgern als „Kunden“* vermitteln. Hierzu sind psychologische Schulungen und Verhaltenstrainings erforderlich. Darüber hinaus sollte sie auch die *Potenziale der Beschäftigten zur Selbstorganisation ihrer Arbeit und ihres Lernens unterstützen*.

Im Zusammenhang der Vorbereitung der Beschäftigten des BSCs Horn-Lehe auf ihre neuen Tätigkeiten durch Schulungen und verwaltungsinterne Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind, wie unsere Befunde zeigen, erhebliche Defizite der traditionellen Qualifizierung für neue Aufgaben im öffentlichen Dienst sichtbar geworden.

Zunächst erscheint es notwendig, zu begreifen, dass Qualifizierung und Lernen eine beständige Einrichtung sind, wenn das Dienstleistungsangebot und die Dienstleistungsqualität für die Bürgerinnen und Bürger erhalten bleiben bzw. kontinuierlich verbessert werden soll. Von daher ist sicherzustellen, dass für die Zeit der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in den Service Centers Ersatz gestellt wird, damit der alltägliche Dienstbetrieb ohne eine erhebliche Mehrbelastung des Personals aufrecht erhalten werden kann. Ansonsten führt dies insbesondere bei einer sich selbst organisierenden Dienststelle wie dem BSC Horn-Lehe dazu, dass Fort- bzw. Weiterbildungen von einzelnen interessierten Mitarbeitern zwar gewünscht werden, mit Rücksichtnahme auf die Kollegen aber nicht realisiert werden können.

### **Selbstorganisiertes Lernen**

Um den zeitlichen Aufwand für Fort- und Weiterbildung zu minimieren und sicherzustellen, dass keine „überflüssigen“ Schulungen angeboten werden, sollten die Beschäftigten dazu angehalten werden, die *notwendigen Bedarfe selbst zu identifizieren*. Darüber hinaus sollten sie in die Lage versetzt werden, *Qualifizierungsmaßnahmen* (durchaus mit Unterstützung der zuständigen Instanzen) *selbst zu organisieren*. Dadurch kann vermieden werden, dass wie im Vorfeld der Reorganisation der Arbeiten im BSC theoretische Schulungen durchgeführt werden, die nicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnitten sind. Bei der Qualifizierung für Tätigkeiten im BSC Horn-Lehe sind, wie bereits berichtet, auch Bereiche geschult worden, die schon jahrelang von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern praktiziert wurden.

Geachtet werden sollte zudem auf eine sorgfältige Auswahl der Dozentinnen und Dozenten nach kommunikativen Fähigkeiten, Praxisbezug und theoretischen Kenntnissen. Dies ist deshalb von großer Bedeutung, weil der Erfolg gerade der

praxisbezogenen Schulungen stark von den Personen abhängt, die für die Einarbeitung und Betreuung zuständig sind. Bei den Schulungen, die im Vorfeld der Einrichtung des BSCs durchgeführt wurden, sind nach Aussage unserer Befragten häufig Dozenten gestellt worden, die nicht ausreichend mit der Materie vertraut waren, da sie schon länger aus dem Praxisbetrieb ausgeschieden waren. Andere signalisierten Desinteresse an den Fortbildungen, waren unvorbereitet oder vermittelten den Kolleginnen und Kollegen den Eindruck, dass sie Informationen (möglicherweise aus Angst in eine Konkurrenzsituation zu geraten) zurückhielten.

Durch die *Übertragung der Verantwortung für ihre Qualifizierung auf die Beschäftigten der ausführenden Ebene* kann sichergestellt werden, dass die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ihren Lernstilen besser entsprechen. Unsere Untersuchung zeigt, dass die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter praktische Schulungen und „learning by doing“ gegenüber den eher theoretischen Schulungen bevorzugen. So erscheinen Praktika in Ämtern, die entsprechende Dienstleistungen schon seit längerem anbieten, und praktische Unterweisungen am eigenen Arbeitsplatz effizienter als aufwändige theoretische Einführungen.

Wenn im BSC neue Aufgaben übernommen werden (sollen), sollten zumindest für eine Übergangszeit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus den Dienststellen in das BSC abgestellt werden, die über die notwendigen *praktischen Erfahrungen bei der Dienstleistungserstellung* verfügen. Dadurch werden Unsicherheiten und Ängste abgebaut und unnötige Widerstände gegen die Übernahme neuer Aufgaben vermieden.

## **„Front-line work“ als konzeptioneller Bezugsrahmen bei der Reorganisation von Dienstleistungsarbeit**

Als ein zentrales Ergebnis unserer Untersuchung der Arbeitsbedingungen und Arbeitssituationen im Bürger Service Center Horn-Lehe kann festgehalten werden, dass es sich hier um Tätigkeiten handelt, die sich hinsichtlich der Aufgabenzuschneide und Tätigkeitsprofile deutlich von klassischer Verwaltungsarbeit im öffentlichen Sektor unterscheiden. Im Mittelpunkt der Tätigkeiten steht nicht (mehr) der Vollzug von Verwaltungsakten, sondern die Erstellung von *Dienstleistungen für die Bürger* durch kompetente und freundliche Mitarbeiter. Unsere empirischen Befunde zu den Veränderungen der Arbeit beim Übergang von der Meldestelle zum Bürgeramt und weiter zum Bürger Service Center legen es nahe, sich bei der Reorganisation und Neugestaltung von Dienstleistungsarbeit im öffentlichen Sektor strategisch an einem übergeordneten Konzept von „*front-line service work*“<sup>2</sup> zu orientieren. Dieses Konzept geht davon aus, dass die *Bedeutung von Dienstleistungsarbeit*, die in engem und direkten Kontakt mit dem Kunden erbracht wird, in *modernen* „postindustriellen“ *Gesellschaften* generell *zunimmt*. „*Front-line service work*“ ist Arbeit, die an der *Schnittstelle* zwischen Organisation und Kunden stattfindet und das Bild der Organisation sowohl beim Kunden als auch in der Öffentlichkeit prägt.

Der besondere Stellenwert dieser Form von Arbeit trifft sowohl für privatwirtschaftliche Organisationen als auch für den öffentlichen Sektor zu. Für Wirtschaftsunternehmen kommt es darauf an, durch einen qualitativ hochwertigen Service ein unverwechselbares Profil gegenüber den Wettbewerbern zu gewinnen, um die Kunden dadurch langfristig an das Unternehmen zu binden. Für die öffentlichen Verwaltungen geht es vor allem darum, durch Kunden- bzw. Bürgerfreundlichkeit und Qualitätsverbesserungen ihr Ansehen und ihre Akzeptanz zu steigern und „*Modernität*“ zu beweisen. Darüber hinaus sollen gute öffentliche

---

<sup>2</sup> Stephen J. Frenkel, Marek Korczynski, Karen A Shire, May Tam (1999)

Dienstleistungsangebote die *Attraktivität* einer Gemeinde, Stadt oder Region für die Bürger als Wohnort und die Unternehmen als Standort *steigern*.

Sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor kommt es in hohem Maß auf die Kompetenz und das Engagement der Beschäftigten an, die bei ihrer Arbeit im unmittelbaren Kontakt mit den Kunden bzw. Bürgern stehen. Diese verrichten eine spezifische Form von Dienstleistungsarbeit, „*front-line work*“, die sich grundsätzlich von sachbezogener Produktionsarbeit und klassischer Verwaltungsarbeit abhebt. Während Produktions- und Verwaltungsarbeit durch interne Vorgaben, bürokratische Vorschriften und strikte Regeln determiniert werden und die Arbeitsausführung einer hierarchischen Kontrolle unterliegt, enthält „*front-line work*“ immer auch gewisse *Gestaltungs-* und *Ermessensspielräume*. Diese müssen von den Beschäftigten in der Interaktion mit den Kunden bzw. den Bürgern aktiv genutzt werden, um „Kundenzufriedenheit“ herzustellen und eine hohe Dienstleistungsqualität zu gewährleisten.

### **Charakteristika von „front-line work“**

Für Arbeit in unmittelbarem Kundenkontakt („*front-line work*“) gelten sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor spezifische Bedingungen. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie:

- strategische Bedeutung hat, weil sie sich an der Nahtstelle zwischen der Organisation und der Öffentlichkeit abspielt. (Die Beschäftigten können die Organisation durch ihr konkretes Arbeitshandeln entweder vorteilhaft oder in einem schlechten Licht erscheinen lassen).
- personenorientiert ist. Weil kein Puffer (mehr) existiert, durch den die Beschäftigten sich gegenüber den Kunden abschirmen können, sind diese gezwungen, beständig mit den Kunden zu interagieren.
- nicht vollständig routinisiert werden kann. Weil soziale Interaktion ein wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit selbst ist, ist die Aufgabenerfüllung immer auch mit Gefühlen verbunden.
- Ermessensspielräume beinhalten muss, weil es notwendig ist, dass die Beschäftigten flexibel auf die Kundenwünsche eingehen.

- gegenüber Veränderungen des internen und externen Organisationsumfeldes sensibel ist. Die Beschäftigten müssen in der Lage sein, sich auf die sich verändernden Anforderungen einzustellen.
- wichtig ist für die Wahrnehmung der Umwelt durch die Organisation. Bei front-line work werden nicht nur Dienstleistungen angeboten. Vielmehr wird bei der alltäglichen Arbeit zugleich auch Wissen über Kundenwünsche gesammelt, das zu einer weiteren Verbesserung des Dienstleistungsangebots und seiner Qualität benutzt werden kann.

Diese allgemeinen Charakteristika gelten generell für alle verschiedenen Arten von kundennaher Dienstleistungsarbeit („*front-line service work*“), von der noch weitaus komplexere Formen existieren als die uns untersuchte relativ standardisierte Dienstleistungsarbeit im BSC, wo personenorientierte Dienstleistungsarbeit weiterhin stark durch bürokratischen Regeln strukturiert ist. Solche Tätigkeiten sind auch bei engem Kunden- bzw. Bürgerkontakt noch immer weitgehend durch die Rahmenbedingungen und Verfahrensweisen weitgehend festgelegt. Demgegenüber sind Tätigkeiten im Verkauf weitaus unbestimmter und unvorhersehbarer, weil bei geschäftlichen Transaktionen die jeweils spezifischen Vertragsbedingungen mit dem Kunden unter Berücksichtigung interner Vorgaben „auszuhandeln“ sind. Eine noch größere Komplexität weisen die Kundenbeziehung bei qualifizierter Wissensarbeit auf, wo die Ziele und Vorgehensweisen häufig erst während der Arbeit von Beschäftigten und Kunden gemeinsam entwickelt und definiert werden. Hier müssen auf Seiten der Beschäftigten umfangreiche Handlungs- und Ermessensspielräume bestehen.

### **Front-line work im öffentlichen Sektor**

Bei front-line work im Bürger Service Center handelt es sich um personenbezogene Dienstleistungsarbeit, die weiterhin in einem bürokratischen Rahmen geleistet wird. Hier haben durch die mit dem Übergang von der Meldestelle zum Bürgeramt und seiner Weiterentwicklung zum BSC Horn-Lehe verbundenen Reorganisationsmaßnahmen das *Aufgabenspektrum* und die *Entscheidungsumfänge* der Beschäftigten zugenommen. Diese erledigen nicht mehr ausschließlich ein oder zwei eng umgrenzte hoheitliche Aufga-

ben nach klar definierten Regeln. Vielmehr werden jetzt eine *Vielzahl von unterschiedlichen Dienstleistungen* angeboten. Weil die Beschäftigten in Hinblick auf die von ihnen verrichteten Einzeltätigkeiten jedoch nur über geringe Entscheidungsspielräume verfügen, bleiben die bei der Arbeit vorhandenen *Ermessensspielräume vergleichsweise gering*. Die *einzelnen Dienstleistungen* sind weiterhin *stark standardisiert*, und die *Arbeitsabläufe* sind durch Verwaltungsvorschriften und Formulare *weitgehend festgelegt*. Die konkrete Tätigkeit besteht darin, Fragen zu beantworten, Formulare entgegenzunehmen, die Vollständigkeit von Unterlagen zu prüfen und gegebenenfalls beim Ausfüllen von Formularen Hilfe zu leisten. Es werden Bescheinigungen ausgestellt sowie Papiere (Personalausweise und Reisepässe) ausgehändigt.

Die folgende Übersicht gibt einen kurzen Überblick über die spezifischen Bedingungen, denen Beschäftigte unterliegen, die im öffentlichen Sektor *Dienstleistungen für die Bürger* erbringen. Dabei zeigt sich, dass sich bürgernahe Dienstleistungsarbeit (auch als front-line work) im öffentlichen Sektor weiterhin stark an internen Vorgaben des Beschäftigungsumfeldes orientiert. Nach dem erfolgten Eintritt in den öffentlichen Dienst liegen die weiteren beruflichen Perspektiven weitgehend fest. Arbeitsbedingungen und Entlohnungsgrundsätze sind genauso wie die Fort- und Weiterbildung und die Karrieremöglichkeiten klar geregelt. Dabei sorgt die hohe Beschäftigungssicherheit meist dafür, dass auch dann ein Wechsel auf Arbeitsverhältnisse im privatwirtschaftlichen Bereich unterbleibt, wenn die berufliche Situation nicht (mehr) den Erwartungen entspricht.

### Übersicht 1: Charakteristika der Beschäftigungssituation von „Dienstleistungsarbeitern“ im öffentlichen Dienst

Rekrutierungsbasis	Extern an Eintrittspunkten, danach intern
Kriterien	Verlässlichkeit, „commitment“
Training	durch die Organisation
Besondere Merkmale	Formale Trainingsprogramme, Arbeitserfahrung und Geschicklichkeit, fachliche Kenntnisse learning by doing und training on the job geringe Beachtung von Personalentwicklung und sozialer Kompetenz
Beschäftigungssicherheit	Hoch (nur in sehr seltenen Fällen erfolgt ein Wechsel aus dem öffentlichen Dienst in die Privatwirtschaft)
Entlohnung	Exakt festgelegt
Karrieremöglichkeiten	Intern, entsprechend der Qualifikation und der ausgeübten Tätigkeit bei Angestellten  Laufbahnprinzip bei Beamten. Voraussetzung ist das Bestehen einer „Prüfung“,  Erfahrungs- und Kontextwissen, tacit skills sowie Seniorität werden in geringem Umfang berücksichtigt

Im Bürgeramt bzw. BSC Horn-Lehe geht es nicht primär darum, mit den einzelnen Bürgern eine langfristige „Kundenbindung“ herzustellen und dauerhaft engen persönlichen Kontakt zu halten. Die Beschäftigten bedienen viele „Kunden“, die unterschiedliche Anliegen haben. Die wesentliche Anforderung besteht darin, auf die Wünsche und Anforderungen der Bürger einzugehen und die gewünschte Dienstleistung zügig und kompetent zu erbringen. Da es sich dabei um kurzfristige Beziehungen handelt, sind diese affektiv möglichst neutral zu gestalten.

Im öffentlichen Sektor war ein intensiver persönlicher Kontakt zwischen Beschäftigten und Bürgern bislang nicht notwendig, weil die Bürgerinnen und Bürger gezwungen waren, ein bestimmtes Amt aufzusuchen, wenn sie eine bestimmte Leistung erhalten wollten, da keine alternativen Anbieter existierten. Das hat sich inzwischen geändert, weil Bürgerinnen und Bürger sich zwischen verschiedenen Bürger Service Centers entscheiden können. Dadurch ist eine gewisse „Konkurrenzsituation“ entstanden, die dazu beiträgt, dass man sich im öffentlichen Dienst stärker um „Bürgerzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ kümmern muss.

In den letzten Jahren ist die generell proklamierte *Verbesserung der Dienstleistungsqualität* sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst fast immer mit *Kosteneinsparungen* und *Effizienzsteigerungen* verbunden gewesen. Damit beide Ziele gleichermaßen erreicht werden konnten, sind die Arbeitsprozesse reorganisiert und modernisiert worden. Hierarchien sind reduziert und die vormals starre Arbeitsteilung ist zurückgenommen worden. Beides hat zu einer Erweiterung der Aufgabenumfänge der Beschäftigten und zu einer Zunahme ihrer Entscheidungs- und Ermessensspielräume geführt.

Durch den *Abbau von Hierarchien* sind (Personal-)Kosten für die Organisation und Kontrolle der ausführenden Arbeit eingespart worden. Zugleich ist durch die *Verringerung der Arbeitsteilung* die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes erhöht worden. Dadurch kann schneller und besser auf Schwankungen der Nachfrage nach spezifischen Dienstleistungen reagiert werden, ohne dass in größerem Umfang Personal vorgehalten werden muss. Die damit verbundene Übertragung von Verantwortung ist für die Beschäftigten auf der ausführenden Ebene mit einer „*Aufwertung*“ ihrer Tätigkeit verbunden gewesen, die zu einer höheren Arbeitszufriedenheit geführt hat.

Durch die Reorganisation der Arbeitsprozesse hat sich das Verhältnis zwischen Beschäftigten und „Kunden“ verändert. In traditionellen bürokratischen Organisationen orientieren die Beschäftigten sich ausschließlich an internen Vorgaben. Die Beachtung der Verhaltensnormen wurde weitgehend durch *Überwachung* und *Disziplinierung* durch die Vorgesetzten durchgesetzt. Dies führte häufig dazu, dass die Bürger bzw. Kunden als Außenseiter behandelt wurden. Es bestand eine

gewisse Tendenz zu einer Allianz zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten, die mit einer Abwehr von auferlegten Veränderungen einher ging und sich teilweise auch gegen die Bürger richtete. Mit dieser traditionellen Organisation der Arbeit ist ein hoheitliches Verständnis der Aufgabenerfüllung verbunden gewesen. Arbeit wurde als durch äußeren Zwang bestimmte Tätigkeit mit wenig eigenen Gestaltungsspielräumen empfunden.

### **Front-line work im Bürger Service Center**

Auch im Bürgeramt bzw. Bürger Service Center bleiben die Beziehungen zwischen den Beschäftigten als Produzenten von Dienstleistungen und den Bürgern als „Kunden“ noch widersprüchlich. Die Widersprüchlichkeit resultiert daraus, dass sich die Beschäftigten im Kundenkontakt auch im neuen Kontext modernisierter Bürokratie beständig in einem *Spannungsverhältnis* zwischen den weiterhin von der Organisation definierten Anforderungen, den eigenen Vorstellungen und Erwartungen und den Interessen und Wünschen der Bürger als „Kunden“ bewegen. Zwar werden die Beschäftigten ausdrücklich dazu angehalten, flexibel und kreativ auf die Wünsche der Bürgerinnen und Bürger einzugehen, sie unterliegen dabei jedoch weiterhin den Vorgaben einer bürokratischen Organisation, die immer auch strikte Regeleinhaltung und die Befolgung von Vorschriften verlangt.

In Arbeitszusammenhängen (wie wir sie im Bürgeramt bzw. BSC Horn-Lehe vorfinden) besteht die wesentliche Herausforderung für die Beschäftigten als front-line workers darin, *eine Balance zwischen organisatorischen Anforderungen und Kundeninteressen* herzustellen. Dies kann nur gelingen, wenn dies von den Beschäftigten als eine *persönliche Herausforderung* verstanden wird, und sie ein eigenes Interesse an der Arbeit entwickeln. Voraussetzung hierfür ist, dass den Beschäftigten die Möglichkeit einer eigenen Gestaltung der Arbeit und der Einflussnahme auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen eingeräumt wird. Hierzu trägt im Bürger Service Center Horn-Lehe die Übertragung von Verantwortung auf das Arbeitsteam bei, das Verhaltensstandards gemeinsam erarbeitet und als kollektiven Lernprozess organisiert (an dem auch die Vorgesetzten beteiligt werden). Um die neu gewonnenen Freiräume und Partizipationschancen zu erhalten, entwickeln die Teammitglieder dabei ein eigenes *Interesse an der Entwicklung*

ihrer *sozialen Fähigkeiten*. Sie engagieren sich in einem früher unbekanntem Ausmaß über die reine Aufgabenerledigung hinaus.

Insgesamt kommt es dabei zu einer stückweisen *Verlagerung der Organisation des Lernens auf die Ebene des Teams*. Während Fort- und Weiterbildung bislang (noch) weitgehend im Rahmen zentral organisierter formaler Schulungsprogramme erfolgt, in denen vorzugsweise Fachwissen vermittelt wird, gewinnen im BSC soziale Fähigkeiten an Bedeutung. Der Erwerb dieser Kompetenzen erfolgt zunehmend durch gemeinsames Arbeiten und Lernen innerhalb der partizipativen Teams sowie durch gemeinsame Praxis bei der Erarbeitung von Aufgabenstellungen und Problemlösungen. In diesem Zusammenhang entsteht *gemeinsames Kontextwissen durch Kommunikation und Interaktion*. *Der Erwerb von Kompetenzen und deren Erweiterung werden damit zunehmend zu einem integralen Bestandteil der beruflichen Tätigkeit selbst*.

Die Weiterbildungsbereitschaft und das berufliche Engagement werden allerdings durch die im entsprechenden Tätigkeitsbereich bestehenden geringen Karriere-möglichkeiten begrenzt. Im öffentlichen Dienst gibt es wenig interne Anreize für den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen und Kompetenzen, wenn diese nicht abgefragt und weder durch Höhergruppierung noch „Beförderung“ honoriert werden. *Es fehlen verhaltensabhängige Anreize und Prämien, um das Arbeitsverhalten und die Bereitschaft zur Qualifizierung zu stimulieren*. Damit stehen sowohl für die unmittelbaren Vorgesetzten als auch die vorgesetzte Dienststelle wenig Instrumente zur Verfügung, um die Beschäftigten zu motivieren. Die Motivation kann im wesentlichen nur durch Lob, Anerkennung und symbolische Belohnung erfolgen. Dies sind die zentralen Instrumente, die eingesetzt werden können, um die *Arbeitszufriedenheit* zu stabilisieren und die Bindung an die Organisation zu erhalten. Wenn die positiven Rückmeldungen und die Bestätigung der *besonderen Leistung*, die von den Beschäftigten im unmittelbaren Kontakt mit den Bürgern erbracht werden, ausbleiben, dann werden die aktuell noch positiv bewerteten Gestaltungs- und Ermessensspielräume bei der Arbeit zunehmend als Belastungen und Stress erfahren. Dies kann dazu führen, dass in Zukunft weitere Veränderungen und zusätzliche Anforderungen wieder zurückgewiesen werden. Damit käme die gerade erst begonnene Modernisierung der öffentlichen Dienstleistungserbringung schnell wieder zum Erliegen.

