



Pilotprojekt „Verwaltungsreform“ des  
Bayerischen Landkreistags

# KONZEPT

zur praktischen Erprobung eines aktiven

# IDEEN- und BESCHWERDE- MANAGEMENTS

in den Landratsämtern



## **INHALTSVERZEICHNIS**

### **I. Vorbemerkung**

### **II. Grundsätzliches zum Ideen- und Beschwerdemanagement**

1. Ziele des Ideen- und Beschwerdemanagements
2. Definition: Beschwerden
3. Definition: Ideen- und Beschwerdemanagement

### **III. Rahmenbedingungen**

1. Grundsatz- Entscheidung der Landrätin/des Landrats bzw. einer Steuerungsgruppe
2. Vorbereitung des Personals auf die Beschwerdesituation

### **IV. Der Umgang mit Beschwerden (Der Beschwerdemanagement-Prozess)**

#### **1. Verständnis für Beschwerden bei Bürgern/Kunden und Mitarbeitern (Beschwerden als Chance)**

- 1.1. Einrichten von leicht zugänglichen Beschwerdewegen
- 1.2. Kommunikation der eingerichteten Beschwerdewege
- 1.3. Mitarbeiterakzeptanz schaffen

#### **2. Wie werden Beschwerden systematisch und lückenlos angenommen?**

- 2.1. Erstkontakt mit dem unzufriedenen Bürger/ Kunden
- 2.2. Erfassung relevanter Informationen über die Unzufriedenheit

#### **3. Wie wird die Beschwerde bearbeitet?**

- 3.1. Strukturierung von zentraler bzw. dezentraler Bearbeitung
- 3.2. Festlegung von Arbeitsprozessen (welche Fälle werden wie bearbeitet?)

#### **4. Wie werden Anregungen und Beschwerden ausgewertet?**

- 4.1. Quantitative und qualitative Auswertung
- 4.2. Berichtswesen über den Ideen- und Beschwerdeprozess
- 4.3. Denkbare Konsequenzen der Auswertung (Umsetzung)

#### **5. Wie wird das Ideen- und Beschwerdemanagement gesteuert?**

**Hinweis:** Um den Text lesbar zu halten, wurde bei Sammelbegriffen (z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) weitgehend nur die männliche Form verwendet. Selbstverständlich soll damit kein Geschlecht herausgestellt oder vernachlässigt werden.

## I. VORBEMERKUNG

Die Einrichtung eines **Ideen- und Beschwerdemanagements** ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu einer verstärkten **Bürger-/Kundenorientierung** und gehört damit neben anderen Elementen<sup>1</sup> zu diesem Teilbereich der Verwaltungsreform. Um den Service des Landratsamtes für seine Bürger/Kunden verbessern zu können, sollen diese aufgefordert werden, positive und auch negative Wünsche und Anregungen einzubringen. Im Umgang mit Beschwerden rücken Äußerungen unzufriedener Bürger/Kunden in den Vordergrund. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass von 100 Kunden, die eine Beschwerde haben, nur 5 diese tatsächlich vortragen<sup>2</sup>. 95 äußern also ihren Beschwerdegrund nicht gegenüber dem Landratsamt.

Aus der Kundenzufriedenheitsforschung ist bekannt, dass ein Beschwerdemanagement eine nicht zu unterschätzende Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bietet. „Gelingt es dem Unternehmen, die Beschwerdeführer durch die Antwort zu überzeugen, so kann deren Kundenzufriedenheit sogar über dem Wert beschwerdefreier Kunden liegen.“<sup>3</sup> Unzufriedene Kunden, die freundlich und schnell zufrieden gestellt wurden, sind also die besten Empfehlungsgeber. Ein systematisches und zielgerichtetes Beschwerde-management bietet zahlreiche Chancen zur Verbesserung der Qualität und wirkt wie eine kostenlose Beratung durch den Bürger/Kunden.

Beschwerden sind für Landratsämter **nichts grundsätzlich Neues**, sie werden schon immer bearbeitet. Bisher erfolgt dies jedoch noch wenig systematisiert. Dies gilt umso mehr für die Verarbeitung von Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschlägen aus den Reihen der Kunden. Zu einem „aktiven Ideen- und Beschwerde- **Management**“ gehören die folgenden **Mindestanforderungen**:

- dezentrale Bearbeitung der Ideen und Beschwerden
- zentrale Koordination/Steuerung der Ideen- und Beschwerdebearbeitung (Auswertungen, Statistiken, Meldungen und Überwachungsfunktionen)

Die Tiefe des Ideen- und Beschwerdemanagements entscheidet das einzelne Landratsamt selbst. So sind die konkret vorgesehenen Wege zur Übermittlung der Ideen und Beschwerden ebenso örtlich zu entscheiden wie etwa die Frage, ob eine zentrale Annahmestelle für Ideen und Beschwerden eingerichtet werden soll. Notwendig für ein Ideen- und Beschwerde- Management ist jedenfalls, dass die Bearbeitung in der Gesamtorganisation verankert ist und es als Prozess zielorientiert gesteuert wird. Die Sensibilisierung für das Thema „Ideen- und Beschwerdemanagement“ ist sowohl bei Bürgern/Kunden als auch bei den Mitarbeiter keine Selbstverständlichkeit. Beide Zielgruppen können aber bei einem erfolgreichen Ideen- und Beschwerdemanagement gewinnen.

---

<sup>1</sup> Ein weiteres Element sind Kundenzufriedenheitsstudien. Auf die Erfahrungen der Landkreise des Bayerischen Innovationsrings 1999/2000 kann verwiesen werden (siehe Empfehlung zur Entwicklung und Umsetzung einer Bürger-/Kundenbefragung, Bayerischer Landkreistag, September 2001).

<sup>2</sup> Siehe: Dunkhorst, Handbuch Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 207

<sup>3</sup> Deutsches Kundenbarometer, (Deutsche Marketing- Vereinigung/ Deutsche Bundespost, 1993, S.31)

## II. GRUNDSÄTZLICHES ZUM IDEEN- UND BESCHWERDEMANAGEMENT

### 1. ZIELE DES IDEEN- UND BESCHWERDEMANAGEMENTS

Ziele der Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements sind ...

- die Bürger-/ Kundenzufriedenheit zu sichern und zu maximieren
- zu einem positiven Image des Landratsamtes beizutragen
- Informationen zur Qualitätsverbesserung zu gewinnen
- zur Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit beizutragen
- den Dialog mit dem Bürger/ Kunden zu verändern (z.B. förmliche Rechtsbehelfe reduzieren und öffentlichkeitswirksame Reaktionsformen unzufriedener Kunden wie beispielsweise Leserbriefe, Bürgerinitiativen vermeiden)
- zur Wirtschaftlichkeit beizutragen (z.B. Bearbeitungskosten für andere Reaktionsformen reduzieren)

### 2. DEFINITION: BESCHWERDEN

Beschwerden sind (mündliche und/oder schriftliche) Äußerungen unzufriedener Bürger/ Kunden gegenüber dem Landratsamt. Folgende Arten von Beschwerdefällen sind denkbar:

- fachliche Entscheidungen
- persönliches Verhalten
- organisatorische Abläufe (Rahmenbedingungen)

Beschwerden zielen ab auf eine verbesserte Bearbeitung (inkl. z.B. bessere Organisation, Öffnungszeiten und Erscheinungsbild, Verständlichkeit und Lesbarkeit) und/oder eine Veränderung der Entscheidung bzw. freundlicheres Verhalten.