## **Die Kundenbefragung**

### **Einführende Bemerkungen**

In den Diskussionen um Reorganisationsmaßnahmen im öffentlichen Dienst wird immer wieder der Dienstleistungsaspekt angeführt. Es wird zum Beispiel von Strategien und Praxis einer kundenorientierten Dienstleistungspolitik gesprochen. Bei der Vorstellung unseres Fragebogens im Bürger Service Center stießen wir immer wieder auf die ablehnende Haltung der Mitarbeiter gegenüber dem „Kundenbegriff“. Wie wir bei der Darstellung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zuvor herausgearbeitet haben, wehrte sich die Belegschaft mit unterschiedlichen Argumenten gegen diesen Begriff. Wir möchten an dieser Stelle die Diskussion, wie die Dienstleistungsersteller und Dienstleistungsempfänger einer Behörde oder eines Amtes definiert und benannt werden sollen, nicht noch einmal aufnehmen. Wir behalten statt dessen den Kundenbegriff im folgenden Abschnitt bei, in dem wir die Ergebnisse einer Befragung vorstellen, in der wir die Bürger, die das BSC Horn-Lehe aufgesucht haben, als Kunden angesprochen haben.

Unsere Datengewinnung ist nicht die erste Erhebung dieser Art im Bürgeramt Horn-Lehe. Sie gliedert sich in eine Reihe von Befragungen ein, die intern durch die Dienststellenleitung initiiert wurden. Da es trotz differierender Erkenntnisinteressen einen äquivalenten Erkenntniswunsch gibt, konnten wir dem Wunsch der Dienststellenleitung entsprechen und sowohl Fragen als auch Antwortkategorien so abstimmen, dass eine Vergleichbarkeit der Untersuchungen gewährleistet werden kann.

## **Die Fragestellungen der Kundenbefragung**

Nach einer „Anlaufphase“ des Betriebes interessieren wir uns für die umfassende Kundeninformation und -betreuung des BSCs Horn-Lehe. Wir wollten zunächst einmal erfahren, welche Kenntnisse die Bürger über die Reorganisationsmaßnahmen hatten. Die diesbezüglichen Fragen, die wir stellten, waren: Wie informiert ist der Kunde? Hat er Kenntnis von den neuen, erweiterten Dienstleistungen, die das BSC Horn-Lehe nach den Reorganisationsmaßnahmen anbietet? Und wie hat er davon erfahren?

Da es schon seit längerer Zeit nicht mehr zwingend notwendig ist, eine bestimmte Meldestelle oder ein bestimmtes Bürgeramt aufzusuchen, schloss sich die Frage an, welche Entscheidungskriterien die Kunden zum Besuch des BSCs Horn-Lehe veranlassen haben. Eine entscheidende Rolle hierbei könnten, so legen Vermutungen nahe, der Standort und die Lage des BSCs sein. Dies sollte geprüft werden. Kriterien für die Entscheidung können außer der Nähe zum Wohnsitz auch die unmittelbare Lage des BSCs an einem Dienstleistungsstandort mit Einkaufsmöglichkeiten sein. Nach der Beantwortung der Frage nach den Kenntnissen über das Angebot des Bürger Service Centers und den Gründen für die Entscheidung zur Nutzung des Standorts Horn-Lehe, wollten wir erfahren, ob es notwendig war, den Besuch im BSC zu planen. Auch fragten wir, welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme genutzt wurden, um mit dem Bürgeramt bzw. BSC vorab in Verbindung zu treten. Eine Bewertung der Kontakte mit dem BSC Horn-Lehe schließt sich an.

Hat der Bürger das BSC Horn-Lehe betreten, stellt sich die Frage, wie häufig er die Dienstleistungen in Anspruch nimmt und in welcher Angelegenheit er gekommen ist.

Nach der Erledigung der Anliegen wollten wir erfahren, ob das Begehren der Kunden geklärt werden konnte und welche Faktoren evtl. zu einem Misserfolg geführt haben. Unabhängig von dem Erfolg oder Misserfolg für den Kunden erschien es notwendig, zu eruieren, wie die Erwartungen der Kunden sind und wie der Besuch des BSCs Horn-Lehe bewertet wird. Diese Bewertung betrifft u.a. die

Freundlichkeit der Mitarbeiter, umfassende und kompetente Beratung und das Hinweis- und Leitsystem. Auch der Gesamteindruck wurde aufgenommen.

Durch eine offene Frage erhielten die Kunden die Möglichkeit, Wünsche und Kommentare zu äußern. Dadurch sollen Fragen, Wünsche und Anliegen der Bürger in den Blickpunkt der Untersuchung rücken, die im Fragebogen nicht berücksichtigt wurden.

Daran schließen sich Angaben zur Person, die sog. sozialstatistischen Daten, an. Diese sollen Rückschlüsse auf die Nutzer der Dienstleistungen zulassen und Angaben über die soziale Zusammensetzung des Klientels ermöglichen.

Das Ende der Untersuchung bildet ein Fragenkomplex zur Verbreitung der Nutzung des Internets. Da das Internet Möglichkeiten eröffnet, Dienstleitungen der öffentlicher Verwaltungen in Anspruch zu nehmen, haben wir die Verbreitung des Internets bei den Kunden erhoben. Wir waren auch daran interessiert, zu erfahren, ob und inwieweit das Internet bei der Nutzung öffentlicher Dienstleistungen gebraucht wird, bzw. weshalb man sich möglicherweise gegen die Nutzung des Internets entscheidet.

Zusammengefasst werden kann unser Erkenntniswunsch mit den Fragen:

- Sind die Eröffnung des BSCs Horn-Lehe und die Erweiterung des Dienstleistungsangebotes bekannt?
- Aufgrund welcher Kriterien entscheiden sich die Bürger für ein bestimmtes BSC?
- Wie ist der Kontakt mit dem BSC Horn-Lehe aufgenommen worden und wie wird er bewertet?
- Welche Dienstleistungen werden in Anspruch genommen?
- Wie wird der Besuch, das Umfeld und der Umgang bewertet?
- Wie hoch ist die Akzeptanz, „Behördengänge“ via Internet zu erledigen?

## **Operationalisierung**

Wir erstellten einen Erhebungsbogen, in dem wir Fragestellungen und Kategorien früherer Untersuchungen berücksichtigt haben. Mit 24 Fragen / 55 Variablen (siehe Fragebogen im Anhang) entwickelten wir einen Fragebogen, der mit einem Zeitaufwand von bis zu ca. 10 Minuten von den Teilnehmer auszufüllen war. In einem Pretestverfahren prüften wir den Bogen im BSC Horn-Lehe auf seine Verständlichkeit und Akzeptanz.

## **Die Durchführung der Erhebung - Datengewinnung**

Etwa drei Monate nach der Eröffnung des Bürger Service Center Horn-Lehe haben wir mit der Datenerhebung begonnen. Dieser Zeitpunkt wurde festgelegt, um eventuell auftretende Organisationsprobleme der Anfangsphase auszuschließen und den Bürgern die Möglichkeit zu geben, schon vorab Erfahrungen mit dem BSC Horn-Lehe zu machen.

Berücksichtigt wurden zudem die anstehenden Osterferien. Dabei griffen wir die Erfahrungen des BSCs Horn-Lehe auf, dass es in Ferienzeiten zu nicht der Regel entsprechenden Kundenströmen kommt. Wir haben ferner darauf geachtet, einen Monatswechsel in dem Erhebungszeitraum aufzunehmen, um den regelmäßig zu diesen Zeitpunkten vermehrten Kundenfluss durch z.B. Wohnungs- oder Arbeitsplatzwechsel zum Monatsende oder Monatsanfang abbilden zu können.

Die Datenerhebung erfolgte in einem Zeitraum von 2 ½ Wochen. Sie wurde von einem Interviewer (Dipl. Soziologen) vor Ort durchgeführt. In diesem Zeitraum wurde versucht, alle Öffnungszeiten abzudecken. Damit sollte ein repräsentativer Querschnitt aller Kunden erreicht werden, die das BSC Horn-Lehe aufsuchen.

Der Interviewer platzierte sich dabei vorwiegend im Eingangsbereich des BSCs Horn-Lehe, einem Flur im ersten Stock des Gebäudes, in dem sich u.a. ein Ablagesystem mit verschiedenen Formularen, ein Automat zum Ziehen von Wartemarken und zwei Sitzgelegenheiten mit Tischen befinden, an denen die erfor-

derlichen Formulare ausgefüllt werden können. An diesem Punkt wurden die potenziellen Kunden angesprochen und um die Beantwortung des Fragebogens gebeten. Obwohl der Fragebogen standardisiert und für das alleinige Ausfüllen durch den Interviewten konzipiert war, leistete der Interviewer bei Bedarf Hilfestellung. Der Bogen gliedert sich in zwei Teile, von dem der erste Teil vor dem Eintritt in das Dienstzimmer ausgefüllt und der zweite Teil nach dem Erhalt bzw. der Beantragung der Dienstleistung bearbeitet werden sollte. Um eine Bewertung der Qualität der Dienstleistung und der Behandlung durch die Mitarbeiter zu erhalten, war es oft notwendig, die Kunden im Anschluss an die Erledigung ihres Anliegens an die Vervollständigung des Fragebogens zu erinnern und diese in einigen Fällen erneut zu motivieren.

## **Die Auswertung der Kundenbefragung**

Die Auswertung der Daten gliedert sich thematisch in die Bereiche:

- Kunden,
- Kenntnisse über das Bürger Service Center und seine Dienstleistungen,
- Öffnungszeiten des BSCs Horn-Lehe,
- Planung des Besuch im BSC Horn-Lehe und Entscheidungskriterien,
- Nutzung und Erfahrungen mit dem BSC Horn-Lehe im Vorfeld des aktuellen Besuchs,
- Nutzung des BSCs und Erfahrungen beim jetzigen Besuch,
- Bewertung der Dienstleistung.

## **Die Kunden**

Das aus den Dienststellen Horn-Lehe und Schwachhausen-Vahr hervorgegangene Bürger Service Center Horn-Lehe umfasst heute das Einzugsgebiet Borgfeld, Horn-Lehe, Oberneuland, Schwachhausen und Vahr mit insgesamt 104.709 Einwohnern. Prozentual gesehen ist Schwachhausen mit 36,5 % der Stadtteil, der die meisten Anwohner stellt. Gefolgt wird er von den Stadtteilen Vahr mit 25,6 %, Horn-Lehe mit 21,5 % und Oberneuland mit 11,6 % der Einwohner. Borgfeld weist mit nur 4,7 % der Einwohner die geringste Bevölkerungszahl auf. Die Verteilung der Bürger, die das Bürger Service Center Horn-Lehe aufgesucht haben und in unserem Sample erfasst wurden, entspricht nicht dem Gewicht der einzelnen Stadtteile.

Tabelle 1: Vergleich Bevölkerungsverteilung im früheren Einzugsgebiet des Ortesamtes Horn-Lehe und der Befragtengruppe

	Verteilung der Bevölkerung, im „Einzugsgebiet“ auf die Stadtteile in %	Verteilung der Bevölkerung des Samples auf die Stadtteile in %
Borgfeld	4,7	7,3
Horn-Lehe	21,5	33,7
Oberneuland	11,6	15,3
Schwachhausen	36,5	28,4
Vahr	25,6	15,3

Rangieren die Besucherwerte der Stadtteile Borgfeld und Oberneuland beide nur ca. 3 % über jenem Wert der Bevölkerungsverteilung, so liegen die Anteile der Stadtgemeinden Schwachhausen und Vahr 8 bzw. 10 Prozentpunkte unter den Werten. Die Bürger aus Horn-Lehe stellen mit 33,7 % der Befragten die größte Gruppe des Samples. Damit liegen die Besucher aus Horn-Lehe um 12,2 % über dem Wert, den sie an der Bevölkerung des Einzugsgebietes ausmachen. An dieser Stelle können wir nur Vermutungen anstellen, weshalb es zu diesen Verschiebungen gekommen ist. Der sozialökonomische Hintergrund kann ebenso Ursache sein wie die demografische Altersverteilung, der Ausländeranteil im Stadtteil, der Bekanntheitsgrad verschiedener Anlaufstellen oder die Distanz zu dem Dienstleister.

Das durchschnittliche Alter des Samples beträgt 41,2 Jahre. Der jüngste Kunde war 15 Jahre alt, der älteste Bürger, der das BSC Horn-Lehe aufgesucht hat, war 83 Jahre alt.

In unseren Auswertungen summieren wir die jüngsten Kunden, die die Altersgruppen bis zum 18. Lebensjahr, dem Beginn der Volljährigkeit, aufnimmt. Bei der weiteren Gruppierung orientieren wir uns an den Zeitspannen, die vom statistischen Landesamt Bremen in seinen Statistiken vorgegeben sind. Zum einen handelt es sich um die Gruppe der 18- bis 24-Jährigen, die sich zumeist in der Berufsfindungs- und Ausbildungsphase befinden und die Gruppe der 25- bis 49-

Jährigen, bei denen sich die berufliche Laufbahn gefestigt hat. Die Mitglieder dieser Altersgruppe befinden sich in einem regelmäßigen Arbeitszyklus und haben evtl. eine Familie gegründet. Zum anderen handelt es sich um die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen, die sich im letzten Abschnitt ihres Erwerbslebens oder auch schon im Ruhestand befinden sowie die Gruppe der über 65-Jährigen, die (bis auf wenige Ausnahmen) insgesamt aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden sind.

Ogleich es sich dabei lediglich um grobe, „idealtypische“ Kategorisierung handelt, reichen diese Differenzierungen aus, um die unterschiedliche Verteilung der Inanspruchnahme von Dienstleistungen des BSCs durch die Mitglieder der verschiedenen Altersgruppen zu erklären. Unsere Daten zeigen, dass die Gruppe der unter 18-Jährigen nur sehr selten das BSC aufsucht, um dort persönlich vorzusprechen. Der Anteil der Kunden, die unter 18 Jahre alt sind, fällt deutlich niedriger aus als in der Grundgesamtheit. Dies dürfte der Tatsache geschuldet sein, dass man im Kindesalter wenig mit Behördengängen zu tun hat, da dies von den Eltern miterledigt wird.

Deutlich häufiger als dies ihrem Anteil an der Altersverteilung der Bevölkerung im Einzugsbereich des Bürger Service Centers Horn-Lehe entspricht werden die Angebote von den 35- bis 49-jährigen Einwohnern genutzt, die zum überwiegenden Teil im Erwerbsleben stehen (dürften). Von diesen werden vermutlich auch Aufgaben für minderjährige oder ältere Familienmitglieder wahrgenommen, was umgekehrt auch den niedrigen Anteil der über 65-Jährigen erklärt, die Dienstleistungen des BSCs in Anspruch nehmen.

31,1 % der Besucher gaben an Kinder im (vor-) schulpflichtigen Alter zu haben und diese bei den Meldepflichten und der Beantragung von Ausweisen zu vertreten.

Deutlich häufiger als ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung entsprechend nehmen auch die 18- bis 24-Jährigen, die häufig nach dem Verlassen des elterlichen Hauses ihre „Behördengänge“ selbst erledigen (müssen), die Angebote des Bürger Service Centers wahr.

Tabelle 2: Vergleich der Altersverteilung der Bevölkerung im früheren Einzugsbereich des Ortsamtes Horn-Lehe und der Befragten-  
gruppe

	Altersverteilung der Bevölkerung in % (stat. Landesamt Bremen)	Altersverteilung der Bevölkerung, des Samples in %
$0 \leq 17$	14,4	2,5
$18 \leq 24$	7,0	15,9
$25 \leq 49$	34,9	51,2
$50 \leq 64$	21,9	19,9
$\geq 65$	21,8	10,4

Unsere aktuellen Daten weichen von denen früherer Untersuchungen des Bürgeramtes ab, die belegen, dass der Hauptteil der Kunden des Bürger Service Centers Horn-Lehe sich aus jungen Familien rekrutiert, wobei hier das Attribut „jung“ relativ ist. 31,3 % der von uns Befragten gaben, an Kinder im (vor-) schulpflichtigen Alter zu haben. Eine deutliche Mehrheit derjenigen, die in Haushalten mit (vor-) schulpflichtigen Kindern leben, befindet sich in der Altersgruppe der 25- bis 49-Jährigen. Von diesen gaben 82,5 % an, Kinder im (vor-) schulpflichtigen Alter zu haben; bei denjenigen, die zwischen 50 und 65 Jahre alt sind, betrug der Anteil 17,5 %. Demgemäß leben die über 65-Jährigen und die unter 25-Jährigen alle in Haushalten ohne schulpflichtige Kinder.

Rein rechnerisch ist die geschlechtsspezifische Verteilung zwischen den männlichen und weiblichen Besuchern des BSC Horn-Lehe nahezu identisch mit der Verteilung der Bevölkerung aus den Stadtteilen. Das Sample weist einen Anteil von 54,2 % Frauen und dementsprechend 45,8 % Männer auf. Die Verteilung der Geschlechter in den Stadtteilen beläuft sich auf 54,4 % Frauen und 45,6 % Männer.

Der Anteil der nicht (mehr) Erwerbstätigen im Sample beträgt fast 20 %. Dieser hohe Anteil kommt auch deshalb zustande, weil das BSC Horn-Lehe von vielen

Schülern und Studenten besucht wird. Dies erklärt sich aus der unmittelbaren Nähe zur Universität und den der Universität angegliederten Studentenwohnheimen in Horn-Lehe. Der Anteil derjenigen Befragten, die angeben Hausfrauen zu sein oder sich im Elternurlaub zu befinden, beträgt 8,5 %. Anzumerken ist hier, dass es sich bei denjenigen, die angeben, dass sie sich in Elternurlaub befinden, ausschließlich um Frauen handelt. 51,2 % der Befragten sind erwerbstätig. Davon geht eine Mehrheit von 33,3 % einer Vollzeitbeschäftigung nach; 17,9 % der Befragten sind teilzeitbeschäftigt. Mehr als 2/3 der Vollzeiterwerbstätigen (68,7 %) sind Männer; demgegenüber gehen weniger als 1/3 der Frauen (31,3 %) einer Vollzeiterwerbstätigkeit nach. Genau umgekehrt verteilt sich das Geschlechterverhältnis bei den Teilzeitbeschäftigten. Hier beträgt der Anteil der Frauen 77,8 %; der Anteil der Männer beträgt demgemäß 22,2 %.

Da wir in unserer Untersuchung weniger darauf eingegangen sind, welche Kunden das BSC Horn-Lehe besuchen und dementsprechend die sozialstatistischen Daten nur am Rande erhoben haben, möchten wir hier abschließend den subjektiven Eindruck des Interviewers zur sozialen Lage des Publikum zitieren. Dieser schreibt:

„Die soziale Zusammensetzung ist stark gemischt, aber im Vergleich zum Wohngeldamt in der Stadt und zum Amt für soziale Dienste ist meinem Eindruck nach die Mittelschicht und gehobene Mittelschicht stärker vertreten und Angehörige benachteiligter Schichten sind seltener. ... Manchmal gab es Besucher, die sich stark für das Forschungsprojekt interessierten und sich nach Befragungsdetails, nach dem Ziel der Untersuchung, nach dem Fachbereich, der Auswertungsmethodik usw. erkundigten. Manche kannten auch die Uni und den Fachbereich und gaben dies mir gegenüber zu erkennen. ... Polnische Besucher des BSCs scheinen die häufigste Nationalität nach den Deutschen zu bilden, erst danach kommen türkische Besucher und weitere osteuropäische Nationalitäten (ehem. UdSSR). Durch die Nähe zur Universität trifft man auch viele Besucher aus asiatischen Ländern an (China), häufig StudentInnen, aber auch Ältere. Überraschend war für mich der geringe Anteil von EU-Ausländern, die bis auf zwei in Horn lebende Französinen gar nicht im Sample vertreten sind oder nicht als solche zu erkennen waren.“

## **Kenntnisse über das Bürger Service Center Horn-Lehe und die angebotenen Dienstleistungen**

Am Anfang unseres Befragungsbogens fragten wir danach, ob bzw. auf welche Art und Weise die Besucherinnen und Besucher Kenntnisse über das Bürger Service Centers erhalten haben. Damit wollten wir ergründen, ob und inwieweit der Reformprozess im öffentlichen Dienst, die Reorganisationsmaßnahmen und die Erweiterung des Dienstleistungsangebots überhaupt bei den Bürgern als potenziellen Kunden bekannt ist.

Dass die Reorganisation der Meldestellen und die Eröffnung der Bürger Service Centers Mitte und Horn-Lehe durchaus bekannt sein konnten, zeigt sich daran, dass in der regionalen Presse häufig und ausführlich darauf hingewiesen und eingegangen wurde.

Die Bekanntgabe der Umstrukturierung und der Eröffnung der Bremer Bürger Service Center sowie anschließende öffentliche Diskussionen in z.B. Leserbriefen erfolgte durch die Bremer Zeitungen sowie durch Berichte in den regionalen Rundfunk und Fernsehsendungen. Titel der schreibenden Berichtersteller lauteten z.B.: „Für ein besseres Image der öffentlichen Verwaltung“ (Bremer Anzeiger 09.11.2002), „Schulterzucken gibt's nicht mehr“ (Weserkurier 23.10.2002), „Ab Morgen: Parkhaus mit Meldestelle“ (Weserkurier 13.12.2002), „Wartemarken haben ausgedient“ (Weserkurier 15.12.2002), „Die „Kunden“ müssen nur 15 Minuten warten“ (Weserkurier 20.12.2002), „Wofür hat man eigentlich einen Termin“ (Weserkurier 22.12.2002).

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Kunden (51,7 %) gaben an, von der Eröffnung der Bürger Service Centers und den dort angebotenen Dienstleistungen bereits gehört zu haben.

30,8 % waren durch Weser Report und Weserkurier über die Eröffnung der BSCs informiert worden. Die zweitwichtigste Informationsquelle waren Freunde und Bekannte. 10 % der Befragten gaben an, ihre Informationen von dieser Gruppe erhalten zu haben. Weit weniger Gewicht hatten offenbar Berichte in Rundfunk und Fernsehen, die von lediglich 3 % der Befragten genannt wurden. Weitere In-

formationsquellen waren „andere Dienststellen (Ämter / Gewoba)“ mit 2,5 % und Broschüren / Flyer mit 0,5. 4 % der Befragten gaben an, von der Existenz des BSCs Horn-Lehe durch das Internet erfahren zu haben. Dabei zeigt sich, dass es sich dabei um eine Gruppe von Bürgern handelt, die das Internet offensichtlich aktiv nutzen, um Informationen zu erhalten. Dies ergibt sich daraus, dass bei dieser Gruppe ein enger Zusammenhang besteht zwischen der Beschaffung von „Informationen via Internet vor dem Besuch“ und der Aussage, erst durch das Internet von der Existenz des Bürger Service Centers erfahren zu haben.

Der volle Umfang der Leistungen haben die Berichte und Artikel aber offenbar nicht vermitteln können. So wurde etwa die Möglichkeit, nach einem Wohnsitzwechsel auch das Kfz umschreiben zu können, meist nicht genutzt, da man davon nichts wusste. Ansonsten „hätte man die erforderlichen Unterlagen mitgebracht!“

### **Die Öffnungszeiten**

Die Öffnungszeiten von Serviceeinrichtungen wie die Beschränkung durch gesetzlich geregelten Ladenschlusszeiten und das Angebot von Dienstleistungsabenden durch das Dienstleistungsgewerbe und öffentliche Institutionen nehmen häufig eine zentrale Rolle bei der Diskussion um die Dienstleistungsqualität ein. Dabei wird immer wieder ein Widerspruch zwischen kundenfreundlichen Öffnungszeiten und den Interessen der Beschäftigten an geregelten und akzeptablen Arbeitszeiten hingewiesen. Eine Verlängerung der Öffnungszeiten und Arbeitszeiten außerhalb der normalen Tageszeiten am Vormittag und Nachmittag wird dabei als Belastung der Mitarbeiter angesehen.

Wie die Mitarbeiterbefragung gezeigt hat, geht es den Beamten und Angestellten im BSC weniger um die Dauer der Öffnungszeiten als vielmehr um deren Lage. Sie sind primär an kalkulierbaren und verlässlichen Arbeitszeiten interessiert, um familiäre Belastungen und Störungen geregelter Lebensstrukturen auszuschließen.

Die Öffnungszeiten des BSCs Horn-Lehe waren zum Zeitpunkt der Kundenbefragung folgendermaßen verteilt:

Montag	07:30 Uhr bis 12:00 Uhr und 14:30 Uhr bis 18 Uhr
Dienstag	07:30 Uhr bis 13:00 Uhr
Mittwoch	07:30 Uhr bis 13:00 Uhr
Donnerstag	07:30 Uhr bis 15:00 Uhr
Freitag	07:30 Uhr bis 12:00 Uhr

Aufgrund dieser Öffnungszeiten waren die Mitarbeiter des BSCs Horn-Lehe an 31 Stunden in der Woche für die Kunden erreichbar. Wir unterteilen die Öffnungszeiten an dieser Stelle in die frühen Morgenstunden von 7:30 Uhr bis 10:00 Uhr (40,32 %), die Vormittagsstunden von 10:00 Uhr bis 13:00 Uhr (41,93 %), die Nachmittagsstunden von 13:00 Uhr bis 15:00 Uhr (8,06 %) und die späten Nachmittagsstunden nach 15:00 Uhr (9,67 %). Die in den Klammern aufgeführten Prozentzahlen geben den jeweiligen Anteil an der gesamten Öffnungszeit einer Woche wieder.

Wenn wir den angebotenen Öffnungszeiten die Verteilung der Inanspruchnahme der Dienstleistungen während der Öffnungszeiten durch die Kunden aus unserem Sample gegenüberstellen, dann ergeben sich deutliche Abweichungen. 17,9 % unserer Befragten kamen in den Morgenstunden zwischen 7:30 und 10:00 Uhr, 64,2 % besuchten das BSC Horn-Lehe von 10:00 bis 12:00 Uhr in den Vormittagsstunden, 7,5 % in den Nachmittagsstunden zwischen 13:00 und 15:00 Uhr; 10,4 % kamen in den späten Nachmittagsstunden nach 15:00 Uhr.

Aus diesen Zahlen ergibt sich eindeutig, dass der Hauptkundenstrom das BSC Horn-Lehe zwischen 10:00 Uhr und 13:00 Uhr erreicht. (Für den Personaleinsatz bedeutet dies, dass in diesem Zeitraum das Personal möglichst vollständig anwesend sein sollte, um längere Wartezeiten zu vermeiden). Die Öffnungszeiten in den frühen Morgenstunden werden von den Kunden hingegen deutlich weniger in Anspruch genommen. Interessant gestaltet sich die Nutzung der Öffnungszeiten in den Nachmittagsstunden. Hier ergibt sich eine nahezu adäquate Nutzung der Öff-

nungszeiten, wobei sich allerdings eine geringe Tendenz dahingehend bildet, dass die späten Nachmittagsstunden offenbar etwas stärker genutzt werden.

Tabelle 3: Vergleich der Öffnungszeit des BSCs Horn-Lehe über den Zeitraum einer Woche mit der tatsächlichen Inanspruchnahme im Befragungszeitraum

	Anteil „Gesamtöffnungszeit“ über eine Woche in %	Anteil „Inanspruchnahme“ der angebotenen Öffnungszeiten in %
07:30 bis 10:00 Uhr	40,3	17,9
10:00 bis 13:00 Uhr	41,9	64,2
13:00 bis 15:00 Uhr	8,1	7,5
15:00 bis 18:00 Uhr	9,7	10,4

Fünf Fragen beziehen sich in unserer Erhebung auf die Öffnungszeiten des BSCs Horn-Lehe. Da es sich um uneinheitliche Öffnungszeiten handelt, ist es interessant, zu erfahren, ob und warum im Vorfeld Erkundigungen eingeholt wurden. Dabei zeigt sich, dass die Informationsbeschaffung in 36,3 % der Fälle den Öffnungszeiten galt. 25,4 % der im Vorfeld getätigten Kontaktaufnahmen dienten dazu, die Vollständigkeit der erforderlichen Unterlagen zu überprüfen. Terminvereinbarungen spielten nun in 4,5 % der Fälle eine Rolle.

Auf die Frage, ob sie mit den Öffnungszeiten des BSCs Horn-Lehe zufrieden seien, gaben 65,7 % der Interviewten an, dass sie zufrieden sind. 12,9 % waren nicht zufrieden; 19,4 % der Befragten konnten sich mit den Öffnungszeiten „arrangieren“. Da sie nicht ganz zufrieden waren, gaben sie teils / teils als Antwort an.

Um die Wünsche, die bezüglich der Öffnungszeiten bestehen, zu erfahren, gingen wir folgendermaßen vor. Zunächst konnten die Befragten in einer Tabelle für jeden Wochentag diejenigen Zeiten ankreuzen oder markieren, die sie für geeignet und wünschenswert hielten. Diese Erhebungsmethode haben wir aus früheren

Befragungen übernommen. Zum anderen wurden die Kunden von uns aufgefordert, sich zwischen vier verschiedenen Möglichkeiten einer Veränderung der Öffnungszeiten für die Möglichkeit zu entscheiden, die ihnen am günstigsten erschien.

Wie sich herausstellte, war eine Vielzahl der Befragten überfordert oder nicht Willens, für jeden einzelnen Wochentag exakte Öffnungszeiten einzutragen oder zu markieren. (Zwischen 58 % und 77 % der Befragten verweigerten hierzu Angaben). Oft wurden auch nicht die gesamten Öffnungszeiten berücksichtigt. Statt dessen wurden häufig nur diejenigen Öffnungszeiten angegeben, die für die Befragten persönlich am vorteilhaftesten waren. Recodiert und kategorisiert nach Vormittagsöffnungszeiten, durchgehende Öffnungszeiten, Vor- und Nachmittagsöffnungszeiten mit Pause und ausschließliche Nachmittagsöffnungszeiten, lässt sich aber die Tendenz ablesen: Die Befragten bevorzugten eine Vormittags- und Nachmittagsöffnung ohne Mittagspause.

Auf die Frage, welche Veränderungen der bestehenden Öffnungszeiten für einen selbst am vorteilhaftesten seien, erwies sich die Option für generell längere Öffnungszeiten mit 38,8 als unangefochtener Spitzenreiter. Durchgehende Öffnungszeiten favorisierten 19,4 % der Befragten, während lediglich 7,5 % sich einheitliche und 2,5 % frühere Öffnungszeiten wünschten. (Bei dieser Frage gaben übrigens nur noch etwa 1/3 der Befragten keine Antwort).

Auf die Frage, ob die Kunden „den Besuch beim BSC Horn-Lehe im Vorfeld planen“ mussten, gaben ca. 16 % der Befragten an, dass sie einen Tag Urlaub genommen hatten, dass sie die Arbeit früher beendet bzw. später angefangen hatten, oder dass sie den privaten Tagesablauf zumindest hatten neu planen müssen.

Ein Viertel der Befragten hat die Gelegenheit genutzt, um darüber hinaus persönliche Anmerkungen und Kommentare zum BSC Horn-Lehe zu geben. In diesem Zusammenhang wurde trotz der schon abgefragten Bewertungen und Wünsche

von sechs Befragten noch einmal das Thema Öffnungszeiten angesprochen. Einige der durchaus kritischen Kommentare lauteten:

- „Die Öffnungszeiten sind nicht schön, ich stand schon vor verschlossener Tür!“
- „Ich war heute Mittag schon mal hier, um Punkt 12.00 Uhr als das Amt geschlossen wurde!“
- „Eine zusätzliche Nachmittagsöffnung neben dem Montag wäre gut, z.B. Donnerstag bis 20 Uhr.“
- Es gibt „mangelnde Öffnungszeiten, schlechte Flächendeckung!“
- Gefordert wurden zudem „bessere Telefon-Informationen zu den Öffnungszeiten.“

### **Entscheidungskriterien und Planung des Besuchs im BSC Horn-Lehe**

Bereits seit 1996 ist es für die Bürger der Stadt Bremen möglich, Dienstleistungen des öffentlichen Dienstes wie Meldewesen, Passangelegenheiten und anderes in jeder Meldestelle bzw. jedem Bürgeramt der Stadt zu beantragen. Einzelne Meldestellen bieten diese Leistungen noch an. Zudem gibt es seit kurzem neben dem BSC Horn-Lehe das BSC Mitte, das im Stadtzentrum von Bremen liegt. Da damit eine Wahl der Stelle gegeben ist, an der die Bürger ihre öffentlichen Dienstleistungen erhalten können, haben wir uns dafür interessiert, aus welchem Grund die von uns angetroffenen Kunden sich für den Besuch des BSCs Horn-Lehe entschieden haben.

70,1 % der Befragten gaben auf die Frage, weshalb sie sich für den Besuch beim BSC Horn-Lehe entschieden haben, an: „weil ich in der Nähe wohne!“ Deutlich geringere Werte erreichten alle anderen Antwortkategorien. „Weil ich schon immer in diese Dienststelle gegangen bin“ und „wusste nicht, dass ich die Leistung auch woanders erhalten kann“ wurden von jeweils 7 % der Befragten genannt. 9 Personen (4,5 %) sind durch eine Bekanntgabe in einem anderem Amt auf das BSC Horn-Lehe hingewiesen worden. Unbedeutend geringe Werte erreichen die Kategorien „weil ich in der Nähe arbeite“ (1 %), „wegen der kurzen Wartezeit“ (1,5 %) oder „wegen der guten Parkmöglichkeiten“ (1,5 %).

Die Nähe zum Wohnort bzw. zur Wohnung und die leichte Erreichbarkeit spielen also offensichtlich bei der Wahl der „Dienststelle“, an der man öffentliche Dienstleistungen in Anspruch nimmt, gegenwärtig eine ausschlaggebende Rolle. Ob andere Gründe an Bedeutung gewinnen, wenn mehr Erfahrungen gemacht worden sind und sich die Wahlfreiheit herumgesprochen hat, kann hier nicht beantwortet werden.

Auf die Frage, ob die Kunden es besser finden, wenn die Bürger Service Centers im Stadtteil angesiedelt sind oder ob sie ein „Angebot in der Innenstadt“ bevorzugen, gaben 81,6 % der Befragten an, dass ihnen die dezentrale Lage im Stadtteil lieber ist. 9,5 % der Befragten sprachen sich für eine BSC im Stadtzentrum und in den Stadtteilen aus; 4,5 % favorisierten die zentrale Lage in der Stadtmitte. 4 % der Interviewten war es egal, wo sie ihre Dienstleistungen erhalten konnten. Eine Befragte fügte hinzu: „Ich finde es sehr gut, dass sie dieses [Amt] ... angeboten haben, aber sehr schlecht, dass jetzt ein Konkurrenzkampf [zwischen den Standorten] daraus wird!“

Hinsichtlich des zum Besuch des BSCs Horn-Lehe benutzten Verkehrsmittels zeigt sich, dass die Mehrheit einen eigenen PKW oder ein Motorrad benutzt hat. 55,7 % der Befragten gaben an, eines dieser beiden Verkehrsmittel benutzt zu haben. 23,4 % haben das BSC Horn-Lehe mit dem Fahrrad erreicht; 16,4 % sind mit öffentlichen Verkehrsmitteln gekommen; nur 3,5 % sind „zu Fuß“ zum BSC Horn-Lehe gelangt. Daran wird ersichtlich, dass die dezentrale Lage des BCSs in einem Stadtteil nicht gleichbedeutend ist mit unmittelbarer Nähe zur Wohnung. Anzumerken ist, dass diejenigen, die das BSC Horn-Lehe zu Fuß erreicht haben, tatsächlich aus dem Stadtteil Horn-Lehe kamen.

53,7 % der von uns befragten Kunden haben den Besuch beim BSC Horn-Lehe genutzt, um weitere Dienstleistungen, die im unmittelbaren Umfeld des BSCs angeboten werden, in Anspruch zu nehmen. 25,4 % gaben an, in der Nähe einkaufen zu gehen. Andere Dienstleistungen wie bspw. ein Besuch bei der Krankenkasse / Versicherung (0,5 %), die Verbindung mit Sport und Freizeit (1,0%), der Gang zur Post oder zum Arzt (jeweils 1,5 %) oder der Besuch der Sparkasse (2 %) wurden nur selten angegeben. 13,9 % der Befragten gaben an, neben dem Besuch

im BSC noch andere Angebote aufgesucht zu haben. (Von 7,5 % der Interviewten erhielten wir keine Angaben).

### **Kontaktaufnahme und Information im Vorfeld des Besuchs im BSC Horn-Lehe**

Es gibt drei verschiedenen Möglichkeiten, Informationen über das BSC Horn-Lehe und die dort angebotenen Dienstleistungen zu erhalten und im Vorfeld eines Besuchs Kontakt aufzunehmen. Nach der Auswertung unseres Pretests haben wir uns dazu entschlossen, die Nutzung des Informationsangebots und der Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme durch das Telefon und das Internet sowie die Nutzung der Terminvergabe durch SMS zu erheben. (Für die Auswertung haben wir nur diejenigen Fälle genutzt, die sich zum jeweiligen Kontakt geäußert haben).

Am häufigsten erfolgt die Kontaktaufnahme zum BSC *konventionell* über das Telefon. 89 Befragte (44, 3%) haben das Telefon benutzt, um sich über das Dienstleistungsangebot, die Öffnungszeiten und die für den zu erledigenden Vorgang notwendigen Unterlagen zu informieren oder einen Termin zu vereinbaren.

Erheblich seltener wird das Internet zur Informationsbeschaffung und Kontaktaufnahme in Anspruch genommen. Allerdings geben immerhin 25 Befragte, das sind 12, 4 %, an, das Internet im Vorfeld ihres Besuchs im BSC genutzt zu haben. Von diesen wird das aktuelle Internetangebot mit 88 % überwiegend positiv bewertet.

Da generell von einer zunehmenden Bedeutung des Internets ausgegangen wird, kann angenommen werden, dass diese Form der Informationsgewinnung und Kontaktaufnahme zukünftig eine größere Rolle spielen wird. Gegenwärtig noch bedeutsamer ist jedoch, dass auch die telefonische Auskunft, die von den Kunden am häufigsten benutzt wird, ebenso positiv bewertet wird. 72% der Befragten, die von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht haben, sind damit zufrieden oder sogar sehr zufrieden.

Tabelle 4: Zufriedenheit mit der telefonischen Erreichbarkeit und den Informationsinhalten des Internetangebots

	Zufriedenheit mit dem telefonischen Information / Erreichbarkeit (89 Nennungen / in %)	Zufriedenheit mit dem Internetauftritt (25 Nennungen / in %)
sehr zufrieden	29	40
Zufrieden	43	48
teils / teils	8	8
weniger zufrieden	2	4
Überhaupt nicht zufrieden	18	-

Allerdings kommt es bei der Bewertung des telefonischen Kontakts auch zu einer ganzen Reihe von negativen Urteilen. 2 % der Befragten, die das Telefon genutzt haben, sind damit weniger und 18 % sogar überhaupt nicht zufrieden.

Um zu verdeutlichen, woraus diese Unzufriedenheit mit der telefonischen Kontaktaufnahme und Beratung resultiert, geben wir einige Kommentare von befragten Kunden wieder. Die Kritik erstreckt sich auf folgende Punkte:

- Der „telefonischer Kontakt via Anrufbeantworter ist sehr schlecht!“
- „Der Anrufbeantworter muss weg! Persönliche Beratung ist nicht durch die Maschine zu ersetzen!“
- „Der Anrufbeantworter nervt; der lange Vorspann sollte abkürzbar sein auf Tastendruck, damit man sich direkt durchstellen lassen kann; vielleicht kürzeren Begrüßungstext!“
- „Insgesamt waren drei Anläufe (1 Anruf, 2 Besuche) für die Erledigung nötig - hätte mit einem Besuch erledigt werden können, wenn die telefonische Beratung besser gewesen wäre (Ausweis / Ehepartner)!“
- „Die Mitarbeiter müssten zu speziellen Fragen mehr inhaltliche Informationen vermitteln können und einen nicht nur an andere Stellen weiterverweisen. Der Anrufbeantworter ist auch nicht schön!“

Weshalb wird aber nun im Vorfeld Kontakt zum BSC Horn-Lehe gesucht und aufgebaut? Auch dieser Frage sind wir nachgegangen und bekamen zu den 4 offe-

rierten Kategorien, bei denen Mehrfachantworten zulässig waren, insgesamt 141 Nennungen. 51,8 % der Antworten fielen hierbei auf die Absicht, die Öffnungszeiten zu erfahren, 36,2 % Befragte wollten erfahren, welche Unterlagen mitzubringen waren, um deren Vollständigkeit sicherzustellen. Lediglich 6,4 % der Anrufer beabsichtigte, einen Termin zu vereinbaren; 5,4 % der Befragten entschieden sich für die Kategorie sonstiges. Darunter fallen „Informationen zum Angebotsspektrum des BSCs Horn-Lehe“ oder Erkundigungen über „dem Stand der Angelegenheiten.“

Das BSC Horn-Lehe bietet seit einiger Zeit auch die Möglichkeit, Termine über SMS<sup>3</sup> zu vereinbaren. Diese Möglichkeit ist nur von wenigen Kunden in Anspruch genommen worden. Die insgesamt 8 Befragten, die sich zum SMS-Service äußerten, waren damit sehr zufrieden. Wenn die Bürger einen Termin beim BSC Horn-Lehe per SMS vereinbart haben, brauchen sie nach Aussage der Mitarbeiter keine Wartezeiten einzuhalten. Sie können, ohne eine Wartemarken zu ziehen, direkt zu den Beschäftigten gehen. Laut Aussage der Mitarbeiter wird die Möglichkeit einer vorherigen Terminabsprache von den Bürgern vermehrt genutzt.

### **Bereitschaft zur Nutzung des Internets für öffentliche Dienstleistungen**

Die aktive Nutzung des Internets bei den Kunden des BSCs Horn-Lehe hat sich in den letzten beiden Jahren nur um ca. 2% erhöht, wie der Vergleich unserer Ergebnisse mit den Daten ergibt, die im Bürgeramt im Rahmen einer internen Befragung 2001 erhoben wurden. Dieser geringe Zuwachs ist erstaunlich, weil die Nutzung des Internets wie allgemein bekannt gerade in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.

Inzwischen stellt das Internet für viele Bürger ein gängiges Mittel dar, um sich zu informieren und Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. So sind der Kauf oder Verkauf von Waren und Dienstleistungen via Internet (etwa von Büchern bei Amazon oder sonstigen Waren und Dienstleistung bei Ebay) für viele, insbeson-

---

<sup>3</sup> SMS, Short Message System – Textnachrichten von 160 Zeichen zwischen Mobiltelefonen oder auch entsprechend ausgestatteten Festnetztelefonen.

dere jüngere Bürger heute ebenso selbstverständlich wie das „Internetbanking“. Auch Verwaltungen, Ämter und öffentliche Dienstleister nutzen das Internet zunehmend zur Information, aber auch zur Unterstützung der Bürger, indem sie etwa den Ausdruck von Formularen ermöglichen oder sogar die Übermittlung von Anträgen und Daten (wie bspw. das Finanzamt) erlauben. Meist sind eine Chipkarte und ein Chipkartenlesegerät notwendig, damit eine eindeutige Identifizierung des Antragstellers oder Kunden gewährleistet werden kann. Chipkarte und Lesegerät sind im BSC Horn-Lehe erhältlich, wo schon früh die elektronischen Möglichkeiten gefördert wurden. Ansonsten beschränkt sich das Internetangebot neben der Bereitstellung von Informationen auf die Terminvergabe, die Bearbeitung von Anfragen und das Herunterladen von Anträgen und Formularen.

Um zu erfahren, ob und inwieweit die Bürger bereit sind, das Internet in Zukunft überhaupt für öffentliche Dienstleistungen zu nutzen, fragten wir zunächst danach, welche Zugangsmöglichkeiten zum Internet die Befragten überhaupt besaßen (Mehrfachantworten waren zugelassen). Insgesamt erhielten wir 262 positive Antworten. 124 Befragte (61,7 %) verfügten über einen privaten Internetzugang im eigenen Haushalt; 73 Befragte (36,3 %) konnten das Internet auf der Arbeitsstelle nutzen; 30 Befragten (14,9 %) gaben an, dass sie an anderer Stelle (in der Schule, der Universität, im Internetcafé) einen Zugang zum Internet hätten.

Viele der Bürger, die über einen Internetzugang verfügen, würden diesen auch zur Beantragung und Erhalt von Verwaltungsdienstleistungen nutzen. Insgesamt war die Bereitschaft, öffentliche Dienstleistungen durch das Internet in Anspruch zu nehmen, bei den von uns im BSC Horn-Lehe befragten Bürgern, wie die untenstehende Tabelle 7 zeigt, ausgesprochen hoch.