Daneben sind als weitere Beschwerdearten denkbar

- politisch motivierte Beschwerden
- einfache Unmutsäußerungen
- **Förmliche Rechtsbehelfe:** Sie sind ebenfalls ein Ausdruck der Unzufriedenheit des Bürgers/ Kunden. Im Gegensatz zu „einfachen“ Beschwerden oder formlosen Rechtsbehelfen (Gegenvorstellung, Aufsichts- und Dienstaufsichtsbeschwerde) ist bei förmlichen Rechtsbehelfen das Verfahren zur Bearbeitung aber gesetzlich geregelt. Sinnvollerweise können förmliche Rechtsbehelfe daher nur im Rahmen der Auswertung des Beschwerdemanagements nach Anzahl und inhaltlicher Begründung berücksichtigt werden.

Hinweis: Eine Erläuterung der Definition von Beschwerden ist für die einzelnen Mitarbeiter als Hilfe bei der Fragestellung, ob eine zu registrierende Beschwerde vorliegt, empfehlenswert (z.B. mit der Vorgabe von typischen Formulierungen eines Beschwerdefalls - vgl. Seite 18.)

### **3. DEFINITION: WAS IST EIN IDEEN- UND BESCHWERDEMANAGEMENT?**

Beschwerdemanagement ist der **systematische** und **zielorientierte** Umgang mit Beschwerden. Das Beschwerdemanagement bietet auch das Instrumentarium, um **Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge** der Bürger/Kunden zielgerichtet zu erfassen und zu behandeln. Zur Grundstruktur eines Ideen- und Beschwerdemanagements gehören:

- Zentrale Anlaufstelle zur Annahme von Beschwerden und Ideen (z.B. Bürgertelefon, Büro des Landrats, Infothek) **und/oder** dezentrale Anlaufstellen (z.B. Sachbearbeitung, Fachbereiche, Abteilungsleiter)
- zentrale Koordination und definierte Bearbeitungsprozesse (v.a. Weg einer Beschwerde)
- Kommunikationskonzept (Beschwerdewege, Information über Bearbeitung, Termine, etc.)
- Berichtswesen und Controlling

## **III. RAHMENBEDINGUNGEN**

### **1. GRUNDSATZ- ENTSCHEIDUNG DER LANDRÄTIN/DES LANDRATS BZW. EINER STEUERUNGSGRUPPE**

- Grundaussagen der Behördenleitung bzw. der Steuerungsgruppe zur
  - \* Terminsteuerung
  - \* zentralen bzw. dezentralen Bearbeitung von Beschwerden (Eingliederung in die Aufbauorganisation)
- Steuerung/ Controlling des Beschwerdemanagement-Systems
- Budget/ Mitteleinsatz (eingesetzte personelle und finanzielle Ressourcen)
- Grundsatzentscheidungen, ggf. zum politischen Umgang mit dem Thema (z.B. Öffentlichkeitsarbeit)

**Tipps:** Wie bei allen Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung ist auch bei der Einführung des Beschwerdemanagements der Personalrat frühzeitig einzubinden.

### **2. VORBEREITUNG DES PERSONALS AUF DIE BESCHWERDESITUATION**

Das gesamte Personal sollte frühzeitig in die Veränderungen im Beschwerdemanagement einbezogen werden (Intranet, Personalversammlungen u.ä.). Dabei ist zu verdeutlichen, dass und wie Kritik auch positiv aufgefasst werden kann.

Das Thema „Ideen- und Beschwerdemanagement“ ist bei der Führungskräfte- Entwicklung und bei den entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen zu berücksichtigen.

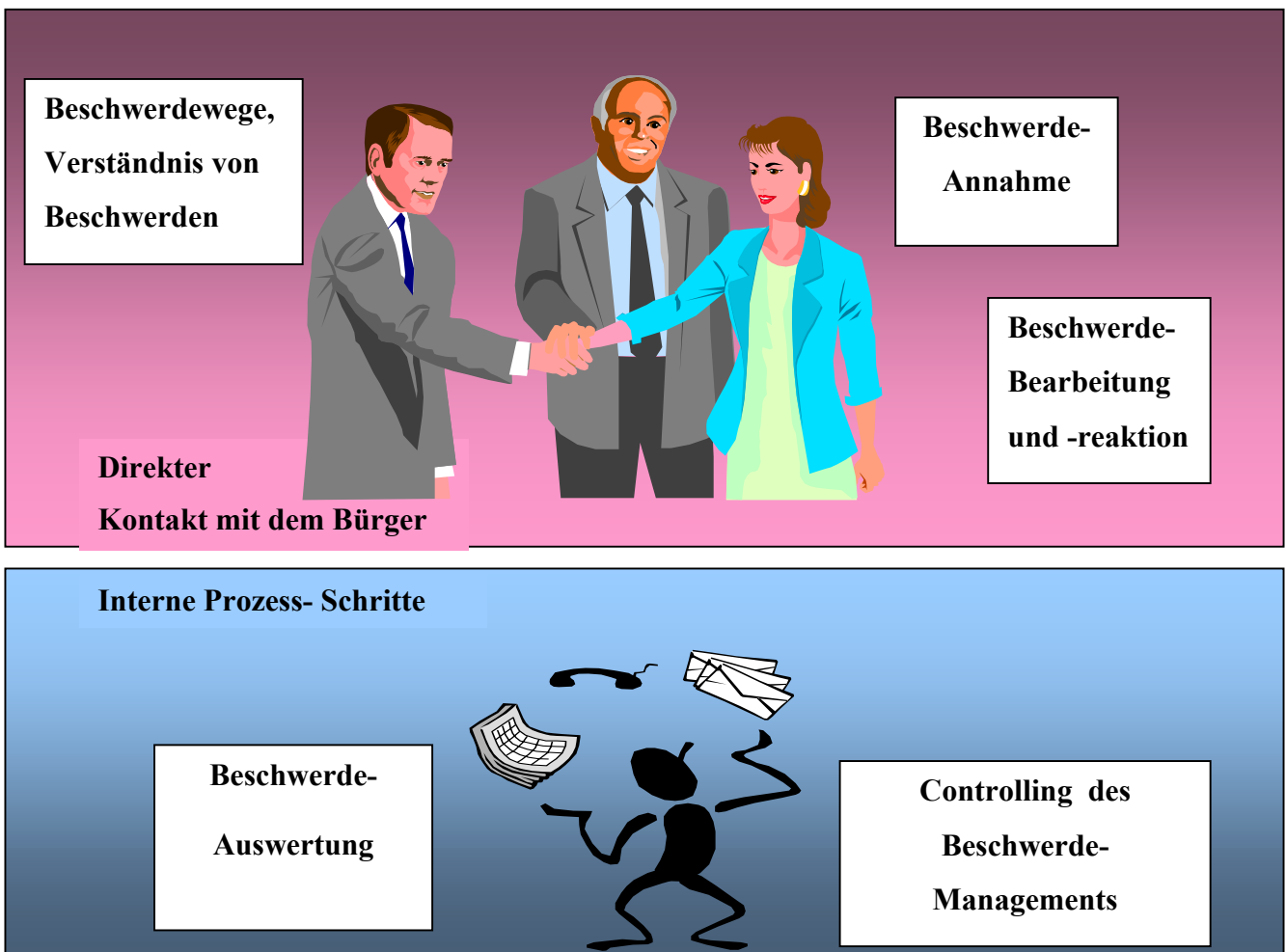
Vor allem bei der zentralen Annahme ist auf eine **Auswahl** erfahrener Mitarbeiter mit hoher Kommunikationsfreudigkeit zu achten. Durch **spezielle Schulungen** kann der Umgang mit Beschwerdeführern “eingeübt” werden (z.B. Gesprächsführung, Konfliktlösung). Allgemein spielen soziale Kompetenzen in diesem Bereich eine wesentliche Rolle. Als Nebeneffekt kommt hinzu, dass Fortbildungsmaßnahmen auch die Motivation und die Arbeitszufriedenheit fördern können.