Tabelle 5: Absicht zur Nutzung des Internetangebots öffentlicher Verwaltungen sowie Gründe, die gegen eine Nutzung sprechen

Internetanschluss	Würden Sie diese Verwaltung via Internet nutzen? (in %)		Weshalb würden Sie diese Dienstleistungen via Internet nicht nutzen? (in %)			
	Ja	nein	Kein Vertrauen	ziehe persönliches Beratungsgespräch vor	aus Kostengründen	trifft nicht zu
-zu Hause	75	25	5,7	27,4	0,8	66
-auf der Arbeit	81	18	5,5	20,5	1,4	69,9
-,,anderswo“	67	33	3,3	40	-	56,7
-zukünftig	74	26	5,7	34,3	2,9	57,1

So geben 75 % derjenigen, die über einen häuslichen Internetanschluss verfügen an, diesen bei der Inanspruchnahme von öffentlichen Dienstleistungen nutzen zu wollen. Damit liegen sie auf einen nahezu identischen Wert wie die Befragten, die erst planen, sich zu Hause einen Internetanschluss zuzulegen (74 %). Von denen, die einen Internetzugang auf der Arbeit haben, sind sogar 81 % bereit, das Internetangebot von öffentlichen Verwaltungen nutzen. Dabei fällt auf, dass es bei allen Gruppen einen gewissen Prozentsatz von Bürgern gibt, die es ablehnen, das Internet bei öffentlichen Dienstleistungen anzuwenden. Mangelndes Vertrauen in die Sicherheit des Mediums spielt dabei kaum eine Rolle (die entsprechenden Werte liegen bei 3 bis 6 %). Der häufigste Grund dafür, sich gegen die Nutzung des Internets zu entscheiden, besteht vielmehr darin, dass man ein *persönliches Beratungsgespräch* bevorzugt. Dieser Grund wird mit rund 40 % hauptsächlich von denjenigen genannt, die keinen eigenen Internetzugang (weder auf der Arbeit noch zu Hause) haben. Der persönliche Kontakt scheint bei denjenigen, die das Internet von zu Hause aus nutzen, und noch stärker bei denjenigen, die einen beruflichen Zugang zum Internet haben, von geringerer Bedeutung zu sein. Allerdings spielt auch bei ihnen der persönliche Kontakt zum Dienstleister eine wichtige Rolle.

### **Häufigkeit der Nutzung des Dienstleistungsangebots und aktuelles Anliegen**

Bevor wir uns der Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des BSCs zugewendet haben, haben wir die Kunden nach der Häufigkeit der Nutzung der Angebote des BSCs bzw. des Bürgeramts gefragt und uns nach dem Anlass des aktuellen Besuchs erkundigt. Hierdurch sollte herausgefunden werden, welchen Stellenwert dem BSC bei der Wahrnehmung der Leistungen der öffentlichen Verwaltung zukommt und welche Leistungen am häufigsten in Anspruch genommen werden.

26,9 % der Befragten gaben an, dass es sich bei dem aktuellen Besuch im BSC Horn-Lehe um einen Erstbesuch dieser Dienststelle handelt. 33,3 % der Befragten hatten die Leistungen des früheren Bürgeramts und jetzige BSCs Horn-Lehe jahrelang nicht in Anspruch genommen. Andererseits kamen 25,9 % der Befragten sogar mehrmals im Jahr ins BSC; 16,4 % nutzten zumindest einmal im Jahr die Dienstleistungen des BSCs. Aufgrund dieser Angaben kann davon ausgegangen werden, dass dem BSC durchaus eine hohe Bedeutung für die Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes durch die Bürger zukommt, da sie die dort angebotenen Dienstleistungen insgesamt doch recht häufig in Anspruch nehmen.

Auf die Frage nach dem Grund des aktuellen Besuchs erhielten wir insgesamt 215 Nennungen, was bei einer Anzahl von 201 Befragten zunächst ein wenig überrascht. Aufgrund des breiten Angebotsspektrums wäre eher zu erwarten gewesen, dass die Kunden bei einem Besuch im BSC gleich mehrere Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Offensichtlich ist dies jedoch (noch) nicht der Fall. Unsere Ergebnisse deuten vielmehr darauf hin, dass die meisten Kunden noch mit lediglich einem Anliegen ins BSC kommen und von der Möglichkeit, mehrere Anliegen auf einmal zu erledigen, (noch) recht wenig Gebrauch gemacht wird.

Tabelle 6: Nutzung von Dienstleistungen im BSC Horn-Lehe

	Nennungen absolut	Nennungen in %
Meldeangelegenheit	63	29,3
Ausweisangelegenheit	95	44,2
Wohnberechtigungsschein/ Wohngeld	10	4,7
Steuerangelegenheit, Lohn- steuerkarte ausstellen / än- dern	29	13,4
Kfz-Angelegenheit	4	1,9
Sonstiges*	14	6,5

\* unter „sonstiges“ wurden genannt: die Beglaubigung von Dokumenten und die Beantragung eines Führungszeugnisses

Die von uns vorgegebene Kategorie Meldeangelegenheiten wurde 63-mal angegeben, was 29,3 % der Nennungen ausmacht. 44,2 % der Nennungen entfielen auf die Kategorie Ausweisangelegenheit. 13,4 % der Befragten gaben an, das BSC Horn-Lehe in einer Lohnsteuerangelegenheit aufgesucht zu haben. Eher von geringer Bedeutung waren die Kategorien Sonstiges (6,5 %), Wohnberechtigungsschein / Wohngeld (4,7 %) und Kfz-Angelegenheiten mit nur 1,9 %. Von einigen Befragten wurde in diesem Zusammenhang angemerkt, dass sie nicht gewusst hätten, dass es dieses Angebot überhaupt gab.

Da knapp 3/4 der Nennungen auf Meldeangelegenheiten und Ausweisangelegenheiten entfielen, kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass sich die Nachfrage nach Dienstleistungen im BSC bislang noch auf Sachverhalte richtet, die weitgehend dem Dienstleistungsspektrum der klassischen Meldestelle entsprechen. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass es offensichtlich doch eine gewisse Zeit braucht, bis das gesamte Dienstleistungsangebot hinreichend bekannt ist und in größerem Umfang nachgefragt wird.

## **Bewertung der Servicequalität und der Räumlichkeiten**

### ***Wartezeiten***

*Lange Wartezeiten* auf dunklen anonymen Fluren von Ämtern sind eine weitverbreitete Vorstellung, wenn man an Behördengänge denkt. Diese Vorstellung wird durch unsere Untersuchung im Bürger Service Center Horn-Lehe eindeutig *widerlegt*. Die Wartezeit zwischen dem Ziehen der „Wartemarke“ bis zum Aufruf in das Dienstzimmer betrug bei 42,8 % der Interviewten weniger als 5 Minuten. Auf eine Dauer von bis zu 10 Minuten kamen 37,2 %. Dementsprechend betrug die Wartezeit bei 80 % der Befragten maximal 10 Minuten, auch wenn sie ohne Voranmeldung gekommen waren. Bis zu 20 Minuten warteten noch weitere 11,4 %; eine Wartezeit von mehr als 20 Minuten bis zum Eintreten in das Dienstzimmer wurde von 5,5 % angegeben.

Von den Kunden, die wir unmittelbar nach der Erledigung bzw. der Bearbeitung ihres Anliegens befragten, gaben 79,1 % an, dass sie die Bearbeitungszeit als kurz wahrgenommen haben. 5,5 % empfanden die Zeit weder kurz noch lang; 7,5 % der Befragten ist die Zeit hingegen eher lang vorgekommen. Dabei spielte offenbar nicht die Dauer der Bearbeitung des Vorgangs im BSC eine Rolle. Vielmehr scheinen die Bürger die Zeit, die zwischen der Beantragung von Ausweispapieren bis zu deren Aushändigung nach ca. 6 Wochen vergeht, als zu lang zu empfinden.

### ***Erledigung der Dienstleistung***

Mindestens ebenso bedeutsam wie die Länge der Wartezeit ist für die Kundenzufriedenheit, dass das Anliegen, das den Besuch des BSCs veranlasst hat, erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Dies scheint, wie die Befragung zeigt, in den meisten Fällen der Fall zu sein. So gaben 82,1 % der Interviewten an, dass ihr Besuch erfolgreich war. 21 Kunden (10,4 % der Befragten) konnten nur einen Teilerfolg verbuchen; 13 Kunden (6,5 % der Befragten) gaben an, dass sie das BSC Horn-Lehe unverrichteter Dinge verlassen mussten. Als Ursache hierfür wurde von 8 Befragten angegeben, dass die erwartete Leistung nicht in den Zuständigkeitsbereich des BSCs Horn-Lehe gefallen sei. 2 Personen hatten keinen Anspruch auf die Leistungen, die sie beantragen wollten. Nur 2 Befragte erklär-

ten, dass sie das Anliegen aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten mit dem Berater nicht hätten klären können.

### ***Freundlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Qualität der Beratung***

Neben der Dauer der Wartezeit und dem Erfolg des Besuchs stellt die „*Freundlichkeit der Mitarbeiter*“ ein wichtiges Kriterium für die „Kundenzufriedenheit“ dar. 90 % der befragten Kunden beurteilten die Freundlichkeit der Mitarbeiter positiv. (75,6 % antworteten mit ja; 14,4 % mit eher ja). Nur 1,5 % der Befragten gaben an, nicht freundlich behandelt worden zu sein.

Als ein weiteres Indiz für die Freundlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann gewertet werden, dass immerhin 41,2 % der Interviewten, die beim Ausfüllen der Formulare Hilfe benötigt hatten, beim Ausfüllen der Formulare geholfen worden war.

Dabei handelt es sich allerdings um eine Minderheit. Lediglich 34,8 % der Befragten gaben zur Frage nach der Verständlichkeit der Formulare Auskunft. (Diese Gruppe ist so klein, weil viele der Kunden keine Formulare ausfüllen mussten). 50,7 % der Befragten, die vor dem Betreten des Dienstzimmers Formulare auszufüllen hatten, konnten die Anträge problemlos ausfüllen und benötigten deshalb auch keine Unterstützung.

Einige der Befragten nahmen die Gelegenheit wahr, persönliche Anmerkungen und Kommentare zur Freundlichkeit der Mitarbeiter abzugeben. Typisch für die in diesem Zusammenhang gemachten Anmerkungen sind die folgenden vier:

- „Freundlichere Mitarbeiter, die mehr auf das Problem eingehen!“
- „Freundliches Amt, ganz anders als im Stadtamt Rembertiring, das schikanös ist und wo man den ganzen Tag lang vergeblich wartet und wieder nach Hause geschickt wird!“
- „Die Qualität hängt fast ausschließlich von dem jeweiligen Mitarbeiter ab. Die Bandbreite ist groß!“

- „Es gab keine Infos darüber, dass das Amt von Schwachhausen nach Horn umgezogen ist. Beim ersten Besuch hier bin ich sehr unfreundlich bedient worden!“

Auch hinsichtlich der Qualität der Beratung<sup>4</sup> fallen die Urteile der Kunden überwiegend positiv aus. Auf die Frage, ob man von den Mitarbeitern „*umfassend und kompetent*“ beraten worden sei, antworteten 67,5 % der Interviewten, dass die Beratung umfassend und kompetent gewesen sei. Lediglich 3,5 % der Befragten hatten den Eindruck gewonnen, dass sie nicht gut beraten worden waren. 8,5 % mochten kein Urteil abgeben; 20,5 % der Befragten machten hierzu keine Angaben.

#### ***Bewertung der Räumlichkeiten und des Leitsystems***

Die *Räumlichkeiten* werden von etwas mehr als der Hälfte der Befragten (52,7 %) als angenehm empfunden. 17,4 % machten keine Angaben. 18,9 % beurteilten die Räumlichkeiten des BSC Horn-Lehe allerdings als nicht angenehm.

Die *Diskretion* beim Kontakt mit den Mitarbeitern wurde von 78,6 % der Befragten für ausreichend gehalten. 6,5 % waren in diesem Punkt unentschieden. 9,5 % der Befragten hatte hingegen den Eindruck, dass eine ausreichende Diskretion nicht gewährleistet sei. Nach Angaben des Interviewers waren es überwiegend Besucher ausländischer / türkischer Herkunft, die eine zu geringe Diskretion empfanden.

Anhand der Anmerkungen, die zu der räumlichen Situation gemacht wurden, lässt sich spezifizieren, worauf sich die negativen Bewertungen gründen. Die Anmerkungen beziehen sich auf folgende Punkte:

---

<sup>4</sup> Nach Auskunft von Mitarbeitern des BSCs ist eine eingehende Beratung häufig bei Ausweis- und Meldeangelegenheiten nötig, bspw. wenn es um die Frage nach dem ersten und zweiten Wohnsitz geht. Eine Entscheidung über den ersten oder zweiten Wohnsitz ist gerade im Einzugsbereich der Universität bei den dort lebenden Studenten von großer Bedeutung.

- „Beim Aufruf für Raum 1 denkt man, man muss vor der Glastür an der oberen Sitzgruppe noch einmal warten. Dass man gleich eintreten kann, war für mich und andere nicht klar!“
- „Die Innenräume und die Ablagen mit den Formularen sind unübersichtlich, schlecht eingeteilt !“
- „Nicht kinderwagen- und rollstuhlgerichtet!“
- „Kinderwagen die Treppe hochgeschleppt, andere Möglichkeit (Zimmer im EG) zu spät erfahren!“
- „Es fehlt ein Fahrstuhl!“
- „Treppenlift oder Fahrstuhl fehlt!“

Um die Berechtigung dieser Kritikpunkte zu belegen, werden wir im folgenden eine kurze Beschreibung der Räumlichkeiten geben. Das in einem System von Erweiterungsbauten liegende BSC Horn-Lehe stellt sich dem Besucher recht verwinkelt dar und ist nur über eine Treppe zu erreichen. Wenn man in die erste Etage gelangt ist, dann liegt vor einem ein durch eine Glastür abgeteilter Gang, in dem sich ein Ablagesystem für Formulare und 2 Sitzplätze mit einer Arbeitsfläche befinden, an denen Formulare ausgefüllt werden können. In diesem Raum ist an der Wand ein Apparat angebracht, an dem man Wartemarken ziehen kann. Von dort gehen zwei Türen in das Dienstzimmer mit 3 Arbeitsplätzen ab. Am Ende eines Korridors geht es über einen weiteren Treppenaufgang, in dem ein Passbildautomat steht, zu einer weiteren Wartezone, von der aus man durch eine Glastür in ein Großraumbüro mit 10 Arbeitsplätzen gelangt. Der Hinweis, dass es die Möglichkeit gibt, bei Bedarf auch im Erdgeschoss seine Dienstleistungen zu erhalten, wird oft nicht erkannt.

Das *Hinweissystem*, das sich im Erdgeschoss des Gebäudes befindet, besteht aus einer großen Tafel aus Plexiglas, auf dem alle in dem Gebäude ansässigen Dienststellen angezeigt werden, und einem ca. 1m x 0,5 m großen Plakatständer, auf dem handschriftliche Hinweise zum BSC Horn-Lehe zu finden sind. Hinter einer Glastür im ersten Stock des Gebäudes - dem „ersten Flur“, der zum BSC Horn-Lehe gehört - ist ein randloser Bilderrahmen angebracht, in dem ein handgearbeitetes Hinweisschild danach fragt: „Habe ich alles dabei?“ Unter dem Glas des Bilderhalters befinden sich dann Hinweise darauf, was zu beachten und mitzu-

bringen ist. Unmittelbar neben den Hinweisen ist der Wartemarkenautomat angebracht. Ein erstes Display der visuellen Aufrufanlage befindet sich hier im ersten Gang. Ein weiteres Display ist in der zweiten Wartezone eine Etage höher vor dem Großraumbüro angebracht. Aus dem Wartemarkenautomat ziehen sich die potenziellen Kunden ihre Wartemarke. Wartemarken sind für den „Expressschalter“, der nur zur Abholung von Dokumenten eingerichtet wurde, nicht nötig (ein Hinweis hierzu befindet sich auf dem Automaten).

Dieses Hinweis- bzw. Leitsystem wird von einigen Besuchern als recht unübersichtlich und verwirrend empfunden. Einige der Kundenkommentare lauten:

- „Anzeigetafel ist verwirrend!“
- „Am Wartemarkenautomaten laufen viele erst mal vorbei!“
- „Keine Information zum Wartemarkensystem durch die Mitarbeiter!“

Ein Großteil der angesprochenen Verwirrung durch die Anzeigetafel lässt sich vielleicht daraus erklären, dass für die im ersten Flur Wartenden nicht ersichtlich ist, dass es auch Arbeitsplätze in der oberen Etage gibt. Andererseits ist für diejenigen, die in der Wartezone Platz genommen haben, nicht immer klar, dass sie bereits an einigen Arbeitsplätzen vorbeigegangen sind.

#### ***Abschließende Bewertung der Dienstleistungen durch die Kunden***

Die folgende Übersicht, in der die verschiedenen Dimensionen der Kundenbefragung zusammengefasst sind, zeigt, dass die Freundlichkeit der Mitarbeiter und die Qualität der Beratung sowie die Dauer der Bearbeitungszeit besonders gut bewertet werden. Den höchsten Wert bei der Zufriedenheit erreicht die Freundlichkeit der Mitarbeiter, die von 75,6 % der befragten eindeutig bestätigt wird. Wenn wir diejenigen, die mit eher ja antworten, dazuzählen, dann sind sogar 90 % der Befragten mit der „Ansprache und Behandlung“ durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden.

Fast ebenso hohe Werte erreicht die Zustimmung bei der Bearbeitungsdauer. Dass die Bearbeitung in kurzer Zeit erfolgte, bestätigen 62,7 % der befragten. Nehmen

wir diejenigen dazu, die mit eher ja antworten, dann beträgt die Zustimmung in diesem Punkt 79,1 %.

Deutlich im positiven Bereich liegt auch die Bewertung der Beratung. Als umfassend und kompetent haben diese 67,6 % (ja und eher ja) empfunden.

Ein gewisser Nachbesserungsbedarf ergibt sich hingegen bei der Gestaltung der Räumlichkeiten - wobei die Spielräume hier begrenzt sind - und der Ausgestaltung des Hinweis- und Leitsystems.

Tabelle 7: Bewertung von Aspekten zur Kundenzufriedenheit\*

Im BSC Horn-Lehe angetroffen:	ja	eher ja	teils / teils	eher nein	Nein	k.A. / trifft nicht zu
Freundlichkeit der Mitarbeiter	75,6% (54,6%)	14,4% (23,1%)	7,5% (9,2%)	1% (3,8%)	0,5% (0,8%)	1% (8,5%)
Umfassende u. kompetente Beratung	50,7% (30,8%)	16,9% (33,1%)	8,5% (8,5%)	1,5% (3,1%)	1,5% (0,8%)	20,4% (23%)
Verständliche Formulare	36,8% (23,1%)	13,9% (14,6%)	10,0% (24,6%)	3,5% (8,5%)	1% (0,8%)	34,8% (28,4%)
Hilfestellung beim Ausfüllen der Formulare	30,8% (19,2%)	10,4% (15,4%)	7% (13,8%)	2,5% (10,8%)	5% (4,6%)	44,3% (36,2%)
Angenehme Räumlichkeiten	35,3% (15,4%)	17,4% (10%)	17,4% (16,9%)	13,9% (16,2%)	5% (6,9%)	11% (34,6%)
Gutes Hinweis- / Leitsystem	41,3% (-%)	24,4% (-%)	15,4% (-%)	7% (-%)	4% (-%)	8% (-%)
Bearbeitung in kurzer Zeit	62,7% (35,4%)	16,4% (21,5%)	5,5% (7,7%)	5% (6,9%)	2,5% (3,8%)	8% (24,6%)
Ausreichende Diskretion	59,7% (-%)	18,9% (-%)	6,5% (-%)	3,5% (-%)	2% (-%)	9,5% (-%)

\* Die Prozentzahlen in den Klammern, geben die Werte aus einer früheren Befragung an

Vergleicht man die von uns bei unserer Kundenbefragung im BSC Horn-Lehe erhobenen Daten mit denen einer früheren Erhebungen im Bürgeramt (Zahlen in Klammern), dann ergibt sich, dass sich die Qualität der Dienstleistungserbringung in den letzten Jahren offensichtlich weiter verbessert hat. (Dies trifft auf alle erhobenen Dimensionen zu). Dieser Befund bestätigt, dass das von der Leitung und den Mitarbeitern artikulierte Engagement und das beständige Bemühen um eine Verbesserung der Servicequalität offenbar Früchte getragen hat. Insgesamt scheint sich zu bestätigen, dass man im Bürger Service Center Horn-Lehe auf dem zur Verbesserung des Dienstleistungsangebots und der Dienstleistungsqualität eingeschlagenen Weg die richtige Richtung eingeschlagen hat und ein gutes Stück vorangekommen ist.

## Die Bürgerbefragung

Als Ergänzung der Befragungen der Mitarbeiter und der Bürger als Kunden des Bürger Service Centers Horn-Lehe haben wir Bürger aus den Stadtteilen telefonisch befragt, die im engeren und weiteren Einzugsgebiet des BSCs liegen. Dabei ging es uns darum, zu erfahren, welche öffentlichen Dienstleistungen die Bürgerinnen und Bürger am häufigsten nutzen, ob sie die neuen Dienstleistungsangebote der Bürger Service Centers überhaupt kennen und wie sie der Modernisierung der Verwaltung generell gegenüberstehen. Im folgenden Abschnitt werden wir kurz auf die für unsere Untersuchung der Modernisierung des Bürgerservices relevanten Untersuchungsergebnisse eingehen.

Um einen (nicht repräsentativen) Querschnitt der Bevölkerung zu erreichen, entschieden wir uns für eine Telefonbefragung, die wir von einem professionellen Markt- und Meinungsforschungsinstitut durchführen ließen. Der dabei verwendete Fragebogen nahm Fragestellungen auf, die wir bereits bei der Kundenbefragung angesprochen haben. Die dort gestellten Fragen wurden stark verkürzt und generalisiert, damit sie in standardisierter Form im Rahmen einer Telefonerhebung abgearbeitet werden konnten.

Das Sample kam durch eine Zufallsauswahl von Bürgern zustande, die innerhalb des Einzugsgebiet des Bürger Service Centers Horn-Lehe wohnen. Dabei wurden die Stadtteile entsprechend ihrer Einwohnerzahl berücksichtigt. Die Grundlage der Quotierung bilden die Daten des Statistischen Landesamtes. Der Befragungszeitraum umfasste eine Woche. In dieser Zeit wurden 165 Interviews geführt. Aufgrund des geringen Umfangs der Stichprobe von 165 können keine repräsentativen Aussagen getroffen werden. Es lassen sich ausschließlich Trends aufzeigen, die allerdings allgemeine Schlussfolgerungen über die Bedeutung der Verwaltungsmodernisierung für die großstädtische Bevölkerung zulassen.

## **Das Sample**

Unsere Stichprobe setzt sich zusammen aus 47,3 % männlichen und 52,7 % weiblichen Befragten. 12,1 % der Interviewten sind zwischen 18 und 25 Jahre, 32,7 % zwischen 26 und 45 Jahre alt, 51,5 % sind 46 Jahre und älter. Keine Angabe zum Alter machten 3,6 %. Die Befragten verteilen sich folgendermaßen auf die Stadtteile: 20,6 % wohnen in Horn-Lehe, 4,2 % Borgfeld und 11,5 % in Oberneuland. Die meisten Interviewten leben mit 39,4 % in Schwachhausen und mit 24,2 % in Vahr.

Auffällig ist die große Zahl der nicht erwerbstätigen Bürgerinnen und Bürger in der Stichprobe. Von den 165 Befragten waren 67,9 % nicht berufstätig. Diesen hohen Anteil erklären wir uns daraus, dass die Befragung tagsüber, während der „üblichen“ Arbeits- und Geschäftszeiten durchgeführt worden ist.