#### IV. Der Umgang mit Beschwerden (Der Beschwerdemanagement- Prozess)

Beim **Umgang mit Beschwerden** stellen sich folgende konkrete **Fragen**<sup>4</sup>:

1. Wie bringe ich die Bürger/ Kunden dazu, ihre vorhandene Unzufriedenheit zu äußern?
2. Wie werden Beschwerden systematisch und lückenlos angenommen?
3. Wie wird die Beschwerde bearbeitet?
4. Wie werden Beschwerden ausgewertet?
5. Wie wird das Beschwerdemanagement gesteuert?

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Zusammenhang dieser Aspekte. Die drei erstgenannten Fragen betreffen den **Bürger bzw. Kunden direkt**. Die Auswertung der Beschwerden und das hinter dem Beschwerdemanagement stehende Controlling sind zwar wichtig für die **Qualitätsverbesserung im Landratsamt** insgesamt und das Beschwerdemanagement selbst, berühren aber den Bürger/Kunden allenfalls **indirekt**.



<sup>4</sup> Siehe Stauss/Seidel: Beschwerdemanagement, Carl Hanser Verlag München, 1998

## 1. VERSTÄNDNIS FÜR BESCHWERDEN BEI KUNDEN UND MITARBEITERN (BESCHWERDEN ALS CHANCE)

Zufriedene Bürger/Kunden führen zu einer höheren Loyalität gegenüber dem Landratsamt<sup>5</sup> und stärken auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Ein **neues Verständnis für Beschwerden** bedeutet, die Bürger/Kunden zu aktivieren, jegliche Art von Wünschen, Bedürfnissen und auch Unzufriedenheit in Anregungen, Vorschlägen und Beschwerden zu äußern.

Mit dem Beschwerdemanagement soll langfristig nicht die Anzahl der Beschwerden erhöht, sondern im Gegenteil die Service- und Dienstleistungsqualität verbessert werden.

Bedenken, dass lediglich ungerechtfertigte Bürger-/Kundenforderungen animiert werden oder vorübergehend steigende Beschwerdezahlen Kosten verursachen, kann entgegnet werden, dass die nicht geäußerte Unzufriedenheit einen wesentlich größeren Schaden anrichten kann. "Querulanten" repräsentieren nach vielen Erfahrungen nur einen sehr kleinen Anteil der Bürger/Kunden<sup>6</sup>.

Um die Unzufriedenheit von Bürgern/ Kunden aufgreifen zu können, ist es wichtig, für die Bürger/ Kunden leicht zugängliche Beschwerdewege einzurichten, diese Wege über eine aktive Öffentlichkeitsarbeit bekannt zu machen und die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu schaffen.

### 1.1. EINRICHTEN VON LEICHT ZUGÄNGLICHEN BESCHWERDEWEGEN:

Als **Möglichkeiten** für leicht zugängliche Beschwerdewege kommen vor allem in Betracht:

- Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle zur Beschwerdeannahme, z.B. Beschwerdestelle im Bürgerservice am Empfang/Infothek, im Büro des Landrats, ...
- "zentrales Bürgertelefon": Schaltung einer Telefon – Hotline und Telefax als ständige Einrichtung oder zu bestimmten, meist aktuellen Themen (evtl. gebührenfrei oder zu vergünstigten Tarifen)
- Internet z.B. Beschwerdeformular in der Homepage des Landratsamtes, besondere E-Mail-Adresse, ... siehe ANLAGE 1.
- Aufstellen von Beschwerdebriefkästen zur schriftlichen Befragung von Bürgern/Kunden im Foyer und/ oder im Sachgebiet (anonym oder mit Adressangabe): Ein diesbezüglicher Fragebogen sollte sich an den Vorgaben einer ggf. bereits durchgeführten Bürger-/ Kundenbefragung orientieren.
- Beigabe von Rückmelde- Vordrucken bei schriftlichem Kontakt zu Bürgern/Kunden (z.B. Meinungskarten, siehe ANLAGE 2)
- Persönliche Befragung

---

<sup>5</sup> siehe Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsstudien der GfK Marktforschung für Landratsämter des Bayerischen Innovationsrings, a.a.O

<sup>6</sup> Siehe Stauss/Seidel: Beschwerdemanagement, a.a.O

**Tipps:**

- 1) Die Einrichtung der verschiedenen Möglichkeiten muss nicht vollständig bzw. gleichzeitig, sondern kann vielmehr auch stufenweise erfolgen.
- 2) Die elektronischen Medien bzw. Beschwerdebriefkästen ermöglichen eine Beschwerde auch ohne persönlichen Kontakt.
- 3) Neben etwaigen zentralen Beschwerdewegen spielen **dezentrale Beschwerdestellen** eine weitere wichtige Rolle. Erste Anlaufstelle sind hier die Leiter der jeweiligen Organisationseinheiten, d.h. die Abteilungs- bzw. Sachgebietsleiter.

**1.2. KOMMUNIKATION DER EINGERICHTETEN BESCHWERDEWEGE**

Ziel der konkreten Öffentlichkeitsarbeit muss es sein, über die verfügbaren Beschwerdewege zu informieren und damit die Kommunikation zwischen Bürger/Kunde und dem Landratsamt zu erleichtern. Konkrete Möglichkeiten dazu sind z.B.

- Medienkampagne (“**Beschwerde- Offensive**”)
- Aufruf zu Verbesserungsvorschlägen
- Schulklassen befassen sich mit dem Thema ”Dienstleistungsbetrieb Landratsamt” (siehe Leitfaden “Lernort Landratsamt”<sup>7</sup>).
- ”Tag der offenen Tür” im Landratsamt.

Hinweis: Selbstverständlich sind auch interne und politische Gremien zu informieren.

**1.3. MITARBEITERAKZEPTANZ SCHAFFEN (Beschwerden als Chance erkennen)**

Die Mitarbeiter sind über die positiven Auswirkungen von Beschwerden, Reklamationen und Rückmeldungen aufzuklären. Das Verhalten unzufriedener Bürger/Kunden und der erzielbare Nutzen eines Beschwerdemanagements für das Landratsamt sowie den Einzelnen ist immer wieder zu verdeutlichen (z.B. über Plakate, Mouse pads etc....). Bestehende Befürchtungen vor dem neuen Instrument und dem ungewohnten Umgang mit Kritik bzw. Beschwerden sollen entkräftet werden. Ziel ist es zu vermitteln, dass in jeder Beschwerde eine Chance zur Verbesserung liegt. Um diese Chancen nutzen zu können, ist die Kritik- und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern.

**2. WIE WERDEN BESCHWERDEN SYSTEMATISCH UND LÜCKENLOS ANGENOMMEN?**

Die Verantwortung für die Annahme (und Bearbeitung) von Beschwerden hängt von der organisatorischen Ausgestaltung des Beschwerdemanagements ab. In Abhängigkeit der eingerichteten Beschwerdewege ist über die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle zur Beschwerdeannahme zu entscheiden. Werden die Bürger/Kunden über die entsprechenden Beschwerdewege (v.a. das zentrale Bürgertelefon, Internet und die Beschwerdebriefkästen)

---

<sup>7</sup> Der Leitfaden ist von der Bayerischen Landeszentrale für politische Bildungsarbeit herausgegeben.

informiert, wird dort auch ein Großteil der Beschwerden eingehen.

**Tipp:** Der Name der zentralen Beschwerde- Annahmestelle sollte positiv formuliert sein (z.B. „Büro für Bürgeranliegen“ o.ä.)

## **2.1. ERSTKONTAKT MIT DEM UNZUFRIEDENEN BÜRGER/ KUNDEN**

### **– Zuständigkeit für die Beschwerdeannahme**

Beschwerden können **bei jedem Mitarbeiter** des Landratsamtes, aber **auch bei einer Zentralen Beschwerdestelle** eingelegt werden.

Der erste Ansprechpartner nimmt die Beschwerde entgegen. Er wird „Beschwerdeinhaber“ und ist damit aus der Sicht des Bürgers/Kunden für die weitere richtige Behandlung der Beschwerde verantwortlich. Seine Aufgabe besteht in der Weiterleitung an die zentrale Annahmestelle bzw. zuständige Stelle zur Bearbeitung. Der Beschwerdeführer muss die Stelle/ Person erfahren, die den Vorgang weiter bearbeitet.

Vor Ort ist unter Abwägung des bürokratischen Aufwands genau zu definieren, welche Beschwerden in welcher Form zu erfassen sind<sup>8</sup>. Grundsätzlich sollte jede eingehende Beschwerde (möglichst schriftlich) dokumentiert werden. Auch bei einer dezentralen Annahme der Beschwerden ist eine Mitteilung über die eingegangene Beschwerde an die zentrale Koordinierungsstelle erforderlich<sup>9</sup>. Jedenfalls darf die Häufigkeit der Beschwerden nur in Zusammenhang mit den jeweiligen Organisationseinheiten gesehen und nicht zum internen „ranking“ verwendet werden.

Hinweis: Gerade die Information einer zentralen Stelle über eingegangene Beschwerden stellt sich in der Praxis als schwierig dar, solange das Verständnis für Beschwerden nicht verändert wurde und negativ belegt ist. Dazu ist auch erforderlich, dass ein Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten zunächst nicht wegen der (von ihm selbst gemeldeten) Anzahl von Beschwerden kritisiert wird.

### **- Verhalten bei der Annahme**

Bei der Annahme mündlicher (auch telefonischer) Beschwerden ist auf ein partnerschaftliches Rollenverständnis zu achten. Darüber hinaus muss der Behördenvertreter geduldig zuzuhören, Verständnis zeigen, Spannungen abbauen und Freundlichkeit auch gegenüber Bürgern/Kunden bewahren, die gereizt sind. Beleidigende Äußerungen sind in sachlichem Ton zurückzuweisen.

---

<sup>8</sup> So ist zum Beispiel zu überlegen, ob und ggf. in welcher vereinfachten Form eine mündliche Beschwerde, der sofort abgeholfen werden konnte, erfasst werden sollte.

<sup>9</sup> Zum Beispiel sollte eine Flut von Beschwerden gegen eine Müllgebührenerhöhung auch dokumentiert werden, wenn die Beschwerden dezentral im zuständigen Sachgebiet eingehen. In der Folge wäre gegebenenfalls keine Einzelbeantwortung der Beschwerden, sondern eventuell eine gezielte Presseaktion die geeignete Reaktionsform.

**Tipps:**

- Insbesondere bei mündlicher Beschwerdeannahme sind Sofortdiagnosen zu vermeiden. In der direkten Beschwerdesituation sollten zuerst alle Informationen entgegen genommen werden (siehe Anlage 3). Ist eine unverzügliche Problemlösung nicht möglich, sollte eine genaue Prüfung mit einem Termin für die Antwort zugesagt werden.
- Insbesondere bei der Einrichtung einer zentralen Annahmestelle für Beschwerden ist darauf zu achten, dass damit für die Bürger/Kunden kein zweiter Rechts- oder Beschwerdeweg eröffnet wird.

**2.2. ERFASSUNG RELEVANTER INFORMATIONEN ÜBER DIE UNZUFRIEDENHEIT**

Alle Beschwerden sind vollständig und strukturiert zu erfassen. Für diesen Zweck sollten standardisierte Formblätter oder PC-gestützte Eingabemasken zur Verfügung stehen (siehe Anlagen). Diese können für die verschiedenen Produktbereiche (z.B. Sozialangelegenheiten, Umweltbereich) spezifische Aspekte mit entscheidungsrelevanten Anhaltspunkten vorgeben.

**Mindestinhalte** einer Erfassungsmaske sind:

- BeschwerdeführerIn (Name; Anschrift, Telefonnummer, mail- Adresse)
- Datum der Beschwerde
- Form der Beschwerde (mündlich, schriftlich, per email, bei der Landrätin/ dem Landrat direkt im Rahmen von Außenterminen)
- exakter Beschwerdeinhalt (Beschwerdegrund/ Erst- oder Folgebeschwerde)
- Beschwerde- Begehren (Erwartungshaltung, Dringlichkeit)
- betroffene Organisationseinheit
- Name der Person, welche die Beschwerde entgegen genommen hat

Hinweis: Auch anonyme Beschwerden werden an die zuständige Stelle weitergeleitet.

Anregungen zum Inhalt eines **Beschwerdeannahme- Formulars** sind aus der **Anlage 3** ersichtlich.

**3. WIE WIRD DIE BESCHWERDE BEARBEITET?**

**Die Beschwerdebearbeitung dient dazu, den Grund der Beschwerde rasch zu finden und zu beseitigen. Ferner soll der Beschwerdeführer über die Behandlung seiner Beschwerde informiert werden.** Dies kann und darf aber nicht bedeuten, dass dem Beschwerdeführer aus Angst, der Konflikt könnte weiter eskalieren, alles zugestanden wird. Eine negative Entscheidung für den Beschwerdeführer ist so zu beantworten, dass der Empfänger die Ernsthaftigkeit der Behandlung erkennt und die Begründung der Entscheidung nachvollziehen kann. Ist die Beschwerde ganz oder auch nur teilweise begründet, sollten Fehler nicht vertuscht werden. Eine offene Entschuldigung ist hier angebracht.