## **Häufigkeit der Inanspruchnahme öffentlicher Dienstleistungen durch die Bürger**

Um die Bedeutung verschiedener öffentlicher Dienstleistungen für die Bürger einschätzen zu können, fragten wir nach der durchschnittlichen Häufigkeit der Inanspruchnahme öffentlicher Dienstleistungen. Dabei interessierte uns vor allem, welche Ämter, Behörden oder Dienststellen die Bürger in den letzten 12 Monaten besucht haben. 38,2 % der Befragten gaben an, innerhalb eines Jahres mehrfach Dienstleistungen des öffentlichen Sektors in Anspruch zu nehmen. 32,7 % gaben an, öffentliche Dienstleistungen durchschnittlich einmal pro Jahr zu nutzen. Die Übrigen sagten aus, dass sie öffentliche Dienstleistungen nur einmal in zwei Jahren (7,9 %) oder noch seltener (20 %) in Anspruch nehmen.

In den vergangenen 12 Monaten waren von 45,5 % der Befragten die Meldestelle oder das Bürgeramt bzw. Bürger Service Center aufgesucht worden. An zweiter Stelle folgt mit 37 % der Nennungen das Finanzamt. Mit 16,4 % recht hoch ist auch der Anteil derjenigen, die beim Amt für soziale Dienste vorstellig wurden.

Von 17,6 % wurde das Arbeitsamt und von 11,5 % das Wohnungsamt besucht. Diese Zahlen belegen, dass dem vom uns untersuchten Bereich des Bürgerservices ganz offenbar eine vergleichsweise große Bedeutung für die Wahrnehmung des Zustands des öffentlichen Dienstes zukommt.

### **Kenntnisse über die Eröffnung der Bürger Service Centers**

Dass sich die Bürger durchaus für den Bürgerservice interessieren, zeigt sich auch daran, dass 57,6 % der Befragten über die Eröffnung der BSCs Mitte und Horn-Lehe informiert waren. 41,8 % hatten hingegen überhaupt noch nichts davon gehört.

Informationen über die Eröffnung der BSCs waren von 35 % aus Tageszeitungen oder Werbezeitungen entnommen worden. 9,7 % waren durch Freunde und Bekannte auf die BSCs und Ihrer Leistungen aufmerksam gemacht worden. 7,9 % hatten aus anderen Quellen wie etwa von Ämtern über die Eröffnung der BSCs erfahren. Nur 4,9 % hatten ihre Informationen aus Fernseh- und Rundfunksendungen.

### **Erfahrung mit dem Besuch eines BSCs**

Nur ein sehr geringer Teil der Befragten konnte über konkrete Erfahrungen mit dem Service in einem der beiden BSCs berichten. Lediglich 23 (14 %) der telefonisch befragten Bürger waren bereits in einem der beiden BSCs gewesen. 19 (11,5 %) hatten das BSC Horn-Lehe, 4 Befragte (2,5 %) das BSC Mitte besucht. Bei 14 Befragten waren Ausweisangelegenheiten das Hauptanliegen der Inanspruchnahme, bei 5 waren es Dienstleistungen des Meldewesens gewesen.

Die generelle Frage nach weiteren Dienstleistungen, die in einem BSC angeboten werden sollten, blieb nahezu unbeantwortet. (Lediglich ein Interviewpartner ging darauf ein). Offensichtlich fiel keinem Befragten spontan ein, welche zusätzlichen Dienstleistungen noch in einem Bürger Service Center angeboten werden sollten.

## **Bewertung von Verwaltungsreform und Dienstleistungen**

Die Einrichtung von Bürger Service Centers, in denen man verschiedene öffentliche Dienstleistungen erhalten kann, wird von einer deutlichen Mehrheit der befragten Bürgerinnen und Bürger positiv beurteilt. 78,8 % beurteilten diesen Teil der Verwaltungsreform positiv oder sogar sehr positiv. Nur 13,3 % der Befragten finden die Maßnahmen nicht oder überhaupt nicht gut.

Obwohl nur wenige Befragte selbst Erfahrungen mit der Nutzung von Angeboten des BSCs gemacht haben, lässt sich erkennen, dass die Bürger Service Centers positiv beurteilt werden, weil sie ein breites Leistungsspektrum anbieten. Eine Ausnahme machen zwei Bemerkungen über Wohngeldangelegenheiten, die sich auf das BSC Mitte beziehen. Mit dieser Dienstleistung war man nur teilweise zufrieden bzw. weniger zufrieden. Demgegenüber ist der Gesamteindruck, den die BSCs auf diejenigen machten, die eines der beiden BSCs bereits besucht haben, recht positiv. Jeweils die Hälfte der Besucher war zufrieden oder sogar sehr zufrieden.

## **Ergebnisse der Bürgerbefragung**

Unsere telefonische Befragung von Bürgern zeigt, dass für die meisten die Qualität der angebotenen öffentlichen Dienstleistungen durchaus einen hohen Stellenwert hat. Ein großer Anteil der Befragten nimmt mindestens einmal im Jahr ein Amt, eine Behörde bzw. eine öffentliche Dienstleistungen in Anspruch. Dabei steht der Bereich Meldestelle / Bürgeramt / Bürger Service Center an erster Stelle. Mit relativ geringem Abstand folgt das Finanzamt. Allein diese Tatsache rechtfertigt die erheblichen Bemühungen, die man in den letzten Jahren unternommen hat, um die Verwaltung in diesen Bereichen bürger- bzw. kundenfreundlicher zu gestalten. Die durchgeführten Reformen stoßen auch bei den Bürgern auf Interesse, die selbst noch keine Dienstleistungen in den neuen BSCs in Anspruch genommen haben. Zumindest wissen viele Befragte aus der Presse von den Bürger Service Centers und den dort angebotenen Dienstleistungen.

Die Bürger sind an den Reformen der Bremer Verwaltung interessiert und begrüßen, dass versucht wird, Dienstleistungszentren zu schaffen und Bürgernähe herzustellen. Einige Aussagen deuten sogar darauf hin, dass die bei den Reformen angestrebte größerer Orientierungen an den Bürgern und die größere „Kundennähe“ durchaus wahrgenommen wird. Dies zeigt sich an der insgesamt doch recht positiven Bewertung einzelner Dienstleistungen und an der Gesamtbeurteilung der Bürger Service Centers.

## **Verwaltungsreform als Reorganisation von Organisationsstrukturen und Arbeitsorganisation**

Zum Abschluss des Forschungsberichts möchten wir noch einmal kurz das komplexe Umfeld beschreiben, in dem sich Arbeits- und Reorganisationsprozesse im öffentlichen Sektor abspielen. Dabei wollen wir aufzeigen, wodurch die *Akteure* auf der ausführenden Ebene zu *aktiver* Mitarbeit im Reorganisationsprozess und zu *Engagement bei der Verrichtung ihrer* alltäglichen *Arbeit* veranlasst werden. Damit verfolgen wir die Absicht, diejenigen *Gestaltungsfelder* aufzuzeigen, an denen anzusetzen ist, um die durch die Reform von öffentlicher Dienstleistungsarbeit bislang erreichten Erfolge zu stabilisieren bzw. auszubauen. Zunächst werden wir hierzu einige zentrale Befunde unserer Studie referieren.

Bei unserer Untersuchung der Transformation einer Meldestelle in ein Bürger Service Center haben wir einen konkreten *Prozess der Verwaltungsreform* auf der Ebene der unmittelbaren Leistungserstellung zwischen Beschäftigten und Bürgern untersucht. Im Mittelpunkt unseres Interesses standen dabei die arbeitsorganisatorischen Veränderungen innerhalb der Organisationseinheit, in der öffentliche Dienstleistungen auf neue Art und Weise erbracht werden. Wir haben zunächst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. Von diesen wollten wir erfahren, wie sie die Veränderungen ihrer Arbeitssituation wahrnehmen und bewerten und wie sie mit den neuen Arbeitsanforderungen umgehen. In einem zweiten Schritt haben wir die Bürger als Kunden des neuen BSCs Horn-Lehe befragt, um herauszufinden, ob die mit der Reorganisation verfolgten Effekte erreicht wurden.

Durch die Befragung der Mitarbeiter wurde klar, dass es im Reorganisationsprozess *zwei weitere Akteure* gibt, die für dessen Erfolg von ganz entscheidender Be-

deutung sind. Zum einen handelt es sich dabei um die *Leitung des Ortsamts*, von der die allgemeinen „politischen“ Vorgaben in konkrete Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe umgesetzt werden, die den Arbeitsalltag der Beschäftigten bestimmen. Durch ihren Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Art und Weise, in der sie Veränderungsprozesse initiiert, organisiert und begleitet, trägt sie entscheidend zum Erfolg von Reformmaßnahmen und zur Verbesserung der Servicequalität bei. Zum anderen handelt es sich dabei um die *senatorische Behörde*. Von dieser werden strategische Entscheidungen getroffen und die personellen und sachlichen Ressourcen zugeteilt. Sie taucht als Akteur zwar selten auf der Bühne des unmittelbaren Arbeitsprozesses auf. Allerdings führt sie Regie, indem sie *Zielvorgaben*, *Wertmaßstäbe* und *die allgemeinen Rahmenbedingungen der Arbeit* setzt. Sie ist für das generelle Arbeits- und Reformklima verantwortlich. Durch ihr Verhalten bestimmt sie die Akzeptanz von Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen sowie die Bereitschaft der Beschäftigten, sich weiter an Reorganisationsmaßnahmen zu beteiligen. Von ihr werden Unterstützung bei der Arbeit, Verlässlichkeit und Transparenz von Entscheidungen erwartet.

In konkreten Reorganisationsprozessen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg sowohl Akteure im unmittelbaren Prozess der Leistungserstellung als auch im Prozess der Modernisierung und der Verbesserung des Dienstleistungsangebots gewesen. Daraus folgt, dass die Beschäftigten im alltäglichen Handeln zwei unterschiedliche Anforderungen miteinander in Einklang bringen mussten. Da es sich beim BSC um keine Neugründung handelt, musste während des Reorganisationsprozesses, der Schulungen sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erforderte, zugleich der normale Betrieb aufrecht erhalten werden. Während des Umsetzungsprozesses ergaben sich daraus teilweise erhebliche Mehrbelastungen für die Mitarbeiter.

Das vorhandene Personal musste für die neuen Aufgaben geschult und zur aktiven Beteiligung motiviert werden. Dies war besonders schwierig, weil Teile der Belegschaft von der Schließung ihrer Dienststelle betroffen gewesen waren. Sie waren gezwungen worden, sich neu zu orientieren. Der Reorganisationsprozess hat zu einer kompletten Neuausrichtung der alltäglichen Arbeit geführt. Diese resultiert vor allem aus der Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter der ausführenden Ebene, die dem Ziel folgte, die Wartezeiten zu minimieren und die Zufriedenheit der Bürger mit der Servicequalität durch eine kompetente Erledigung der Sachaufgaben zu steigern.

Das Beispiel des BSCs Horn-Lehe zeigt, dass diese Ziele erreicht werden können, wenn der Reorganisationsprozess *beteiligungorientiert* angelegt ist und die Beschäftigten sich mit den Zielen des Reorganisationsprozesse identifizieren. Hierzu bedarf es Protagonisten, die aus der Belegschaft selbst stammen und sich aktiv, auch gegenüber Widerständen für das Erreichen dieser Ziele einsetzen. Im Fall des BSCs Horn-Lehe waren diese Voraussetzungen in besonderer Weise gegeben. Hier identifizierten sich sowohl der Leiter des Ortsamts als auch der örtliche Personalrat mit dem Ziel einer bürgernahen und kundenorientierten Verwaltung.

### **Verwaltungsarbeit als Dienstleistungsarbeit**

Ziel des Reorganisationsprozesses war es, Verwaltungsarbeit in öffentliche Dienstleistungsarbeit zu transformieren. Dies hatte auf der Ebene der alltäglichen Arbeit weitreichende Veränderungen im Umgang zwischen Mitarbeitern und Bürgern zur Folge. Dies wird vor allem an der kritischen Auseinandersetzung der Beschäftigten mit dem von der politischen Führung propagierten Kundenbegriff deutlich.

Die von uns befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren sich einig, dass der in der öffentlichen Darstellung verwendete Kundenbegriff darüber hinweg

täuscht, dass die Bürger bei öffentlichen Dienstleistungen weiterhin keine wirkliche Wahl zwischen verschiedenen Leistungsanbietern haben. Sie sind weiterhin verpflichtet, eine öffentliche Dienststelle aufzusuchen, wenn sie bestimmte Leistungen erhalten wollen. Viele Dienstleistungen sind den Bürgern auferlegte Pflichten wie bspw. beim Meldewesen oder der Zahlung von Steuern. Gleiches gilt für Dokumente, Ausweise und Kraftfahrzeugpapiere. Diese müssen von den Bürgern bei öffentlichen Stellen beantragt und dort abgeholt werden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden sich gegen die unreflektierte Verwendung der Kundenbegriffs, weil bei den Bürgern dadurch unrealistische Erwartungshaltungen erzeugt werden. Dies hat bereits zu einer Zunahme von Konflikten und Streitigkeiten geführt. Es sollte klargestellt werden, dass es sich im BSC weiterhin um Dienstleistungen handelt, die durch Gesetze, Verordnungen und bürokratische Vorgaben geregelt sind. Daran ändert sich auch durch Höflichkeit, Freundlichkeit, kompetente Beratung und Unterstützung beim Ausfüllen von Formularen nichts.

Um die soziale Interaktion zwischen Beschäftigten und Bürgern von Frustrationen zu entlasten, die durch falsche Erwartungen verursacht werden, kommt es aus der Sicht der Beschäftigten darauf an, den Bürgern ein realistisches Bild davon zu vermitteln, was in einem BSC überhaupt geleistet werden kann (und darf). Die Erwartungen sollten nicht zu hoch geschraubt werden.

Diese Einlassungen der Beschäftigten belegen, dass öffentliche Dienstleistungsarbeit im BSC nicht mehr durch hoheitliche Strukturen geprägt ist. Dies zeigt sich vor allem daran, dass sich die Beschäftigten höheren Anforderungen durch Erwartungen der Bürger und deren „Gemütsschwankungen“ ausgesetzt sehen. Es kommt häufiger zur Konfrontationen, die sich ins Privat- und Familienleben übertragen.

Auf Seiten der Bürger hat die Veränderung der öffentlichen Dienstleistungsarbeit durch ihre stärkere Ausrichtung an ihren Interessen zu einer Verbesserung der Wahrnehmung der öffentlichen Verwaltung geführt. Sowohl die Kunden- als auch die Bürgerbefragung belegen, dass die Bemühungen um Bürgernähe und Servicefreundlichkeit erfolgreich waren. Allerdings kann beim Erreichten nicht stehen geblieben werden, weil die Wahrnehmung, dass man sich verstärkt um die Bürger bemüht, bei diesen weitere Wünsche nach noch besser angepassten Öffnungszeiten und verbessertem Service weckt. Dass diesen Erwartungen von Seiten des BSCs durchaus Rechnung getragen wird, belegt ein Vergleich der von uns ermittelten Daten mit denen früherer „Kundenbefragungen“. Offensichtlich ist es im BSC Horn-Lehe gelungen, Lernprozesse zu organisieren, die zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Servicequalität und zur Optimierung der Abläufe beitragen.

Trotz eines Bedeutungszuwachses von technischen Medien (wie z.B. das Internet) stellen Kommunikation und Interaktion einen hohen Wert dar. Der persönliche Kontakt und die individuelle Beratung vor Ort werden von den Bürgern sehr geschätzt. Vielfach ziehen sie einen Besuch im BSC einer technisch vermittelten Kommunikation vor.

Unsere Befunde legen darüber hinaus nahe, dass es vorteilhaft ist, wenn verschiedene BSCs existieren, von denen die gleichen Leistungen für alle Bürger angeboten werden. Allein deren Existenz bewirkt einen gewissen *Wettbewerb um bessere Lösungen*. Im BSC Horn-Lehe verfolgt man das Ziel, sich durch weitere Leistungsverbesserungen positiv von anderen BSCs abzusetzen. Damit gewinnen „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ auch im öffentlichen Dienst an Bedeutung. Die Beschäftigten sind zunehmend daran interessiert, dass zufriedene Kunden wiederkommen und nicht zu einem anderen BSC wechseln, weil man

sich über Besucherfrequenzen und Kundenzufriedenheit gegenüber der politischen Führung und der Verwaltungsleitung legitimiert.

Das arbeitsorganisatorische Konzept, mit dem im BSC Horn-Lehe versucht wird, kurze Wartezeiten, hohe Servicequalität und Kundenzufriedenheit bei gleichzeitig geringem finanziellen Aufwand sicherzustellen, besteht darin, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend zu qualifizieren, damit den Bürgern alle Dienstleistungen aus einer Hand angeboten werden können. Die im BSC Horn-Lehe praktizierte „Allround-Sachbearbeitung“ erweist sich als effizient, weil dadurch relativ flexibel auf Auslastungsschwankungen reagiert werden kann. Da man weitgehend ohne fachliche Spezialisierungen auskommt, ist ein nahezu optimalen Arbeitseinsatz mit kurzen Warte- und Bearbeitungszeiten möglich. Da unterschiedliche Aufgaben von einer Ansprechpartnerin erledigt werden können, lassen sich lange Wartezeiten und Wege innerhalb der Dienststelle sowie teilweise auch Wege zwischen verschiedenen Behörden vermeiden

Das *Prinzip der „Allround-Sachbearbeitung“* erscheint bei der zweiten Befragung der Mitarbeiter nach Eröffnung des BSCs Horn-Lehe weitgehend ausgereizt. Die Beschäftigten befürchten, dass erhebliche Probleme entstehen würden, wenn noch weitere Aufgaben hinzukämen. Es wurde darauf hingewiesen, dass zusätzliche Arbeitsaufgaben dazu führen würden, dass noch weitere Arbeitsvorgänge erlernt und eingeübt werden müssten. Dies wurde unter Verweis auf zusätzliche Arbeitsbelastungen und längere Abwesenheitszeiten von Kolleginnen während der Trainingsphasen abgelehnt.

Ein weiterer Aspekt, der gegen die Übernahme weiterer Aufgaben spricht, ist, dass man sich bei den Bürgern, die eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, nicht blamieren möchte, weil man die Aufgabe nicht beherrscht. (Dies wird anhand der Aussagen über den Umgang mit Kfz-Angelegenheiten besonders deutlich). Zu-

gleich würde man damit auch gegen das Prinzip verstoßen, den Bürgern eine kompetente Beratung und qualitativ hochwertige Leistungen anzubieten

Ein weiterer Grund für die Ablehnung zusätzlicher Aufgaben besteht unseres Erachtens darin, dass die *beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten* für Beschäftigte im BSC *gering* sind und sich daran auch durch die Übernahme weiterer Tätigkeiten nichts ändern würde. Die befragten Mitarbeiter leisten in erster Linie Erwerbsarbeit: Sie suchen keine Selbstverwirklichung im Beruf und hegen auch keine Karriere- und Aufstiegsambitionen. Sie betonen die Trennung zwischen Erwerbsarbeit und außerberuflichen Aktivitäten, denen sie einen hohen Stellenwert beimessen. Dennoch stellt die Zufriedenheit mit der Arbeit einen Wert dar. Zum einen, weil das Wohlbefinden außerhalb der Arbeit auch von der Situation im „Betrieb“ abhängt. Zum anderen, weil die Beschäftigten auch Anerkennung und Selbstbewußtsein aus ihrer beruflichen Tätigkeit ziehen.

Aus diesem Grund stoßen das im BSC Horn-Lehe erreichte hohe Maß an *Selbstorganisation bei der Arbeit*, die ihnen gewährte *Mitsprache bei Veränderungen der Arbeitsorganisation* und bei *Entscheidungen über Öffnungszeiten bei den Beschäftigten* auf große Zustimmung. Im Vergleich mit der von ihnen früher erlebten hierarchischen Struktur der Arbeitsorganisation, die mit stetiger Angst vor Zurechtweisungen durch übergeordnete Personen verbunden war, und den geringen Spielräumen bietet das BSC Horn-Lehe den Mitarbeitern durch die flache Hierarchie und ihre Einbindung in die Organisierung der Arbeitsabläufe erhebliche Vorteile. Von daher besteht ein hohes Maß an *Identifikation mit der Tätigkeit* und der Gruppe der Kollegen, mit denen man die Aufgaben gemeinsam bewältigt. Es besteht das Gefühl, Teil einer *Gemeinschaft* zu sein.

Diese positive Wahrnehmung der Situation ist wichtig, weil sie eine Voraussetzung für *Organisationslernen* darstellt. Da sich die Beschäftigten mit ihrer Arbeit identifizieren und sich selbst für die Organisation ihrer Arbeit und die Verbesse-

rung der Dienstleistungsqualität verantwortlich fühlen, ist die Bereitschaft groß, das im normalen Arbeitsalltag gewonnene Wissen über Kundenverhalten und Kundenwünsche zu sammeln, es zu kommunizieren und zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität einzusetzen.

Da die Mitarbeiter die aktuellen Arbeitsbedingungen als eine Verbesserung gegenüber der früheren Situation wahrnehmen, setzen sie alles daran, die ihnen gewährten Spielräume zu nutzen, um das Serviceangebot kontinuierlich zu verbessern. *Selbstorganisation* bedeutet in diesem Zusammenhang zugleich auch *Selbstoptimierung des Arbeits(kräfte)einsatzes*. Von daher hat die Übertragung von Verantwortung auf die Beschäftigten den positiven Nebeneffekt einer *Effizienzsteigerung*.

Durch eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsqualität wird versucht, die Zufriedenheit der Bürger als Kunden, denen man sich an erster Stelle verpflichtet sieht, sicherzustellen. Es sind aber nicht nur die Bürger, denen eine große Bedeutung bei den Bemühungen um eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität zukommt. Vielmehr stellen auch die Wahrnehmung und Anerkennung der Leistung durch die vorgesetzte Dienststelle einen zentralen Bezugspunkt für die Verbesserung des Dienstleistungsangebots und die Optimierung der Arbeitsorganisation dar.

### **Anforderungen an die senatorische Behörde**

Der hohe Stellenwert, der dem internen Umgang mit der (besonderen) Leistung zukommt, zeigt sich daran, dass die generell hohe Innovationsbereitschaft, die wir bei den Befragten vorfanden, zum Zeitpunkt der zweiten Befragung ein wenig eingeschränkt war. Diese Einschränkungen resultieren daraus, dass die Beschäftigten das Gefühl hatten, die senatorische Behörde nehme ihre Anstrengungen nicht angemessen wahr. Sie kritisierten die „bürokratischen Hürden“ im öffentli-

chen Dienst und beklagten die mangelnde Unterstützung, die sie von der senatorischen Behörde erfuhren. Die Beschäftigten, die sich im Interesse der Bürger um eine Optimierung ihrer Arbeitsabläufe bemühten, hatten den Eindruck, dass die senatorische Behörde ihre Aktivitäten behinderte anstatt sie zu unterstützen.