### **3.1. STRUKTURIERUNG VON ZENTRALER BZW. DEZENTRALER BEARBEITUNG**

Im Sinne eines effektiven Beschwerdemanagements sind folgende Aufgaben im Rahmen der Beschwerdebearbeitung auf **jeden Fall** durch eine **zentrale Koordinierungsstelle** (= „Beschwerde- Manager“) zu erfüllen:

- **Einhaltung der Rahmenbedingungen für die einzelnen Beschwerden**
- **Terminsteuerung**
- **Umsetzungskontrolle**

Die Definition von zentralen Teilen der Beschwerdebearbeitung bedeutet **nicht**, dass dort **inhaltliche Probleme** der Beschwerdesituation gelöst werden müssen. Die zentrale Koordinierungsstelle ist nur dafür verantwortlich, **wie** die Beschwerde behandelt wird. Sie arbeitet dabei eng mit den Facheinheiten zusammen, hat aber insbesondere kein fachliches Durchgriffsrecht.

Die **Bearbeitung** der Beschwerde sollte jedenfalls **weitgehend dezentral** in den jeweiligen Abteilungen bzw. Sachgebieten erfolgen.

**Tipps:** Die **interne Kommunikation** zwischen den an der Bearbeitung beteiligten Stellen sollte vorrangig mit **Medien** erfolgen, die eine **schnelle Informationsübermittlung** gestatten.

Die Funktion der zentralen Koordinierungsstelle sollte von einer Führungskraft wahrgenommen werden, die die notwendige Autorität für die Umsetzung im Haus hat.

### **3.2. FESTLEGUNG VON ARBEITSPROZESSEN (welche Fälle werden wie bearbeitet?)**

In vielen Fällen sind die Mitarbeiter, die die Beschwerde vom Bürger/Kunden entgegennehmen, **nicht identisch** mit dem Mitarbeiter bzw. der Organisationseinheit ist, die den fachlichen Beitrag zur Problemlösung leisten. Jedenfalls müssen die **Verantwortlichkeiten** für den Gesamt-Beschwerdeprozess und für Teilprozesse einschließlich der Einhaltung von Bearbeitungssterminen **klar definiert** sein.

Im folgenden Schaubild sind die **Prozess-Schritte im Ablauf der Beschwerdebearbeitung** und die diesbezüglichen Verantwortlichkeiten zusammengefasst:

Prozess- Schritt	Zentrale Bearbeitung	Dezentrale Bearbeitung
<b>Eingangsbestätigung und Zwischennachricht</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	<b>je nach Ablauforganisation, je nach Beschwerdeart</b>	
<b>Sachverhalt ermitteln inkl. Stellungnahmen einholen</b>		<b>X</b>
<b>Entscheidung herbeiführen</b>		<b>X</b>
<b>Kontrolle der Prozess- schritte/Terminsteuerung</b>	<b>X</b>	<b>X</b> (soweit Sachgebiete betroffen sind)
<b>Endbescheid</b>	<b>Entwurf dezentral</b>	
	<b>X</b>	<b>X</b>
	<b>(je nach Ablauforganisation)</b>	
<b>Prozesse verändern</b>	<b>Information an zuständige Stellen</b>	<b>Anstoß /Umsetzung</b>
	<b>X</b>	<b>X</b>

In den Prozess- Stufen, in denen sowohl eine zentrale als auch eine dezentrale Bearbeitung möglich sind, ist die Verantwortlichkeit im jeweiligen Landratsamt grundsätzlich je nach der vorhandenen Ablauforganisation festzulegen. Insbesondere ist die Zuständigkeit für Eingangsbestätigungen/ Zwischennachrichten sowie für die Erstellung der Endbescheide zu klären. Bei einer dezentralen Bearbeitung ist auf die Information der zentralen Koordinierungsstelle zu achten.

Zu den einzelnen Prozess- Schritten ist folgendes zu erläutern:

#### **Eingangsbestätigung/ Zwischennachricht**

Eine sofortige, abschließende Beantwortung der Beschwerde erscheint in folgenden Fällen möglich:

- Das angestrebte Begehren kann offensichtlich nicht erfüllt werden;
- Es liegt bereits eine rechtskräftige Entscheidung einer vorgesetzten Behörde oder eines Gerichts vor;
- Eine Entscheidung ist bereits in einem Verwaltungsverfahren ergangen. Hier ist auf das entsprechende Verfahren zu verweisen.

*Tipps:* Unter dem Aspekt der Bürger-/Kundenorientierung kann es aber angebracht sein, die Angelegenheit mit dem Beschwerdeführer zu erörtern.

Sofern eine sofortige Beantwortung ausscheidet, erhält der Bürger/Kunde eine **Eingangsbestätigung**. Als sinnvoller Zeitraum nach dem Eingang der Beschwerde sind maximal 3 bis 5 Arbeitstage üblich.

Hinweis: Bei E-mail sind die Erwartungen der Bürger an eine umgehende Eingangsbestätigung oft höher. Elektronisch eingelegte Beschwerden sind aber nicht grundsätzlich zu bevorzugen.

In der Eingangsbestätigung sind das beabsichtigte weitere Verfahren (inkl. Anhörung und Beteiligung Dritter) sowie die voraussichtliche Dauer der Bearbeitung (als denkbare Zeitvorgabe für die Beschwerdebearbeitung könnten ca. 10 Arbeitstage definiert sein) mitzuteilen. Weitere Angaben, die zur Klärung des Sachverhalts benötigt werden, sind ebenfalls mit der Eingangsbestätigung nachzufordern.

Die **Ermittlung des Sachverhaltes** schließt neben der Recherche in eigenen Unterlagen („Dokumentenanalyse“) ggf. auch die Beteiligung anderer Stellen mit ein. Eine sachliche Prüfung im Beschwerdeverfahren sollte **aufgeschoben** werden, wenn dies bereits bei einer vorgesetzten Stelle oder einem Gericht erfolgt.

Hinweis: Etwaige datenschutzrechtliche Probleme bei der Weitergabe personenbezogener Daten sind ggf. zu beachten!

Ist ein Abschluss der Bearbeitung innerhalb der angekündigten Frist nicht möglich, ist eine weitere **Zwischennachricht** zu erteilen, in der die Verzögerung erklärt und ein neuer Zeitpunkt des Bearbeitungsabschlusses in Aussicht gestellt wird.

Im Fall einer dezentralen Erledigung von Aufgaben ist der zentralen Koordinierungsstelle der jeweilige Stand des Verfahrens zu berichten.

### **Entscheidung herbeiführen und Endbescheid fertigen**

Der Beschwerdefall wird nach der inhaltlichen Bearbeitung entschieden und durch eine abschließende **Mitteilung an den Beschwerdeführer (Endbescheid)** abgeschlossen.

Grundsätzlich sollte die Einzelfall- Problemlösung - auf Grund der größeren Sachkenntnis -entweder durch oder zumindest in enger Abstimmung mit dem zuständigen Sachbearbeiter erarbeitet werden. Im Regelfall wird zumindest der Endbescheides dezentral entworfen.

Der Sachgebietsleiter ist verantwortlich für die Bearbeitung der Beschwerden in seinem Fachbereich. Beschwerden über den Fachbereich selbst sind vom Abteilungsleiter zu behandeln. Bei politisch brisanten Themen verlagert sich die Zuständigkeit in der Regel auf die Landrätin/ den Landrat.

In wenigen (exakt zu definierenden) Einzelfällen könnte die Problemlösung auch von der Stelle, die die Beschwerde angenommen hat, erfolgen. In diesem Fall ist auf eine (fachliche) Rückkopplung mit dem betreffenden Sachgebiet zu achten.

Nur wenn die Zuständigkeit des Sachbearbeiters zur Bearbeitung der Beschwerde nicht möglich ist (Beispiel: Beschwerde über die Person des Sachbearbeiters), wird die Zuständigkeit des Vorgesetzten begründet.

Die **Unterschriftsbefugnisse** für die Antwort auf die Beschwerde sind festzulegen. Als Grundsatz gilt, dass jedenfalls nicht derjenige unterschreiben sollte, gegen dessen Verhalten eine Beschwerde gerichtet war.

Schriftliche Beschwerden müssen nicht schriftlich beantwortet werden. **Die telefonische Klärung schriftlicher Beschwerden** vermeidet gerade bei unklaren Sachverhalten u.U. neue Missverständnisse. Über das Gespräch ist ein Protokoll zu fertigen und dem Beschwerdeführer zu übermitteln.

**Tipp:** Die Wahl der richtigen Beantwortungsform bestimmt oft den Erfolg der Beschwerdebearbeitung. Es ist in Abhängigkeit des Sachverhaltes zu überlegen, ob ein persönliches Gespräch nicht sinnvoller ist als eine schriftliche Antwort!

Einheitliche Zeitstandards für die Behörde sollen eine zügige Bearbeitung der Beschwerde sicherstellen. Zwischen der Schnelligkeit der Antwort und der Beschwerdezufriedenheit besteht ein **positiver Zusammenhang**. Reaktionszeiten auf Beschwerden sind abhängig von

- ⇒ Umfang und Komplexität der auszuführenden Arbeiten
- ⇒ Verfügbarkeit von personellen und technischen Ressourcen
- ⇒ Menge der Ideen und Beschwerden
- ⇒ Stellenwert des Ideen- und Beschwerdemanagements

Für die termingerechte Abwicklung der Beschwerdefälle gemäß der gesetzten Standards sollten begleitende **Instrumente** installiert werden. Bei Überschreiten bestimmter Terminvorgaben erfolgt eine automatische Meldung an die nächst höhere Hierarchieebene. Sollte sich ein festgesetzter Standard als nicht einhaltbar erweisen, ist eine zeitnahe Anpassung erforderlich, um die Unzufriedenheit der Bürger-/Kunden bzw. die Demotivation der Mitarbeiter vermeiden zu können.

Bei einer abschließenden dezentralen Bearbeitung ist der zentralen Koordinierungsstelle das Ergebnis zu berichten.

Die **Anlage 4** enthält einen Vorschlag für die Vorgaben der Beschwerdebearbeitung.

#### 4. WIE WERDEN ANREGUNGEN UND BESCHWERDEN AUSGEWERTET?

Ziel der Auswertung der Anregungen bzw. Beschwerden muss es sein, die Daten zu liefern, um Fehler zukünftig vermeiden und damit die Qualität im Sinne der Bürger-/Kundenzufriedenheit verbessern zu können. Für eine Gesamtschau über die Beschwerden im Landratsamt bietet sich eine **zentrale Auswertung** an.

#### 4.1. QUANTITATIVE UND QUALITATIVE AUSWERTUNG

Zunächst wird -insbesondere bei zentraler Erfassung- eine **quantitative Auswertung** erfolgen:

- Wie viele Ideen und Beschwerden sind im Zeitraum von .. bis ... eingegangen ?
- Wie verteilen sich die Beschwerde- Zahlen auf die verschiedenen Beschwerdearten (siehe Definition der Beschwerden, Kapitel II.2)? (⇒ Grundlage für qualitative Aussagen!)
- Wie verteilt sich diese Zahl innerhalb der verschiedenen Sachgebiete und Abteilungen des Landratsamtes ?
- Wie verändern sich die Zahlen ?
- Wie hoch ist der Anteil von Folgebeschwerden?
- Führen von Vergleichsstatistiken über die Anzahl der Beschwerden

Die Häufigkeit der Auswertungen (monatlich, halbjährlich, jährlich) und z.B. auch das Festhalten von unbegründeten Beschwerden ist im jeweiligen Landratsamt zu entscheiden.

**Tipp:** Jedes Landratsamt muss den Einsatz von Software (insbes. einer speziellen Beschwerdemanagement-Software) gesondert entscheiden.

Neben quantitativen Aspekten sollte zwingend eine qualitative (= inhaltliche) Auswertung stattfinden. Dabei geht es um eine **Ursachenforschung von Beschwerden** und damit verbunden eine **aktive Nutzung der Beschwerdeinformationen für Verbesserungsvorschläge**.

Bei der **inhaltlichen Analyse** ist darauf zu achten, ob die Beschwerde Hinweise enthält

- zur Verbesserung der Verfahren oder Abläufe
- auf Schwachstellen der Leistungen
- auf schlechten Service
- auf Ideen für neue Produkte/Dienstleistungen

Werden über Beschwerden **Inhalte von Rechtsvorschriften** angegriffen, ist zu bewerten, ob über eine Aufgabenkritik auf eine Änderung hingewirkt werden soll.

Wiederkehrende **Sachbeschwerden** sind ein Indiz für eventuell notwendige Veränderungsmaßnahmen und/oder Informationsdefizite.

Wiederkehrende **personenbezogenen Beschwerden** sollten eine Prüfung von sinnvollen Maßnahmen der Personalentwicklung auslösen. Dies setzt voraus, dass die Personalentwicklung frühzeitig bei der Auswertung des Beschwerdemanagements eingebunden wird.

Die einzelnen Formen der Auswertung (z.B. Häufigkeitsverteilungen, Kreuztabellen etc.) sind der Entscheidung des jeweiligen Landratsamtes überlassen.

#### 4. 2. BERICHTSWESEN ÜBER DEN IDEEN- UND BESCHWERDEPROZESS

Das Berichtswesen ist das Bindeglied zwischen dem Beschwerdemanagement und der Controlling-Funktion. Die Auswertungsergebnisse der eingegangenen Beschwerden werden der Amtsführung und den Führungskräften bekannt und können damit als Grundlage für zukünftige Entscheidungen dienen.

Für die Auswertung der Beschwerden sind entsprechende Zeiträume je nach Zahl der Geschäftsanfälle festzulegen. Hierbei ist es sicherlich sinnvoll, die Auswertung hinsichtlich Beschwerdeinhalte, betroffenen Organisationseinheiten, Qualität der Beschwerden in absoluten Werten und graphisch in einem Bericht darzustellen.

Die im Rahmen der Analyse aufbereiteten Daten müssen in Abhängigkeit der hausinternen Ablauforganisation weitergegeben werden, z.B. über monatlich oder vierteljährlich erstellte Berichte. (jedenfalls betroffene Sachgebiete und Steuerungsebene). Dort ist auch über die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen (z.B. gezielte Bürger-/Kundenbefragungen) zu entscheiden.