Diese kurzen Hinweise zeigen, dass dem Verhalten der senatorischen Behörde im Reformprozess eine ganz entscheidende Bedeutung für den Erfolg bzw. Misserfolg von Reorganisationsmaßnahmen zukommt, auch wenn sie selbst meist nicht direkt in Erscheinung tritt und in den Prozess der unmittelbaren Leistungserstellung vor Ort nicht unmittelbar involviert ist. Das Gefühl im aktuellen Reformprozess zu wenig Unterstützung erfahren zu haben, ruft bei einem Teil der Belegschaft des BSCs Horn-Lehe offensichtlich schlechte Erinnerungen wach. Aufgrund vergangener Erfahrungen befürchten insbesondere die Beschäftigten, die aus der Meldestelle Schwachhausen-Vahr ins BSC Horn-Lehe gewechselt sind, dass die senatorische Behörde beschließen könnte, das BSC Horn-Lehe trotz erfolgreicher Reorganisation und hoher Servicequalität nicht weiterzuführen. Diese Befürchtungen werden durch den Eindruck genährt, dass man beim Übergang vom Bürgeramt zum Bürger Service Center gegenüber dem BSC Mitte, dem weit größere Aufmerksamkeit zuteil wurde, benachteiligt worden sei.

Verschiedene Aussagen deuten darauf hin, dass das Verhältnis zur senatorischen Behörde insgesamt durch ein gewisses Maß an *Misstrauen* geprägt ist. Maßgeblich hierfür ist vor allem die mangelnde Einsicht in Entscheidungsgrundlagen, Funktionsabläufe und Prozesse der Meinungsbildung innerhalb der Behörde. Unterschwellig besteht offensichtlich eine latente Angst, dass bestehende Planungen (über Standorte, technische und personelle Ausstattung, etc.) jederzeit ohne ersichtlichen Grund über den Haufen geworfen werden könnten. Aufgrund dieses tiefsitzenden *Misstrauens* werden selbst geringfügige Störungen in der Kommunikation mit der Behörde oder lästige Verzögerungen bei der Materialbeschaffung negativ gedeutet.

Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, dass *vertrauensbildende Maßnahmen* ergriffen werden, um dem Reorganisationsprozess im BSC Horn-Lehe mehr Stabilität und Kontinuität zu verleihen. Damit *Vertrauen aufgebaut werden kann*, sollte die senatorische Behörde zunächst ihre Standortentscheidungen so weit wie möglich offenlegen und die Beschäftigten frühzeitig in ihre Planungen mit einbeziehen. Die Beschäftigten benötigen nämlich sowohl einen *Planungshorizont* als auch einen *verlässlichen Zeitrahmen*, wenn sie sich auf ihre Arbeit konzentrieren und neue arbeitsorganisatorische Lösungen zur weiteren Verbesserung der Servicequalität entwickeln sollen.

### **Bewertungsmaßstäbe und Anforderungsprofile für öffentliche Dienstleistungsarbeit**

Bislang scheinen die größeren *Gestaltungsspielräume bei der Arbeit* und die Möglichkeit, Änderungs- und Verbesserungsvorschläge in die Diskussion einzubringen und umzusetzen, als *Motivationsfaktor* noch auszureichen, um die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten aufrecht zu erhalten. Es gibt allerdings auch Anzeichen dafür, dass diesen zunehmend bewusst wird, dass mit den erweiterten Spielräumen auch gestiegene Anforderungen und größere Belastungen verbunden sind. In dem Maß, in dem die neuen Freiheiten zur alltäglichen Normalität werden, verblasst die Erinnerung an eine Zeit, in der man sich in einer vergleichsweise schlechteren Situation befunden hat. Damit tritt zugleich der Belastungsaspekt in den Vordergrund.

Die Motivation durch Selbstorganisation der Arbeit und die Bestätigung durch die Bürger reicht dann nicht mehr aus, um Leistungsbereitschaft und Engagement aufrecht zu erhalten. Die senatorische Behörde muss somit erneut in Aktion treten und strukturell nachhaltige Anreize für Organisationsentwicklung und arbeitsorganisatorische Innovationen zu schaffen. Ein gangbarer Weg hierzu besteht in der

Entwicklung eines *positiv besetzten Berufsbildes* für Dienstleistungsarbeiter im unmittelbaren Bürgerkontakt (front-line service workers). Indem die mit Dienstleistungsarbeit verbundenen Anforderungen klar definiert werden, kann ein eigenständiges *Anforderungs- und Leistungsprofils für bürgernahe Dienstleistungsarbeit* entstehen, das sich positiv von dem für traditionelle Verwaltungsarbeit geltenden absetzt.

Bislang findet sich in den Stellenprofilen des öffentlichen Dienstes keine adäquate Entsprechung für Dienstleistungstätigkeiten. Noch immer werden Verwaltungstätigkeiten und Positionen innerhalb der formellen Hierarchie z.T. deutlich höher bewertet und entsprechend besser honoriert als bürger- bzw. kundennahe Dienstleistungsarbeit, obwohl diese im Vergleich mit herkömmlicher Verwaltungsarbeit durch einen deutlichen Zuwachs an arbeitsinhaltlichen Anforderungen gekennzeichnet ist. Zugleich sind die Beschäftigten den steigenden Erwartungshaltungen der Bürger ausgesetzt. Durch die Entwicklung eines angemessenen Anforderungs- und Leistungsprofils für *öffentliche Dienstleistungsarbeit* könnte die Unsicherheiten über den (Stellen-)Wert der eigenen Tätigkeit beseitigt werden.

Um dieses Profil zu entwickeln, sollte an der Selbstwahrnehmung der Beschäftigten angeknüpft werden. Nach deren Selbstverständnis setzen sie sich von anderen Beschäftigten im öffentlichen Dienst durch den engen Kontakt mit den Bürgern ab. Dieser stellt die Grundlage der Identifikation mit der eigenen Tätigkeit dar. Die Beschäftigten selbst begreifen sich als „kundenorientierte“ *Dienstleistungsarbeiter* (front-line service workers), die an der „Nahtstelle“ zwischen öffentlichem Dienst und den Bürgern eine schwierige und anspruchsvolle Aufgabe verrichten. Aus ihrer Sicht macht die Fähigkeit, die aus dem Kundenkontakt resultierenden besonderen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, den eigentlichen *Kern ihrer Kompetenz* aus.

Die in diesem Zusammenhang von den Befragten gleichzeitig erhobene Klage über die aus dem Kundenkontakt resultierenden besonderen Belastungen, deutet darauf hin, dass die Beschäftigten das Gefühl haben, dass die mit einer Dienstleistungstätigkeit verbundenen besonderen Leistungen durch den öffentlichen Arbeitgeber nicht genügend beachtet und anerkannt werden. Dementsprechend fühlen sie sich auch finanziell nicht entsprechend honoriert. Indem sie über zusätzliche Belastungen klagen, fordern die als Dienstleister tätigen Beschäftigten eigentlich nur eine angemessenere Berücksichtigung der spezifischen Tätigkeitsanforderungen bei der Bewertung und der Beurteilung ihrer Arbeit ein.

Der unmittelbare Kunden- bzw. Bürgerkontakt wird von den Beschäftigten zunehmend als zentraler Bestandteil ihrer Tätigkeit im Dienstleistungssektor der öffentlichen Dienstes angesehen. Er ist derjenige Faktor, der aus ihrer Tätigkeit „front-line service work“ macht. Aus diesem Grund müssen die damit verbundenen besonderen Anforderungen in Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen festgehalten und zur Bewertung des Stellenwerts von Dienstleistungstätigkeiten im öffentlichen Dienst herangezogen werden. Hierzu sind Maßstäbe und Kriterien für die Bewertung von Dienstleistungsarbeit als „front-line service work“ zu entwickeln, die den Servicegedanken und den direkten Kontakt mit den Bürgern in den Mittelpunkt rücken. In den Kriterien sollte darüber hinaus festgehalten werden, dass es auch zur Arbeitsaufgabe gehört, das durch die Interaktion mit den Bürgern gewonnene *Wissen über deren Erwartungen und Wünsche* zu nutzen, um die Organisationsstrukturen und die Arbeitsorganisation zu verändern und dem jeweils neuesten Wissensstand anzupassen. Innovationsbereitschaft und die Fähigkeit zur Reorganisation sollten durch die Bewertung der Arbeit gefördert und belohnt werden.

Mit den neu zu entwickelnden Maßstäben und Kriterien sollte dem generellen Bedeutungszuwachs von kunden- bzw. bürgerorientierter Dienstleistungsarbeit (als front-line service work) Rechnung getragen werden. Dies bedeutet auch, dass

die besonderen Anforderungen, die von diesem Typus von Arbeit ausgehen, zukünftig bei der Personalauswahl, der Qualifizierung sowie der Fort- und Weiterbildung stärker berücksichtigt werden sollten. Dementsprechend erscheint es notwendig, ein eigenständiges Anforderungs- und Leistungsprofil für kunden- bzw. bürgernahe Dienstleistungsarbeit im öffentlichen Dienst zu entwickeln, das bei der Bewertung und Eingruppierung von Tätigkeiten ansetzt. Das Bewertungssystem sollte klare Aussagen darüber enthalten, welche Anforderungen an das Beschäftigtenverhalten im kunden- bzw. bürgernahen Dienstleistungsbereichen gestellt werden.

Im Zusammenhang damit sollten tätigkeitsspezifische Laufbahnen für öffentliche Dienstleistungsarbeit kreiert werden, damit sich Dienstleistungsarbeitern im öffentlichen Dienst in diesem Tätigkeitssegment berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Berufliche Laufbahnen sollten Qualifizierungsmaßnahmen verbindlich festlegen, die dazu dienen, die Interaktions- und Kommunikationskompetenz der Beschäftigten zu verbessern. Die Verantwortung für die Entwicklung ihrer interaktiven und kommunikativen Fähigkeiten sollte dabei auf die Beschäftigten selbst übertragen werden, denen ein Budget für Fort- und Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden könnte, über dessen Verwendung sie dann in eigener Regie bestimmen könnten. Unter diesen Voraussetzungen könnten Dienstleistungstätigkeiten im kunden- bzw. bürgernahen Bereich für Beschäftigte des öffentlichen Diensts an Attraktivität gewinnen. Dies würde, davon sind wir überzeugt, gleichzeitig auch zu einer dauerhaften Verbesserung der Dienstleistungsqualität für die Bürgerinnen und Bürger beitragen.

**Literaturverzeichnis:**

Bruggemann, Agnes, Peter Groskurth, Eberhard Ulich (1975), Arbeitszufriedenheit. Hans Huber Verlag, Bern

Frenkel, Stephen J., Marek Korczynski, Karen A Shire, May Tam (1999), On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy. Cornell University Press, Ithaca und London

Gerstelberger, Wolfgang, Klaus Grimmer, Martin Wind (1999), Innovationen und Stolpersteine in der Verwaltungsmodernisierung. edition sigma, Berlin

Heisig, Ulrich, Wolfgang Littek, Rolf Prigge (2001), Modernisierte Bürokratie - Eine arbeitssoziologische Untersuchung des Strukturwandels Öffentlicher Dienstleistungsarbeit in drei Funktionsbereichen des bremischen öffentlichen Dienstes. Universität Bremen

Krumpholz - Reichel, Anja (2002), Die große Müdigkeit. In: Psychologie Heute, Oktober 2002, 11-27

Littek, Wolfgang, Ulrich Heisig, Hans-Dieter Gondek, Hrsg. (1991), Dienstleistungsarbeit. edition sigma, Berlin

Littek, Wolfgang, Ulrich Heisig, Hans-Dieter Gondek, Hrsg. (1992), Organisation von Dienstleistungsarbeit. edition sigma, Berlin

Mix, Ulrich und Michiel Herweijer, Hrsg. (1996), 10 Jahre Tilburger Modell: Erfahrungen einer öffentlichen Verwaltung auf dem Weg zum Dienstleistungscenter. SachBuch Verlag Kellner, Bremen

Neuberger, Oswald (1974), Theorien zur Arbeitszufriedenheit. W. Kohlhammer Verlag GmbH, Stuttgart

Oppolzer, Alfred (2001), Zum Stellenwert der Mitarbeiterzufriedenheit für Fehlzeitenhäufigkeit, Kundenzufriedenheit, Auftragserfüllung und Wirtschaftlichkeit in Finanzämtern. Gastbeitrag in: Leistungsvergleich zwischen Finanzämtern, Verlag Bertelsmann - Stiftung, Gütersloh

---

Rudolph, Hedwig, Anne Schüttpelz (1999), Commitment statt Kommando. Organisationslernen in Versicherungsunternehmen. edition sigma, Berlin

Smith, Peter B. (1976), Kleingruppen in Organisationen. Ernst Klett Verlag Stuttgart

Whiteley, Richard (1992), Ihr Kunde ist der Boss - Die kundenorientierte Firma. Freiburg i. Br.

## **Anhang:**

Gesprächsleitfaden für die erste Mitarbeiterbefragung.....

Gesprächsleitfaden für die zweite Mitarbeiterbefragung.....

Fragebogen Kundenbefragung.....

Tabellen Kundenbefragung.....

Kommentare Kundenbefragung.....

Tabellen Bürgerbefragung.....

Fragebogen Ideen- und Beschwerdemanagement.....

## **Gesprächsleitfaden der ersten Mitarbeitererhebung**

### **Tätigkeitsbereich, Qualifikation und Beschäftigungsverhältnis**

- Wie lautet Ihre Berufsbezeichnung/Dienstbezeichnung?
- Worauf bezieht sich Ihre Tätigkeit in der Gesamtorganisation Ihrer Dienststelle?
- Wann haben Sie die Verwaltungsschule abgeschlossen und hatten Dienstantritt/-beginn?
- Welche Ausbildung haben Sie? Wie war der Ausbildungsverlauf? - Welche Ausbildungsstellen durchläuft man während der Grundausbildung?
- Welche Ausbildungsinhalte/Wissen fehlten Ihrer Meinung nach in der Ausbildung - was vermissten Sie in der Praxis?
- Wie wird man nach der Ausbildung auf die Ämter verteilt? Wurden Wünsche bei der Zuweisung berücksichtigt?
- In welches Amt sind Sie nach der Ausbildung gekommen und in welchen Feldern haben Sie dort gearbeitet?
- Was hat dazu geführt die Verwaltungslaufbahn einzuschlagen/umzusatteln?
- Berufe/Laufbahn der Eltern (soziale Herkunft, Einflussnahme der Eltern)
- Sicherer Job/öffentlicher Dienst/ruhiger Job?
- Spaß an der Verwaltung und Organisation?
- Bewusstsein Ordnungsaufgaben zu erfüllen?
- Gab es eine Berufslaufbahn vor der Verwaltungslaufbahn?

### **Mitarbeiter im Reorganisationsprozess (an das „Stammpersonal“ des Bürgeramtes Horn-Lehe gerichtet)**

- Wie haben Sie von dem Projekt vom Ortsamt zum Bürgeramt zum Bürger Service Center erfahren?
- Was haben Sie sich bei (der Bewerbung und) der damit verbundenen Teilnahme am Reorganisationsprojekt versprochen (Motivation für die Beteiligung am Projekt? Private Einkommensverbesserung/Arbeitsplatzsicherung/ Zwang/regionale Gründe, in welchem Stadtteil wohnen Sie? Aufstiegs- und Karrieremöglichkeit Geld / Mitbestimmung / Eigenverantwortlichkeit /Arbeitszufriedenheit/Zwang / Interesse / Arbeitsplatzsicherung / Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten / Ziele)?

- Fühlen Sie sich einem Arbeitsteam zugehörig, das Änderungen in der Arbeitssituation / verhalten vorschlagen und durchsetzen kann, oder sehen Sie sich "Vorschlägen" konfrontiert, die Sie diskutieren und durchsetzen?
- Sehen Sie sich dem Informations- und Kommunikationsfluss im Amt ausgeliefert oder werden Sie daran beteiligt? - Kommen die Vorschläge überwiegend von leitenden Angestellten? Arbeiten Sie im Team - oder wo verorten Sie sich im Hierarchiegefüge? Politik - Verwaltung - Beschäftigte - Bürger
- Sehen Sie Vorteile im Reorganisationsprozess für sich selber in der Arbeitswelt / oder im Betrieb oder suchen Sie Statuserhalt und Jobsicherung (Angst vor Status und Machtverlust)?
- Was für Erwartungen hatten Sie an die neue Dienststelle? Haben sich die Erwartungen bis heute erfüllt?
- Haben Sie die Möglichkeit Einwände zum Prozess zu erheben - oder nur durch den Personalrat? Nutzen Sie die Möglichkeit und werden Sie angehört?
- Sehen Sie sich in diesem Prozess als Gegner, dulden Sie den Prozess oder sind Sie ein Befürworter? Hat sich die Einstellung im Laufe der Zeit / des Projekts verändert - Wie?
- Was für Erwartungen hatten Sie an das Modellprojekt? Haben sich die Erwartungen bis heute erfüllt?
- Wie sehen Sie den/die Bürger oder Kunden/Klienten? "Was" ist Stellung des Bürgers?

**Mitarbeiter im Reorganisationsprozess (an die „Wechsler“, die Mitarbeiter, die aus der Meldestelle Schwachhausen-Vahr nach Horn-Lehe versetzt wurden, gerichtet)**

- Wie sind Sie auf die Schließung und einem Wechsel oder einer "neuen Zuweisung" angesprochen worden?
- Was/Wer hat dazu geführt sich in das Ortsamt Horn-Lehe versetzen zu lassen, bzw. sich hier zu bewerben? Auf privater Basis oder (persönliche) Kontakt zu Personen aus dem OA Horn-Lehe? Dienstlich, durch den z.B. Ortsamtsleiter?
- Wie haben Sie von dem Projekt vom Ortsamt zum Bürgeramt zum Bürger Service Center erfahren?
- Wann wurde die Bewerbung/Versetzung beantragt, vor, zu oder nach dem Beginn des Modellprojektes? Wann haben Sie gewechselt? - Was haben Sie vorgefunden? Welche Fähigkeiten/Ausbildungsinhalte waren vorausgesetzt?
- War es eine bewusste Entscheidung und begründete sich die Versetzung mit der Teilnahme am Pilotprojekt?

- Was haben Sie sich bei der Bewerbung und der damit verbundenen Teilnahme am Reorganisationsprojekt versprochen (Motivation für die Beteiligung am Projekt? Private Einkommensverbesserung/Arbeitsplatzsicherung/ Zwang/regionale Gründe, in welchem Stadtteil wohnen Sie? Aufstiegs- und Karrieremöglichkeit Geld / Mitbestimmung / Eigenverantwortlichkeit / Arbeitszufriedenheit / Zwang / Interesse/ Arbeitsplatzsicherung / Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten/Ziele?)?
- Waren Sie auf der alten Dienststelle zufrieden mit der Arbeit, der Lage, den Kollegen und den Vorgesetzten?
- Fühlen Sie sich einem Arbeitsteam zugehörig, das Änderungen in der Arbeitssituation/verhalten vorschlagen und durchsetzen kann, oder sehen Sie sich "Vorschlägen" konfrontiert, die Sie diskutieren und durchsetzen?
- Sehen Sie sich dem Informations- und Kommunikationsfluss im Amt ausgeliefert oder/oder werden Sie daran beteiligt? - Kommen die Vorschläge überwiegend von leitenden Angestellten? Arbeiten Sie im Team - oder wo verorten Sie sich im Hierarchiegefüge? Politik - Verwaltung - Beschäftigte - Bürger
- Sehen Sie Vorteile im Reorganisationsprozess für sich selber in der Arbeitswelt / oder im Betrieb oder suchen Sie Statuserhalt und Jobsicherung (Angst vor Status und Machtverlust)?
- Fühlen Sie sich als Akteur oder eher als Agierender?
- Was für Erwartungen hatten Sie an die neue Dienststelle? Haben sich die Erwartungen bis heute erfüllt?
- Haben Sie die Möglichkeit Einwände zum Prozess zu erheben - oder nur durch den Personalrat? Nutzen Sie die Möglichkeit und werden Sie angehört?
- Sehen Sie sich in diesem Prozess als Gegner, dulden Sie den Prozess oder sind Sie ein Befürworter? \_ Hat sich die Einstellung im Laufe der Zeit/des Projekts verändert - Wie?
- Was für Erwartungen hatten Sie an das Modellprojekt? Haben sich die Erwartungen bis heute erfüllt?
- Wie sehen Sie den/die Bürger oder Kunden/Klienten? "Was" ist Stellung des Bürgers?

### **Ab hier wieder: Alle Mitarbeiter**

#### **Soziale Beziehungen und Identifikation**

- Wie läuft die Zusammenarbeit mit den Kollegen auf gleicher Qualifikationsstufe?
- Wie machen sich (soziale) Beziehungen, sprich der Umgang mit und zu den Mitarbeitern innerhalb Ihrer Dienststelle bemerkbar?
- Gibt es Konkurrenz zwischen den Kollegen? - zu neuen Mitarbeitern?

- Von wem erhalten Sie Anweisungen für Ihre Arbeit und wem geben Sie gegebenenfalls Anweisungen?
- Arbeiten Sie in einem Team und wie kommt die Zusammenarbeit zustande?
- Wie wichtig ist Ihnen Ihre persönliche Karriere und haben Sie sich ein persönliches Ziel gesteckt?
- Können Sie sich mit den Zielen und Arbeitsstrukturen Ihrer Behörde identifizieren?
- Wie sind die Mitarbeiter/Kollegen motiviert?
- An wen wenden Sie sich, wenn Sie Beschwerden über Ihre Arbeit, Gehalt oder Sonstiges haben und wie wirken sich diese aus?
- Entspricht die Entlohnung Ihrer Ansicht nach Ihrer persönlichen Arbeitsleistung und Verantwortung?

### **Fort- und Weiterbildung im Modellprojekt**

- War die Stelle mit Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen verbunden? Wurden Sie vorausgesetzt/versprochen?
- Welche "Aufbaumaßnahmen" haben Sie vor/nach dem Eintritt in das Dienstverhältnis im Ortsamt besucht? Welche Angebote wurden angeboten/angenommen?
- Kommunikationstraining
- Teamschulungen
- Technische Schulungen / Einweisungen
- EDV Schulungen
- sonstige
- Haben Sie vor dem Projekt schon solche Kurse belegt? Konnten Sie die Kurse frei wählen oder war das vorbestimmt (durch wen?)?
- Was für Inhalte wurden in diesen Kursen vermittelt? Waren es für Sie neue Erkenntnisse? Was haben Sie vermisst?
- Wünsche nach speziellen/weiteren Fortbildungsmaßnahmen? Was für Schulungen möchten/werden Sie noch besuchen?
- Welche Kurse haben Ihnen am meisten zugesagt, wo haben Sie das meiste erfahren und gelernt?

### **Teamschulungen / Kommunikation**

- Haben Sie Kurse im Bereich Kommunikation/Interaktion und Teamschulungen besucht?
- Gab es eine Einstellungsänderung durch die Kurse (oder schon bei der Wahl der Dienststelle)?
- Treten Sie den Bürgern nach den Schulungen anders gegenüber? (selbtsicherer, gestärkt, durch die neue Kompetenz auch freundlicher? Hat sich das menschliche Verhältnis im Kundenkontakt geändert? (Klienten/Kunden/Antragsteller)
- Gibt es eine Ergebnis/Nutzen der Maßnahme für die alltägliche Arbeit (Wahrnehmung/Veränderung)
- Haben die Schulungen auch Auswirkungen auf das Kollegenverhältnis, evtl. sogar auf private Bereiche? (Konfliktfähigkeit?) (Sichereres Gefühl/Auftreten außerhalb der Arbeitswelt?
- "Fühlen" Sie eine Verbesserung in Ihrer Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit?
- Wie wichtig ist Ihnen das Auskommen mit den Kollegen und den Kunden?

### **Technik/EDV (-Weiter-Fortbildungsmöglichkeiten bezüglich des technischen Einzugs-/ Veränderung/Fortschritts - Angebote und Interesse)**

- Haben Sie "technische" Kurse besucht? Sind diese Hard- oder Softwareorientiert
- Gibt es "Spezialisierungen" unter den Mitarbeitern, so dass einige sich eher an den Menschen, andere an der Technik orientieren? (weibl. / männl.) (Vorlieben/Abneigungen - Allround-Talente)

### **Persönliche Eindrücke und Einstellungen zum Modellprojekt**

- Wie hat sich die Arbeit in Horn-Lehe entwickelt, wird das Projekt als Neuigkeit aufgenommen oder ist es "nur" die Arbeit geblieben?
- Wie hat sich die Arbeitszufriedenheit entwickelt, bezogen auf den Arbeitsplatz (räumliche/technische Ausstattung) auf die Kollegen (als Team entwickelt / zusammengewachsen), gibt es eine hierarchische Struktur, nach Alter, Dienstjahren, Bezügen oder sonstigen Status?
- Wie sind Sie mit dem Ortsamtsleiter/Dienststellenleiter zufrieden? Welchen Eindruck vermittelt er (Boss versus Teamleiter oder Mitglied)
- Was würden Sie verändern? Wünschen Sie die alten Strukturen zurück (einige)? - Oder möchten Sie weiter an der Vorreiterrolle eines "neuen" Orsamttes eingegliedert sein?

Könnten Sie sich vorstellen, die gewonnenen Kenntnisse/Aufgaben Arbeit in einem weiteren Ortsamt zu organisieren?

- Wie aktiv waren Sie in "Ihren Werdegang" und die Betriebsverläufe eingebunden?
- Wurden ihren Meinungen, Wünschen und Anregungen angenommen und umgesetzt?
- Ziele und Karrierewünsche?

## Gesprächsleitfaden der zweiten Mitarbeitererhebung

- Was hat sich nach dem / mit dem Beginn / mit der Eröffnung geändert? – (Dienstleistungen, Kundenfluss und Kundenwünsche) – objektiv - arbeitstechnisch
- Was hat sich für die Angestellten persönlich geändert? – objektiv/subjektiv Mehraufwand, andere Arbeitsteilung, Verbesserung der Arbeitsprozesse, wird eine abwechslungsreiche Tätigkeit wahrgenommen (mehr als vor dem Prozess)?
- Wie hat sich das Verhältnis zum öffentlichen Dienst / der senatorischen Behörde / dem Dienststellenleiter entwickelt? Wie wird der Einfluss der senatorischen Behörde und des/der OA- Leiter wahrgenommen?
- Wie hat sich das Verhältnis der Kollegen untereinander entwickelt? Weitere Annäherungen, sind Distanzen / Differenzen beigelegt worden?
  - Haben sich die Befürchtungen bestätigt?
  - Arbeiten die neuen Kollegen mittlerweile selbstständiger?
  - Sind die Barrieren zwischen den Teams weiter abgebaut worden?
  - Beteiligen sich beide Teams an außerdienstlichen Aktivitäten
- Wie hat sich das Team / die Teamstruktur entwickelt?
- Haben sich Wünsche entwickelt, die Dienststelle zu wechseln? Karriere zu machen – fühlt man sich eingeeignet in der Struktur der flachen Hierarchie?
  - Haben Sie Kraft geschöpft für einen weiteren Anlauf in die gehobene Laufbahn?
  - Hat sich der Stress gelegt, oder wird immer noch eine ruhige Stelle zum 40/45sten Lebensjahr angestrebt?
- Denkt man an die Sicherheit / Verlust des Arbeitsplatzes – oder erneute Veränderungen? (Wünsche / Ängste)
- Bestehen Wünsche nach Schulungen und Lehrgängen?
- Hat man das Gefühl, dass die Veränderungen positive Einflüsse auf die Arbeit (allgemein und persönlich) hat?
- Haben sich die Kunden (das Kundenverhalten) positiv/negativ verändert?
- Wie ist die Meinung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit in die/den späten Nachmittagsstunden?

- Wie verhält es sich mit der Arbeitszufriedenheit. Sieht man einen Zusammenhang mit der Lebenszufriedenheit, oder trennt man Leben und Arbeit strikt?
  - Eröffnung – Wurden die Mitarbeiter ausreichend mit einbezogen?

## Fragebogen - Kundenbefragung

### 1.) Haben Sie von der Eröffnung der Bürger Service Center und dem erweiterten Dienstleistungsangebot gehört?

- ja.....
- nein.....

#### 1.2) Wenn ja: Wodurch haben Sie davon erfahren?

- Presse (Weser Kurier / Report).....
- Rundfunk/Fernsehen (z.B. Radio Bremen / Buten & Binnen).....
- von Freunden / Bekannten.....
- sonstiges:.....

### 2.) Weshalb haben Sie sich für den Besuch des BSC Horn-Lehe entschieden?

- weil ich in der Nähe wohne.....
- weil ich hier in der Nähe arbeite.....
- weil ich schon immer in dieses Amt / diese Dienststelle gegangen bin.....
- ich wusste nicht, dass ich die Leistung woanders beantragen/erhalten kann.....
- sonstiges:.....

### 3.) Mussten Sie den Besuch beim BSC Horn-Lehe im Vorfeld planen?

- ich bin direkt zum BSC Horn-Lehe gekommen.....
- ich musste einen Tag Urlaub nehmen.....
- ich habe meine Arbeitsstelle früher verlassen müssen / bin später zur Arbeit gegangen.....

nein, ich hatte sowieso in der Nähe zu tun.....

sonstiges:.....

**4.) Wenn Sie vor Ihrem Besuch Kontakt mit dem BSC Horn-Lehe aufgenommen haben - wie zufrieden waren Sie mit dem Service?**

	sehr zufrie- den	zufrie- den	teils/teils	weniger zufrie- den	über- haupt nicht zufrie- den	weiß nicht
ich habe telefonischen Kontakt aufgenommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ich habe den SMS Service in Anspruch genommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ich habe mich im Internet informiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4.1) Sie haben Kontakt aufgenommen um:**

die Öffnungszeiten zu erfahren.....

einen Termin zu vereinbaren.....

Um zu erfahren, welche Unterlagen mitgebracht werden müssen.....

sonstiges:.....

**5.) Finden Sie es besser, wenn die Bürger Service Center im Stadtteil angesiedelt sind oder bevorzugen Sie ein Angebot in der Innenstadt (City)?**

im Stadtteil / dezentral.....

in der Innenstadt / zentral.....

egal.....

beides.....

**6.) Wie haben Sie das BSC Horn-Lehe erreicht / mit welchem Verkehrsmittel sind Sie gekommen?**

- Auto / Motorrad.....
- Bus / Straßenbahn (ÖPNV).....
- Fahrrad.....
- zu Fuß.....
- Taxi.....

**7.) Wie oft besuchen Sie die Einrichtungen des Bürgeramtes / BSC Horn-Lehe?**

- Erstbesuch.....
- einmal im Monat.....
- mehrmals im Jahr.....
- einmal im Jahr.....
- manchmal jahrelang nicht.....

**8.) Verbinden Sie Ihren Besuch im BSC Horn-Lehe mit anderen Erledigungen / Dienstleistungen hier in der Nähe?**

- ja.....
- nein.....

wenn ja, mit welcher Erledigung (Einkauf, Arzt, Sparkasse/Post..)?

.....

**9.) In welcher Angelegenheit sind Sie heute hier?**

- Meldeangelegenheit.....
- Ausweisangelegenheit.....
- B-Schein / Wohnberechtigungsschein Wohngeld.....
- Steuer - Lohnsteuerkarten ausstellen / ändern.....
- Kfz-Angelegenheiten - z.B. Anschriftenänderungen.....

- Sonstiges  
 .....

**10.) Sind Sie mit den Öffnungszeiten des Bürger Service Centers. Horn-Lehe zufrieden?**



- ja.....
- nein.....
- teils/teils.....

**11.) Wie sollten die Öffnungszeiten aussehen? Kreuzen Sie bitte die Öffnungszeitenräume an, die Sie für notwendig und wünschenswert halten.**

Uhrzeit	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Montag														
Dienstag														
Mittwoch														
Donnerstag														
Freitag														
Samstag														

**12.) Welche Veränderung wären für Sie am vorteilhaftesten? - Bitte nennen Sie Ihren dringlichsten Wunsch / eine Nennung.**

- durchgehende Öffnungszeiten.....
- längere Öffnungszeiten.....
- früherer Öffnungszeitpunkt.....
- an allen Tagen einheitliche Öffnungszeiten.....
  
- sonstiges:.....

**Diesen Abschnitt sollten Sie erst nach der Erledigung Ihrer Angelegenheit ausfüllen**

**13.) Wie lange mussten Sie heute warten?**

- unter 5 Minuten.....
- bis 10 Minuten.....



Erledigung /Bearbeitung meines Anliegen in kurzer Zeit

ausreichende Diskretion beim Kontakt mit dem **Kundenbetreuer**

**16.) Wie zufrieden waren sie mit dem BSC Horn-Lehe insgesamt?**

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	überhaupt nicht zufrieden	weiß nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

**17.) Nutzen Sie hier bitte die Gelegenheit uns Ihre persönlichen Anmerkungen und Kommentare zum BSC Horn-Lehe mitzuteilen.**

.....

.....

.....

**Sozialstatistische / Persönliche und sonstige Angaben**

**18.) Wie alt sind Sie?  
Jahre**

**19.) Geschlecht?**

männlich.....  weiblich.....

**20.) Haben Sie Kinder im (vor-) schulpflichtigen Alter?**

ja.....  nein.....

**21.) Sind Sie berufstätig?**

ja, vollzeitbeschäftigt.....

- ja, teilzeitbeschäftigt.....
- im „Elternurlaub“ / Hausfrau.....
- Schüler(in) / Student(in).....
- nicht erwerbstätig.....

**22.) In welchen Stadtteil Bremens wohnen Sie?**

.....

**23.) Haben / nutzen Sie einen Internetzugang? (Mehrfachantworten sind möglich)**

- |  | ja                       | nein                     |
|--|--------------------------|--------------------------|
| zu Hause.....                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| auf der Arbeit.....                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| anderweitig (z.B. Freunde/Internetcafé/Bibliothek) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| in der Zukunft.....                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**24.) Würden Sie diese Verwaltung via Internet nutzen?**

- ja.....
- nein.....

**24.1) Weshalb würden Sie diese Dienstleistungen via Internet nicht nutzen?**

- ich habe kein Vertrauen in das Internet.....
- ich ziehe das persönliche Beratungsgespräch vor.....
- aus Kostengründen.....

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Bemühungen.**

## Tabellen Kundenbefragung

### Haben Sie von der Öffnung / dem Angebot des BSC H-L gehört?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	104	51,7	51,7	51,7
	nein	97	48,3	48,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

### Wodurch haben Sie vom BSC H-L erfahren?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Presse (Weser Kurier/Report)	62	30,8	30,8	30,8
	Rundfunk/Fernsehen (RB)	6	3,0	3,0	33,8
	von Freunden und Bekannten	20	10,0	10,0	43,8
	durch andere Dienststelle (Amt, Gewoba)	5	2,5	2,5	46,3
	Broschuere / Flyer	1	,5	,5	46,8
	Internet	8	4,0	4,0	50,7
	trifft nicht zu	97	48,3	48,3	99,0
	keine Angabe	2	1,0	1,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Weshalb für den Besuch beim BSC H-L entschieden?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	weil ich in der Nähe wohne	141	70,1	70,1	70,1
	weil ich in der Nähe arbeite	2	1,0	1,0	71,1
	weil ich schon immer in diese Dienststelle gegangen bin	14	7,0	7,0	78,1
	wusste nicht, dass ich Leistung woanders erhalten kann	14	7,0	7,0	85,1
	weil ich hierher musste	12	6,0	6,0	91,0
	wegen kurzer Wartezeit	3	1,5	1,5	92,5
	wegen guter Parkmöglichkeit	1	,5	,5	93,0
	Anschlag an anderem Amt mit Verweis auf BSC	9	4,5	4,5	97,5
	keine Angabe	5	2,5	2,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Mussten Sie den Besuch beim BSC im Vorfeld planen?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ich bin direkt zum BSC gekommen	124	61,7	61,7	61,7
ich habe einen Tag Urlaub genommen	9	4,5	4,5	66,2
die Arbeit früher beendet/bin später erschienen	18	9,0	9,0	75,1
nein, ich hatte sowieso in der Nähe zu tun	42	20,9	20,9	96,0
musste privaten Tagesablauf neu planen / anpassen	4	2,0	2,0	98,0
keine Angabe	4	2,0	2,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	
Total	201	100,0		

**Zufriedenheit mit telefonische Info vorab:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr zufrieden	26	12,9	12,9	12,9
	zufrieden	38	18,9	18,9	31,8
	teils / teils	7	3,5	3,5	35,3
	weniger zufrieden	2	1,0	1,0	36,3
	überhaupt nicht zufrieden	16	8,0	8,0	44,3
	weiß nicht	2	1,0	1,0	45,3
	trifft nicht zu	108	53,7	53,7	99,0
	keine Angabe	2	1,0	1,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Zufriedenheit mit SMS Service vorab war:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr zufrieden	4	2,0	2,0	2,0
	zufrieden	4	2,0	2,0	4,0
	weiß nicht	10	5,0	5,0	9,0
	trifft nicht zu	182	90,5	90,5	99,5
	keine Angabe	1	,5	,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Zufriedenheit mit Internetauftritt vorab war:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr zufrieden	10	5,0	5,0	5,0
	zufrieden	12	6,0	6,0	10,9
	teils / teils	2	1,0	1,0	11,9
	weniger zufrieden	1	,5	,5	12,4
	weiß nicht	8	4,0	4,0	16,4
	trifft nicht zu	167	83,1	83,1	99,5
	keine Angabe	1	,5	,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Informiert um die Öffnungszeiten zu erfahren:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	73	36,3	36,3	36,3
	trifft nicht zu	125	62,2	62,2	98,5
	keine Angabe	3	1,5	1,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Kontaktiert um einen Termin zu bekommen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	9	4,5	4,5	4,5
	trifft nicht zu	188	93,5	93,5	98,0
	keine Angabe	4	2,0	2,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Informiert um die Vollständigkeit der Unterlagen zu prüfen:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	51	25,4	25,4	25,4
	trifft nicht zu	147	73,1	73,1	98,5
	keine Angabe	3	1,5	1,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Informiert um "sonstiges" zu erfahren:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	um Info zu Angebotsspektrum des BSC zu erhalten	8	4,0	4,0	4,0
	um Stand meiner Angelegenheit zu erfahren	3	1,5	1,5	5,5
	trifft nicht zu	185	92,0	92,5	98,0
	keine Angabe	4	2,0	2,0	100,0
	Total	200	99,5	100,0	
Missing	System Missing	1	,5		
	Total	1	,5		
Total		201	100,0		

**Finden Sie die Lage Stadtzentrum oder Stadtteil besser?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	im Stadtteil / dezentral	164	81,6	81,6	81,6
	in der Innenstadt / zentral	9	4,5	4,5	86,1
	egal	8	4,0	4,0	90,0
	beides	19	9,5	9,5	99,5
	keine Angabe	1	,5	,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Wie haben sie das BSC erreicht?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Auto / K'rad	112	55,7	55,7	55,7
	ÖPNV	33	16,4	16,4	72,1
	Fahrrad	47	23,4	23,4	95,5
	zu Fuß	7	3,5	3,5	99,0
	Taxi	2	1,0	1,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Wie oft besuchen Sie die Einrichtung des BSC H-L?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erstbesuch	54	26,9	26,9	26,9
	mehrmals im Jahr	52	25,9	25,9	52,7
	einmal im Jahr	33	16,4	16,4	69,2
	manchmal jahrelang nicht	61	30,3	30,3	99,5
	keine Angabe	1	,5	,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Verbinden Sie Ihren Besuch mit Dienstleistungen in der Nähe?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	108	53,7	53,7	53,7
	nein	92	45,8	45,8	99,5
	keine Angabe	1	,5	,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Sie verbinden den Termin mit / oder einem Besuch beim:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Einkauf	51	25,4	25,4	25,4
	Arzt	3	1,5	1,5	26,9
	Sparkasse	4	2,0	2,0	28,9
	Post	3	1,5	1,5	30,3
	Sport / Freizeit	2	1,0	1,0	31,3
	Krankenkasse / Versicherung	1	,5	,5	31,8
	mehrere Anbieter	28	13,9	13,9	45,8
	trifft nicht zu	94	46,8	46,8	92,5
	keine Angabe	15	7,5	7,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Besuch Dienstleistung Meldeangelegenheit:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	63	31,3	31,3	31,3
	trifft nicht zu	138	68,7	68,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Besuch Dienstleistung Ausweisangelegenheit:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	95	47,3	47,3	47,3
	trifft nicht zu	106	52,7	52,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Besuch Dienstleistung Wohngeld/Berechtigung:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	10	5,0	5,0	5,0
	trifft nicht zu	191	95,0	95,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Besuch Dienstleistung Lohnsteuerkarte (n) ausstellen/ändern:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	29	14,4	14,4	14,4
	trifft nicht zu	172	85,6	85,6	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Besuch Dienstleistung KFZ Angelegenheiten:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	4	2,0	2,0	2,0
	trifft nicht zu	197	98,0	98,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Sonstige Angelegenheit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Beglaubigung von Dokumenten	3	1,5	1,5	1,5
	Führungszeugnis beantragt	10	5,0	5,0	6,5
	Sonstiges	1	,5	,5	7,0
	trifft nicht zu	187	93,0	93,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Sind Sie mit den Öffnungszeiten des BSC zufrieden?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige	Kumulierte
				Prozente	Prozente
Gültig	ja	132	65,7	65,7	65,7
Gültig	ja	132	65,7	65,7	65,7
	nein	26	12,9	12,9	78,6
	nein	26	12,9	12,9	78,6
	teils / teils	39	19,4	19,4	98,0
	teils / teils	39	19,4	19,4	98,0
	keine Angabe	4	2,0	2,0	100,0
	keine Angabe	4	2,0	2,0	100,0
	Gesamt	201	100,0	100,0	
	Gesamt	201	100,0	100,0	

**Montagsöffnungszeiten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vormittags (nur)	5	2,5	2,5	2,5
	durchgehende Öffnungszeiten	43	21,4	21,4	23,9
	vor & nachmittags mit Pause	17	8,5	8,5	32,3
	nachmittags (nur)	12	6,0	6,0	38,3
	keine Angabe	124	61,7	61,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Dienstagsöffnungszeiten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vormittags (nur)	5	2,5	2,5	2,5
	durchgehende Öffnungszeiten	44	21,9	21,9	24,4
	vor & nachmittags mit Pause	14	7,0	7,0	31,3
	nachmittags (nur)	11	5,5	5,5	36,8
	keine Angabe	127	63,2	63,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Mittwochsöffnungszeiten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vormittags (nur)	8	4,0	4,0	4,0
	durchgehende Öffnungszeiten	41	20,4	20,4	24,4
	vor & nachmittags mit Pause	12	6,0	6,0	30,3
	nachmittags (nur)	11	5,5	5,5	35,8
	keine Angabe	129	64,2	64,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Donnerstagsöffnungszeiten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vormittags (nur)	4	2,0	2,0	2,0
	durchgehende Öffnungszeiten	45	22,4	22,4	24,4
	vor & nachmittags mit Pause	14	7,0	7,0	31,3
	nachmittags (nur)	21	10,4	10,4	41,8
	keine Angabe	117	58,2	58,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Freitagsöffnungszeiten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vormittags (nur)	14	7,0	7,0	7,0
	durchgehende Öffnungszeiten	41	20,4	20,4	27,4
	vor & nachmittags mit Pause	9	4,5	4,5	31,8
	nachmittags (nur)	9	4,5	4,5	36,3
	keine Angabe	128	63,7	63,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Samstagsöffnungszeiten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vormittags (nur)	39	19,4	19,4	19,4
	durchgehende Öffnungszeiten	4	2,0	2,0	21,4
	nachmittags (nur)	2	1,0	1,0	22,4
	keine Angabe	156	77,6	77,6	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Welche Änderung der Öffnungszeiten wäre am vorteilhaftesten?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	durchgehende Öffnungszeiten	39	19,4	19,4	19,4
	längere Öffnungszeiten	78	38,8	38,8	58,2
	frühere Öffnungszeiten	5	2,5	2,5	60,7
	einheitliche Öffnungszeiten	15	7,5	7,5	68,2
	keine Angabe	64	31,8	31,8	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Welche Änderung der Öffnungszeiten wünschen Sie sonst?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Abendöffnung nach 18.00 Uhr wünschenswert	24	11,9	11,9	11,9
	zusätzliche Nachmittagsöffnungen wünschenswert	27	13,4	13,4	25,4
	Samstagsöffnung wünschenswert	3	1,5	1,5	26,9
	keine Angabe	147	73,1	73,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Wie lange mussten Sie heute warten?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	unter 5 Minuten	86	42,8	42,8	42,8
	bis 10 Minuten	75	37,3	37,3	80,1
	bis 20 Minuten	23	11,4	11,4	91,5
	20 Minuten bis 1 Stunde	11	5,5	5,5	97,0
	weiß nicht	2	1,0	1,0	98,0
	keine Angabe	4	2,0	2,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Konnte Ihr Anliegen zu Ihrer Zufriedenheit geklärt werden?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	165	82,1	82,1	82,1
	nein	13	6,5	6,5	88,6
	teils / teils	21	10,4	10,4	99,0
	keine Angabe	2	1,0	1,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Weshalb konnte Ihr Anliegen nicht geklärt werden?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nicht im Zuständigkeitsbereich des BSC	7	3,5	3,5	3,5
	fehlende Unterlagen	18	9,0	9,0	12,4
	Kommunikationsschwierigkeiten mit dem Kundenberater	2	1,0	1,0	13,4
	hatte keinen Anspruch	2	1,0	1,0	14,4
	trifft nicht zu	165	82,1	82,1	96,5
	keine Angabe	7	3,5	3,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Angetroffen: Freundlichkeit der Mitarbeiter?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	152	75,6	75,6	75,6
	eher ja	29	14,4	14,4	90,0
	teils / teils	15	7,5	7,5	97,5
	eher nein	2	1,0	1,0	98,5
	nein	1	,5	,5	99,0
	keine Angabe	2	1,0	1,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Angetroffen: umfassende, kompetente Beratung?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	101	50,2	50,2	50,2
Gültig	ja	101	50,2	50,2	50,2
	eher ja	34	16,9	16,9	67,2
	eher ja	34	16,9	16,9	67,2
	teils / teils	17	8,5	8,5	75,6
	teils / teils	17	8,5	8,5	75,6

eher nein	3	1,5	1,5	77,1
nein	4	2,0	2,0	79,1
nein	4	2,0	2,0	79,1
weiß nicht	26	12,9	12,9	92,0
weiß nicht	26	12,9	12,9	92,0
keine An- gabe	16	8,0	8,0	100,0
keine An- gabe	16	8,0	8,0	100,0
Gesamt	201	100,0	100,0	
Gesamt	201	100,0	100,0	