#### 4.3. **MÖGLICHKEITEN ZUR UMSETZUNG VON VERBESSERUNGSVORSCHLÄGEN**

Verbesserungsvorschläge, die sich aus Anregungen und Beschwerden ergeben, können über folgende Wege umgesetzt werden:

- Behandlung in einer (vorhandenen und) zur Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen zuständigen Stelle<sup>10</sup>
- Besprechungen mit den Mitarbeitern und in den einzelnen Ebenen (z.B. als fester Punkt bei Besprechungen innerhalb des Sachgebietes sowie bei Sachgebietsleiter- und Abteilungsleiterbesprechungen)

Das offene Reden über Beschwerden ermöglicht einen gegenseitigen Erfahrungsaustausch und trägt dazu bei, mit Beschwerden nicht allein gelassen zu werden. Durch ein Hineinversetzen in die Sicht des Bürgers/Kunden wird es möglich, zu agieren, statt nur reagieren zu können bzw. zu müssen. (⇒ wie können vorab bereits Beschwerden vermieden bzw. minimiert werden?).

- Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die sich fortlaufend mit den sachgebietsübergreifenden Beschwerden, bzw. Vorschlägen auseinandersetzt, und Lösungsvorschläge erarbeitet.
- Bekanntgabe von Umsetzungsmaßnahmen in der Presse, die durch Beschwerden bzw. Verbesserungsvorschläge von Bürgern/Kunden auf den Weg gebracht wurden
- Sachgebiete, Abteilungen unterhalten regelmäßigen Kontakt mit anderen Landratsämtern zum gegenseitigen Austausch über Beschwerden und Vorschläge. Gerade bei fachlichen Beschwerden, können übergreifende Initiativen, über den Bayer. Landkreistag etc. angestoßen werden.

---

<sup>10</sup> Interne Ideen und Beschwerden sind –neben den Anregungen und Beschwerden der Bürger/ Kunden- wichtig für den Qualitätsverbesserungsprozess und bilden die Brücke zum behördlichen Vorschlagswesen. Allerdings ist genau abzuwägen, welche Mechanismen des Ideen- und Beschwerdemanagements auch auf interne Anregungen anzuwenden sind.

## 5. WIE WIRD DAS IDEEN- UND BESCHWERDEMANAGEMENT GESTEUERT?

Auch das Ideen- und Beschwerdemanagement selbst ist einem Controlling unterworfen. Vor allem umfasst dies eine Bewertung, ob die Maßnahmen des Ideen- und Beschwerdemanagements (zumindest langfristig) die erwarteten Effekte erzielen.

- **Aufbereiten und Analysieren der gewonnenen Daten aus dem Beschwerdemanagement- Prozess für Führungskräfte und Gremien als Entscheidungsgrundlage für Verbesserungen**

Im Rahmen des Beschwerdeverfahrens sollten auch Daten zum Verfahren und dessen Ergebnis gesammelt werden, z.B. Dauer des Verfahrens, Art der erfolgten Korrekturmaßnahmen (Bürger-/Kundenzufriedenheit), getroffene Vorbeugungsmaßnahmen (Fehlervermeidung):

- ◆ Bearbeitungsdauer vom Beschwerdeeingang bis zur Korrekturmaßnahme

Die rasche und sich an den definierten Standards ausgerichtete Reaktion auf Beschwerden spielt vor allem für die Behördenleitung eine wichtige Rolle. Je schneller der Beschwerdeführer eine Problemlösung angeboten bekommt, desto besser ist dies. In Tagen definierte Bearbeitungszeiten können als Sollvorgaben festgelegt werden. Ein Vergleich kann sich auf den Soll-Ist-Vergleich, die Bearbeitungszeit zu den Vorperioden oder zwischen Verwaltungseinheiten beziehen.

- ◆ Verhältnis eingegangener zu erledigten Beschwerden

Über diese Auswertung können die Beschwerden identifiziert werden, die nicht abschließend bearbeitet wurden, also noch als offene Vorgänge geführt werden. Ziel ist es, dass 100% der Beschwerden bearbeitet werden und keine "im Sande verlaufen" oder "unter den Teppich gekehrt werden".

- **Überprüfen der Beschwerdebearbeitung**

Die zentrale Fragestellung lautet dabei, ob die gewählten Maßnahmen die gewünschten Effekte erzielen. Methoden wie zum Beispiel die Kosten-/Nutzen-Analyse helfen bei der Beantwortung der Frage. Durch eine zeitlich nachgelagerte Betrachtung der relevanten „Geschäftsprozesse“ (Organisationsuntersuchungen) kann ein Zusammenhang zu der Einführung des Beschwerdemanagements detailliert untersucht werden.

\* \* \*

## ANLAGEN

**Anlage 1: Beschwerdeformular in der Homepage des Landratsamtes**

**Anlage 2: Meinungs-(Post-)karte für eine schriftliche Befragung**

**Anlage 3: Beispiel für ein Beschwerdeannahme- Formular**

**Anlage 4: Beispiel für eine Definition von Bearbeitungsstandards**

Erläuterungen zum Beschwerdebegriff (Formulierungen, die auf eine Beschwerde deuten):

- |                  |  |
|------------------|--|
| ■ Wiederholungen | ... schon einmal habe ich ...<br>... hatte schon mehrfach ...                                    |
| ■ Vorwurf        | ... sehe ich es als kleinlich an, wenn Sie ...<br>... Sie sollten lieber ...                     |
| ■ Anzweifeln     | ... ich glaube nicht, dass ...<br>... es kann nicht sein, dass ...<br>... ich verstehe nicht ... |
| ■ Zeitverzug     | ... bereits vor vier Wochen ...<br>... und warte bereits ...                                     |
| ■ Eskalation     | ... nachdem ich schon ihren Abteilungsleiter ...<br>(oder andere Instanzen)                      |



## Ihre Meinung ist uns wichtig!

Liebe Bürgerinnen und Bürger,

mit diesem Formular können Sie uns Ihre Anregungen, Wünsche, aber auch Ihre Kritik und Ihre Beschwerden direkt mitteilen. Damit helfen Sie uns, Schwachstellen und Probleme unserer Leistungen zu erkennen und sie abzustellen. Ihre Meinung bringen wir gerne in unsere Arbeit ein, um unsere Dienstleistungen in Ihrem Sinn zu verbessern.

Ihr Landratsamt XYZ

### ABSENDER (Angaben sind freiwillig; beachten Sie bitte auch die folgenden Hinweise!)

Herr  Frau

Bitte beachten Sie, dass wir

E-Mail-Adresse

Name

Vorname

Straße

PLZ

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Ort

Telefonnummer

- uns nur dann an Sie wenden können, wenn Sie uns dies durch entsprechende Angaben zu Ihrer Person ermöglichen
- E-Mails mit beleidigendem Inhalt grundsätzlich nicht bearbeiten.