**Angetroffen: verständliche Formulare:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	74	36,8	36,8	36,8
	eher ja	28	13,9	13,9	50,7
	teils / teils	20	10,0	10,0	60,7
	eher nein	7	3,5	3,5	64,2
	nein	2	1,0	1,0	65,2
	weiß nicht	42	20,9	20,9	86,1
	keine Angabe	28	13,9	13,9	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Angetroffen: Hilfestellung beim Ausfüllen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	62	30,8	30,8	30,8
	eher ja	21	10,4	10,4	41,3
	teils / teils	14	7,0	7,0	48,3
	eher nein	5	2,5	2,5	50,7
	nein	10	5,0	5,0	55,7
	weiß nicht	55	27,4	27,4	83,1
	keine Angabe	34	16,9	16,9	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Angetroffen: angenehme Räumlichkeiten?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	71	35,3	35,3	35,3
	eher ja	35	17,4	17,4	52,7
	teils / teils	35	17,4	17,4	70,1
	eher nein	28	13,9	13,9	84,1
	nein	10	5,0	5,0	89,1
	weiß nicht	7	3,5	3,5	92,5
	keine Angabe	15	7,5	7,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Angetroffen: gutes (Leit-) Hinweissystem?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	83	41,3	41,3	41,3
	eher ja	49	24,4	24,4	65,7
	teils / teils	31	15,4	15,4	81,1
	eher nein	14	7,0	7,0	88,1
	nein	8	4,0	4,0	92,0
	weiß nicht	3	1,5	1,5	93,5
	keine Angabe	13	6,5	6,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Angetroffen: Bearbeitung in kurzer Zeit?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	126	62,7	62,7	62,7
	eher ja	33	16,4	16,4	79,1
	teils / teils	11	5,5	5,5	84,6
	eher nein	10	5,0	5,0	89,6
	nein	5	2,5	2,5	92,0
	weiß nicht	3	1,5	1,5	93,5
	keine Angabe	13	6,5	6,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Angetroffen: ausreichende Diskretion?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	120	59,7	59,7	59,7
	eher ja	38	18,9	18,9	78,6
	teils / teils	13	6,5	6,5	85,1
	eher nein	7	3,5	3,5	88,6
	nein	4	2,0	2,0	90,5
	weiß nicht	7	3,5	3,5	94,0
	keine Angabe	12	6,0	6,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Wie zufrieden waren Sie mit dem BSC H-L insgesamt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr zufrieden	56	27,9	27,9	27,9
	zufrieden	125	62,2	62,2	90,0
	teils / teils	12	6,0	6,0	96,0
	weniger zufrieden	7	3,5	3,5	99,5
	weiß nicht	1	,5	,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Alter:	201	15	83	41,21	16,75
Valid N (listwise)	201				

**Alter nach Gruppen (stat. LA)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 bis < 18 Jahre	5	2,5	2,5	2,5
18-<25 Jahre	32	15,9	15,9	18,4
25-<50 Jahre	103	51,2	51,2	69,7
50-<65 Jahre	40	19,9	19,9	89,6
>=65	21	10,4	10,4	100,0
Total	201	100,0	100,0	
Total	201	100,0		

**Geschlecht:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid männlich	92	45,8	45,8	45,8
weiblich	109	54,2	54,2	100,0
Total	201	100,0	100,0	
Total	201	100,0		

**Kinder im (vor-) schulpflichtigen Alter:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ja	63	31,3	31,3	31,3
nein	136	67,7	67,7	99,0
keine Angabe	2	1,0	1,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	
Total	201	100,0		

**Sind Sie berufstätig?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja, vollzeitbeschäftigt	67	33,3	33,3	33,3
	ja, teilzeitbeschäftigt	36	17,9	17,9	51,2
	im "Elternurlaub" / Hausfrau	17	8,5	8,5	59,7
	Schüler(in) / Student(in)	38	18,9	18,9	78,6
	nein	40	19,9	19,9	98,5
	keine Angabe	3	1,5	1,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**In welchem Stadtteil wohnen Sie?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Horn-Lehe	64	31,8	31,8	31,8
	Borgfeld	14	7,0	7,0	38,8
	Schwachhausen	54	26,9	26,9	65,7
	Vahr	29	14,4	14,4	80,1
	Oberneuland	29	14,4	14,4	94,5
	Findorff	1	,5	,5	95,0
	Blockdiek	1	,5	,5	95,5
	Steintor	2	1,0	1,0	96,5
	Stadtmitte	1	,5	,5	97,0
	Peterswerder	1	,5	,5	97,5
	außerhalb der Stadt Bremen	2	1,0	1,0	98,5
	keine Angabe	3	1,5	1,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Haben Sie einen Internetzugang zu Hause?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	124	61,7	61,7	61,7
	nein	55	27,4	27,4	89,1
	keine Angabe	22	10,9	10,9	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Haben Sie einen Internetzugang auf der Arbeit?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	73	36,3	36,3	36,3
	nein	40	19,9	19,9	56,2
	keine Angabe	88	43,8	43,8	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Nutzen Sie "anderswo" einen Internetzugang?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	30	14,9	14,9	14,9
	nein	44	21,9	21,9	36,8
	keine Angabe	127	63,2	63,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Haben Sie vor zukünftig das Internet zu nutzen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	35	17,4	17,4	17,4
	nein	25	12,4	12,4	29,9
	keine Angabe	141	70,1	70,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Würden Sie diese Verwaltung per Internet nutzen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	122	60,7	60,7	60,7
	nein	70	34,8	34,8	95,5
	keine Angabe	9	4,5	4,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**Weshalb würden Sie das Internet nicht nutzen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ich habe kein Vertrauen in das Internet	12	6,0	6,0	6,0
	ich ziehe das persönliche Beratungsgespräch vor	58	28,9	28,9	34,8
	aus Kostengründen	9	4,5	4,5	39,3
	trifft nicht zu	106	52,7	52,7	92,0
	keine Angabe	16	8,0	8,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

**WOCHENTA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MONDAY	39	19,4	19,4	19,4
	TUESDAY	23	11,4	11,4	30,8
	WEDNESDAY	46	22,9	22,9	53,7
	THURSDAY	54	26,9	26,9	80,6
	FRIDAY	39	19,4	19,4	100,0
	Total	201	100,0	100,0	
Total		201	100,0		

ALTERREC Alter nach Gruppen (stat. LA)

by \$MULTIAN (tabulating 1) Angelegenheit

	Count	IBesuch D	Besuch D	Besuch D	Sonstige	Besuch D	Row
Col	pct	Iienstlei	ienstlei	ienstlei	Angeleg	ienstlei	Row
Tab	pct	Istun	stun	stun	enhe	stun	Total
		IANGELAUSI	IANGELKFZI	IANGELMELI	IANGELSONI	IANGELSTEI	
ALTERREC	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	
	1	I 4	I 0	I 1	I 0	I 0	5
0 bis < 18 Jahre	I 4,2	I ,0	I 1,6	I ,0	I ,0	I ,0	2,6
	I 2,1	I ,0	I ,5	I ,0	I ,0	I ,0	
	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	
	2	I 11	I 0	I 8	I 2	I 9	29
18-<25 Jahre	I 11,6	I ,0	I 12,7	I 66,7	I 31,0	I 15,3	15,3
	I 5,8	I ,0	I 4,2	I 1,1	I 4,7	I	
	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	
	3	I 45	I 4	I 38	I 1	I 12	95
25-<50 Jahre	I 47,4	I 100,0	I 60,3	I 33,3	I 41,4	I 50,0	50,0
	I 23,7	I 2,1	I 20,0	I ,5	I 6,3	I	
	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	
	4	I 21	I 0	I 12	I 0	I 5	40
50-<65 Jahre	I 22,1	I ,0	I 19,0	I ,0	I 17,2	I 21,1	21,1
	I 11,1	I ,0	I 6,3	I ,0	I 2,6	I	
	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	
	5	I 14	I 0	I 4	I 0	I 3	21
>=65	I 14,7	I ,0	I 6,3	I ,0	I 10,3	I 11,1	11,1
	I 7,4	I ,0	I 2,1	I ,0	I 1,6	I	
	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	-----+	
Column		95	4	63	3	29	190
Total		50,0	2,1	33,2	1,6	15,3	100,0

	Count	IBesuch D	Row
Col	pct	Iienstlei	Row
Tab	pct	Istun	Total
		IANGELWOHI	
ALTERREC	-----+	-----+	
	1	I 0	5
0 bis < 18 Jahre	I ,0	I 2,6	
	I ,0	I	
	-----+	-----+	
	2	I 1	29

18-<25 Jahre	I	10,0	I	15,3
	I	,5	I	
		+-----+		
3	I	5	I	95
25-<50 Jahre	I	50,0	I	50,0
	I	2,6	I	
		+-----+		
4	I	3	I	40
50-<65 Jahre	I	30,0	I	21,1
	I	1,6	I	
		+-----+		
5	I	1	I	21
>=65	I	10,0	I	11,1
	I	,5	I	
		+-----+		
Column		10		190
Total		5,3		100,0

Percents and totals based on respondents

190 valid cases; 11 missing cases

## Sind Sie berufstätig? \* Geschlecht: Crosstabulation

			Geschlecht:		Total
			männlich	weiblich	
Sind Sie berufstätig?	ja, vollzeitbeschäftigt	Count	46	21	67
		% within Sind Sie berufstätig?	68,7%	31,3%	100,0%
		% within Geschlecht:	50,0%	19,3%	33,3%
		% of Total	22,9%	10,4%	33,3%
	ja, teilzeitbeschäftigt	Count	8	28	36
		% within Sind Sie berufstätig?	22,2%	77,8%	100,0%
		% within Geschlecht:	8,7%	25,7%	17,9%
		% of Total	4,0%	13,9%	17,9%
	im "Elternurlaub" / Hausfrau	Count		17	17
		% within Sind Sie berufstätig?		100,0%	100,0%
		% within Geschlecht:		15,6%	8,5%
		% of Total		8,5%	8,5%
	Schüler(in) / Student(in)	Count	17	21	38
		% within Sind Sie berufstätig?	44,7%	55,3%	100,0%
		% within Geschlecht:	18,5%	19,3%	18,9%
		% of Total	8,5%	10,4%	18,9%
nein	Count	19	21	40	
	% within Sind Sie berufstätig?	47,5%	52,5%	100,0%	
	% within Geschlecht:	20,7%	19,3%	19,9%	
	% of Total	9,5%	10,4%	19,9%	
keine Angabe	Count	2	1	3	
	% within Sind Sie berufstätig?	66,7%	33,3%	100,0%	
	% within Geschlecht:	2,2%	,9%	1,5%	
	% of Total	1,0%	,5%	1,5%	
Total	Count	92	109	201	
	% within Sind Sie berufstätig?	45,8%	54,2%	100,0%	
	% within Geschlecht:	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	45,8%	54,2%	100,0%	

## Kommentare Kundenbefragung

### Persönliche Anmerkungen und Kommentare zum Bürger Service Center Horn-Lehe der Kunden, bzw. der Bürger/des Publikums

1. Telefonischer Kontakt via Anrufbeantworter ist sehr schlecht!
2. OK.
3. Anzeigetafel ist verwirrend!
4. Der Anrufbeantworter muss weg! Persönliche Beratung ist nicht durch die Maschine zu ersetzen!
5. Freundlichere Mitarbeiter, die mehr auf das Problem eingehen!
6. Warum ist keine Beglaubigung von Urkunden/Kopien möglich?
7. Ich finde es sehr gut, dass sie dieses [Amt] als erstes angeboten haben, aber sehr schlecht, dass jetzt ein Konkurrenzkampf [zwischen den Standorten] daraus wird!
8. Treppenlift oder Fahrstuhl fehlt!
9. Diskretion!
10. zu weit weg!
11. Alles bestens!
12. Ich war zu kurz hier, um ein Urteil fällen zu können!
13. Öffnungszeiten sind nicht schön, ich stand schon vor verschlossener Tür!
14. Sehr bemüht - o.k.!
15. Reisepass und Ausweisangelegenheiten dauern zu lang!
16. Beim Aufruf für Raum 1 denkt man, man muss vor der Glastür an der oberen Sitzgruppe noch einmal warten. Dass man gleich eintreten kann, war für mich und andere nicht klar.
17. Ich fände eine gewisse Kleiderordnung in diesem Bereich nicht schlecht (korrektes Anziehen, aber keine Uniform).
18. Insgesamt waren drei Anläufe (1 Anruf, 2 Besuche) für die Erledigung nötig - hätte mit einem Besuch erledigt werden können, wenn die telefonische Beratung besser gewesen wäre (Ausweis / Ehepartner).
19. Es fehlt ein Fahrstuhl!
20. Freundliches Amt, ganz anders als im Stadtamt Rembertiring, das schikanös ist und wo man den ganzen Tag lang vergeblich wartet und wieder nach Hause geschickt wird!
21. Die Qualität hängt fast ausschließlich von dem jeweiligen Mitarbeiter ab. Die Bandbreite ist groß!
22. Am Wartemarken-Automaten laufen viele erst mal vorbei!

23. Positiv: kurze Wartezeit, schnelle Erledigung, Fotoautomat im Bürgeramt ist sehr praktisch!
24. keine Information zum Wartemarkensystem durch die Mitarbeiter!
25. Es hat mir gut gefallen, besser als vorher in der Kurfürstenallee erreichbar!
26. Bürokratismus lebt!
27. Anrufbeantworter nervt; der lange Vorspann sollte abkürzbar sein auf Tastendruck, damit man sich direkt durchstellen lassen kann; vielleicht kürzeren Begrüßungstext!
28. es ist sehr akzeptabel!
29. Beim letzten Besuch am Montag stundenlang umsonst gewartet wegen fehlender Unterlage aufgrund schlechter Vorab-Info -!
30. Zu wenig Öffnungszeiten, zu lange Wartezeit (auf den Ausweis), zu viel Bürokratie, zu wenig Eingehen auf individuelle Wünsche!
31. Mangelnde Öffnungszeiten, schlechte Flächendeckung!
32. Die Innenräume und die Ablagen mit den Formularen sind unübersichtlich, schlecht eingeteilt!
33. Bessere Telefon-Info zu Öffnungszeiten wünschenswert!
34. Ich war heute Mittag schon mal hier, um Punkt 12.00 Uhr, als das Amt geschlossen wurde!
35. Mehr Dienstleistung, längere Öffnungszeit!
36. Zu teuer!
37. Nicht kinderwagen- und rollstuhlgerecht! Schlecht sichtbarer Hinweis auf den Rollstuhl-Raum im EG, auch die Polizei wusste beim letzten Besuch nicht Bescheid!
38. Kompetente Mitarbeiter, unbürokratische Abwicklung!
39. Nutzung der Verwaltung über Internet würde ich sehr begrüßen!
40. Kinderwagen die Treppe hochgeschleppt, andere Möglichkeit (Zimmer im EG) zu spät erfahren!
41. Es gab keine Info darüber, dass das Amt von Schwachhausen nach Horn umgezogen ist. Beim ersten Besuch hier bin ich sehr unfreundlich bedient worden.
42. Eine zusätzliche Nachmittagsöffnung neben dem Montag wäre gut, z.B. Donnerstag bis 20 Uhr!
43. Toiletten müssten offen sein!
44. Die Mitarbeiter müssten zu speziellen Fragen mehr inhaltliche Informationen vermitteln können und einen nicht nur an andere Stellen weiterverweisen. Der Anrufbeantworter ist auch nicht schön!
45. Das Ortsamt in meinem Stadtteil mir absolut wichtig, ich komme gerne, weil ich den kurzen Weg sehr schätze!
46. Teilweise zu verstaubt und bürokratisch - wir leben in einer modernen Zeit!
47. Ich bin nur hier um eine Dienstleistung zu erhalten. Alles andere ist mir egal.
48. Beantragung neuer Personalausweise dauert SEHR lange (mehrere Wochen).

**Tabellen Bürgerbefragung**

Frage 13 Geschlecht	
Basis (100%)	165
männlich	78 47,3 %
weiblich	87 52,7 %
Summe	165
Summe %	100 %

Frage 14 Alter	
Basis (100%)	165
18 – 25 Jahre	20 12,1 %
26 –45 Jahre	54 32,7 %
46 Jahre und älter	85 51,3 %
Keine Angabe	6 3,8 %
Summe	165
Summe %	100 %

Frage 15 Stadtteil	
Basis (100%)	165
Horn-Lehe	34 20,6 %
Borgfeld	7 4,2 %
Schwachhausen	65 39,4%
Oberneuland	19 11,5 %
Vahr	40 24,2 %
Summe	165
Summe %	100 %

Frage 16 Berufstätigkeit	
Basis (100%)	165
ja	20 12,1 %
nein	54 32,7 %
Summe	85
Summe %	51,3 %

Frage 1: Wie häufig nehmen Sie öffentliche Dienstleistungen in Anspruch	
Basis (100%)	165
Mehrmals im Jahr	63 32,2%
Einmal pro Jahr	54 32,7%
Einmal in zwei Jahren	13 7,9%
seltener	33 20,0%
Weiß nicht / k..A.	2 1,2%
Summe	165
Summe %	100 %

Frage 2: Mit welcher Behörde hatten Sie in den letzten 12 Monaten zu tun?	
Basis (100%)	165
BSC / Bürgeramt / Meldestelle	75 45,5%
Finanzamt	61 37,0%
Wohnungsamt	19 11,5%
Sozialamt / Amt für soziale Dienste	27 16,4%
Arbeitsamt	29 17,6%
Sonstige	17 10,2%
Keinem/r	18 10,9%
Summe	246
Summe %	149,1%

Frage 3: Es sind 2 BSC eröffnet worden. Ist Ihnen dies bekannt?	
Basis (100%)	165
Ja	95 57,6 %
Nein	69 41,8 %
Weiß nicht	1 0,6%
Summe	165
Summe %	100 %

Frage 4: Wie haben Sie davon erfahren?	
Basis (100%)	95
Presse	59 62,1
Hörfunk / Fernsehen	8 8,4%
Freunde / Bekannte	16 16,8%
Sonstiges	13 13,7%
Weiß nicht	4 4,2
Summe	100
Summe %	105,3 %

Frage 6: In welchem BSC waren Sie?	
Basis (100%)	23
BSC Horn-Lehe	19 82,6
BSC Mitte	4 17,4%
Summe	23
Summe %	100%

Frage 10: Gibt es weitere Leistungen, die im BSC angeboten werden sollten?	
Basis (100%)	23
Ja, und zwar	1 4,3%
Nein	11 47,8%
Weiß nicht	11 47,8%
Summe	23
Summe %	100%

Frage 7: Welche der folgenden Leistungen haben Sie genutzt		
	Mitte	Horn-Lehe
Basis (100%)	165	165
Meldewesen	1	5
Pass / Ausweis	-	14
Wohngeld / B-Schein	2	1
Steuer	-	2
Kfz		
Sonstiges	3	
Summe	6	25
Summe %		

Frage 8: Wie Bewerten Sie die Leistungen des BSC				
	Mitte		Horn-Lehe	
Basis (100%)		165		165
Leistung Wohnungsan-, -um und -abmeldung	zufrieden:	1	Sehr zufrieden Zufrieden	4 1
Pass- Personalausweis / Ausweisangelegenheit	-		Sehr zufrieden Zufrieden Teil / teils	7 6 1
Wohngeld-/B-Schein	Teils / teils Weniger zufrieden	1 1	Zufrieden	1
Kfz-An- und Kfz-Ummeldung	-		Sehr zufrieden:	2
Lohnsteuer- / Steuerangelegenheit	-		Zufrieden:	2
Sonstiges	Sehr zufrieden Zufrieden	1 2	Sehr zufrieden:	1
Summe Mittelwert		6		25

Frage 9: Wie Bewerten Sie die Leistungen des BSC		
	Mitte	Horn-Lehe
Basis (100%)	4	19
Sehr zufrieden	2	10
zufrieden:	2	9
Teils / teils	-	-
Weniger zufrieden	-	-
Überhaupt nicht zufrieden	-	-
Summe	4 bei 100%	19 bei 100%
Mittelwert	1,5	11,5

---

Fragebogen Ideen- und Beschwerdemanagement

## 2 Minuten, die uns helfen, Sie besser zu bedienen

Sehr geehrte Besucherin, sehr geehrter Besucher,

wir möchten im Bürgeramt unseren Service für Sie weiter verbessern. Für uns ist es deshalb wichtig zu erfahren, was Ihnen bislang gut gefällt und was wir noch verbessern können. Wenn Sie sich Zeit nehmen, die umseitigen Fragen zu beantworten hilft uns das schon ein großes Stück weiter. Die Auswertung Ihrer Angaben erfolgt hier im Ortsamt.

Vielen Dank für Ihre Meinung,

Ihr Team Bürgeramt Horn-Lehe

Wenn Sie ein Problem haben, bei dessen Lösung wir Ihnen helfen können oder wenn Sie eine Idee haben, was wir besser machen können, setzen wir uns auch gern mit Ihnen in Verbindung - Geben Sie dann bitte hier Ihren Namen, Ihre Adresse und Ihre Telefonnummer an (Diese Angaben sind freiwillig):

ja, ich möchte, daß sich das Team Bürgeramt mit mir in Verbindung setzt

Vorname / Name: \_\_\_\_\_

Straße / Haus-Nr.: \_\_\_\_\_

PLZ / Ort: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_



Ideen- und Beschwerdemanagement in der Bremischen Verwaltung  
Projektleitung: Senatskommission für das Personalwesen, Tel.: 0421 / 361-4370 & -10540