### EMPFÄNGER: LANDRATSAMT XYZ, Büro für Bürgeranliegen

	▲
	▼

Fall s wir mit Ihrem Wunsch bzw. Ihrem Anliegen schon befasst waren, helfen uns folgende Angaben:

Unser Aktenzeichen

Zuständig war/ist (Name oder Sachgebiet, Abteilung)

**Absenden**

**Abbrechen**

**ANLAGE 2: Beispiel für eine schriftliche Meinungskarte**

1. Mit der Freundlichkeit des Sachbearbeiters im Landratsamt war ich ...	2. Mit der Wartezeit bei meinem Besuch im Landratsamt war ich ...
<input type="checkbox"/> Außerordentlich zufrieden	<input type="checkbox"/> Außerordentlich zufrieden
<input type="checkbox"/> Sehr zufrieden	<input type="checkbox"/> Sehr zufrieden (es waren ca. .... Minuten)
<input type="checkbox"/> Zufrieden	<input type="checkbox"/> Zufrieden (es waren ca. .... Minuten)
<input type="checkbox"/> Weniger zufrieden	<input type="checkbox"/> Weniger zufrieden (es waren ca..... Minuten)
<input type="checkbox"/> Unzufrieden	<input type="checkbox"/> Unzufrieden (es waren ca. .... Minuten)
3. Mit der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter war ich ...	4. Mit dem Bestreben der Mitarbeiter, eine gute Lösung zu finden , war ich ...
<input type="checkbox"/> Außerordentlich zufrieden	<input type="checkbox"/> Außerordentlich zufrieden
<input type="checkbox"/> Sehr zufrieden	<input type="checkbox"/> Sehr zufrieden
<input type="checkbox"/> Zufrieden	<input type="checkbox"/> Zufrieden
<input type="checkbox"/> Weniger zufrieden	<input type="checkbox"/> Weniger zufrieden
<input type="checkbox"/> Unzufrieden	<input type="checkbox"/> Unzufrieden

**Absender:** (Freiwillig)

.....

Gebühr
bezahlt
Empfänger

Abschließend habe ich folgende **Anregung:**

...

Landratsamt ....

Büro für Bürgeranliegen

Postfach ...

Ich war im Landratsamt in folgender **Stelle:**

PLZ Ort

...

**ANLAGE 3: Beispiel für ein Ideen- und Beschwerde- Annahmeformular**

Ideen – und Beschwerdeinhaltsinformationen:

- Information über die Idee bzw. das Beschwerdeproblem
  - Art
  - Genaue Schilderung:
    - Wo
    - Wann
    - Wie
  - Erst –oder Folgekontakt (mögliche Ursachen für Zweitbeschwerde):
  - Unterschiedliche Auskünfte / Reaktionen von verschiedenen Stellen
  - Beschwerden nicht ernst genommen
  - Schuldzuweisungen an andere Stellen / bzw. an den Bürger/Kunden
  - Kosten für Fehlerbehebung werden dem Bürger/Kunden in Rechnung gestellt
  - ( bislang) keine Reaktion auf Beschwerde
  - zu lange Wartezeiten für Problemlösung
  - Unzufriedenheit mit der Problemlösung, zu geringe Bemühungen zur Problemlösung
  - Weiteres Vorgehen
    - vom Bürger/Kunden gewünschte Lösung (= Hinweis auf bedürfnisgerechte Reaktion und Begründungsbedarf , falls dem Wunsch nicht entsprochen werden kann)
    - Reaktionsdringlichkeit bzw. Bearbeitungspriorität (= wichtig, da entweder durch Beschwerden Dinge aufgedeckt werden, die sich evtl. auf einen Großteil der übrigen Bürger/Kunden negativ auswirken können oder ansonsten für das Landratsamt wirtschaftliche Einbußen oder ein erheblicher Imageverlust zu erwarten sind .)
- Informationen über den Bürger/Kunden
  - Stammdaten
    - Anrede
    - Name / Vorname
    - Straße / Hausnummer
    - Postleitzahl / Ort
    - Telefon ( evtl. auch Dienstnummer erfragen und Vermerk der Zeiten mit der besten Erreichbarkeit)
    - Telefax
    - E –mail – Adresse
  - Bei Beschwerden: Bezug des Beschwerdeführers zum Beschwerdevorfall  
Für den Fall, dass der Beschwerdeführer nicht der Betroffene ist, unbedingt auch die Daten des Betroffenen notieren!
  - Ausmaß der Verärgerung und Handlungsabsicht des Beschwerdeführers  
= Indikator für Behebungsdringlichkeit aus Sicht des Bürgers/Kunden

Ideen – und Beschwerdebearbeitungsinformationen:

- Informationen über die Annahme
  - Zeitpunkt der Entgegennahme ( im LRA und in der entspr. Abteilung : wichtig für Einhaltung der Reaktionsstandards bzw. Optimierung der Beschwerdewege innerhalb des LRA )
  - Idee – bzw. Beschwerdeweg
  - Adressat der Idee / der Beschwerde
  - Entgegennehmen der MitarbeiterIn
- Informationen über die Bearbeitung
  - Verantwortliche
  - Bearbeitungsprozess (An wen wurde der Fall mit welchem Auftrag weitergegeben? )
- Informationen über die Lösung
  - Dem Bürger/Kunden gemachte Zusagen in zeitlicher bzw. inhaltlicher Hinsicht
  - Tatsächlich realisierte Lösung

ANLAGE 4: Beispiel eines Formulars mit **Beschwerdebearbeitungsstandards****Arten und mögliche Inhalte:****Bestätigung des Beschwerdeingangs**

Art ggf. abhängig von der Art des Beschwerdeingangs:

- Telefonisch
- schriftlich
- e-mail
- Fax

mögliche Inhalte:

- Beruhigung der Situation, ggf. Ausdruck des Bedauerns
- Zusammenfassung der Beschwerde  
(falls notwendig : Anforderung von zusätzlichen Unterlagen )
- Nennung eines Ansprechpartners für Rückfragen
- Mitteilung des voraussichtlichen Erledigungstermins ; falls dies nicht möglich :  
Termin ( Tag oder Kalenderwoche ) bis zum Zwischenbericht

**Zwischenbescheid**

- Der Bürger/Kunde wurde bisher noch nicht über Erledigungstermin / - zeitraum informiert.
- Vereinbarte Zwischentermine oder der Erledigungstermin können nicht eingehalten werden
- Zu großer Zeitraum zwischen Eingangsbestätigung und endgültiger Erledigung

**Endbescheid**

- Kurze Zusammenfassung der Beschwerde
- Lösungsvorschlag
- Schriftlich / telefonisch

**Wichtig:** geeignete Unterschriftenregelung ! Beschwerdeführer sollte seine Informationen nicht von dem Sachbearbeiter erhalten, gegen den sich seine Beschwerde richtet !

**Zeitlicher Rahmen:**

- Gesamte Bearbeitungszeit beträgt .....Arbeitstage (=AT) / Kalendertage (=KT) oder weniger:  
-> Endbescheid
- Gesamte Bearbeitungszeit beträgt zwischen ..... und..... AT / KT:  
-> Eingangsbestätigung nach..... AT / KT  
-> Endbescheid nach ..... AT / KT
- Gesamte Bearbeitungszeit beträgt länger als ..... AT / KT:  
-> Eingangsbestätigung nach ..... AT / KT  
-> Zwischenbescheid nach ..... AT / KT  
-> Endbescheid nach ..... AT / KT