



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

Bedarfsanalyse für Bürgerservices

Schwabe, Gerhard ; Schenk, Birgit

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-57210>

Book Section

Originally published at:

Schwabe, Gerhard; Schenk, Birgit (2011). Bedarfsanalyse für Bürgerservices. In: Schwabe, Gerhard. Bürgerservices : Grundlagen, Ausprägungen, Gestaltung, Potenziale. Berlin: Edition Sigma, 163-188.

1 Bedarfsanalyse für Bürgerservices

Gerhard Schwabe, Birgit Schenk

1.1 Einführung

Benötigen die Bürger einer Kommune oder eines Landes einen verbesserten oder neuen Bürgerservice? Sind aus Sicht der Verwaltung Veränderungen notwendig, um Bürgerservice effizienter und effektiver zu gestalten? Bevor konkrete Maßnahmen ergriffen werden oder größere Projekte aufgesetzt werden, ist die grundsätzliche Frage zu stellen, ob es hierfür überhaupt einen Bedarf gibt und wenn ja, wie dieser aussieht. Ziel des Beitrags ist es deshalb, eine Methode vorzustellen, wie in einer Kommune der Bedarf für Bürgerservices ermittelt werden kann. Da Veränderungen von Bürgerservice größere organisatorische Veränderungen und Folgekosten bedeuten können, lohnt es sich, in die Entscheidung über das Projekt und die Zielfindung ausreichend Zeit zu investieren. Viel zu häufig wird dabei allein auf die Perspektive der Verwaltung geachtet (Lenk 2011, S. 6) und die Bürgerperspektive nur stiefmütterlich behandelt. Die Verwaltung glaubt, ihre Kenntnisse über die Ansprüche der Bürger reichen aus, um zu beurteilen, wo und wie weit Bürgerservices erforderlich sind. Dabei haben Verwaltungen im besten Fall ein partielles Bild von ihren Bürgern, da diese sich auch außerhalb der Verwaltung (am Stammtisch, im Internet, in Zeitungen etc.) informieren und die zunehmende Fragmentierung der Gesellschaft es unmöglich macht, sich in allen unterschiedlichen Milieus auszukennen. Wie wesentlich persönliche Erfahrungen sind, wurde uns deutlich, als wir die Lebenslage der schwangeren Frau und ihren Unterstützungsbedarf durch Bürgerservices untersuchten. Betroffene schwangere Frauen und weibliche Verwaltungsmitarbeiter sahen den Bedarf unmittelbar ein und unterstützten uns mit großem Engagement; von vielen männlichen Führungskräften wurden wir belächelt.

Ein realistisches Bild des Bedarfs ist insbesondere für eine nachfolgende Softwareentwicklung wesentlich: Verwaltungen mögen gelernt haben, mit organisatorischen Scheinwelten umzugehen, aber wenn diese in Software gegossen werden und die Verwaltungsmitarbeiter sie nicht durch Improvisation umgehen können, führen gutgemeinte Vorhaben für verbesserte Bürgerservices nur zu einseitiger Unterstützung von Vorgängen oder sogar zu einer Verschlechterung des Bürgerservices. Eine einseitige Unterstützung konzentriert sich auf die effiziente Fallbearbeitung durch die Verwaltung. Gespräche mit dem Bürger degenerieren zur Dateneingabe in ein auf die öffentliche Verwaltung angepasstes CRM-System¹ und wenn dieses Korsett zu eng wird, gehen die wirklichen Bedürfnisse des Bürgers unter und die Mitarbeiter werden demotiviert (Hielscher/Ochs 2009).

Dieser Beitrag stellt eine Vorgehensweise vor, wie der Bedarf für Bürgerservices erhoben werden kann. Dabei werden sowohl die Perspektive der Verwaltung als auch die Perspektive der Bürger behandelt. Im nachfolgenden Kapitel 2 zeigen wir

¹ zu CRM in der öffentlichen Verwaltung vgl. Walser 2006

unter Rückgriff u.a. auf die Psychologie und das Marketing, was wir unter Bedarfsanalyse verstehen und welche Wissenschaftsdisziplinen zu einem Verständnis beitragen können. Im dritten Kapitel fassen wir dieses Verständnis in einem Framework zusammen und zeigen damit auf, *was* bei einer Bedarfsanalyse untersucht werden sollte. Das nachfolgende Kapitel 4 zeigt auf, *wie* bei einer Bedarfsanalyse vorgegangen werden sollte, indem es wesentliche Instrumente in einer ungefähren zeitlichen Abfolge vorstellt. Die Instrumente werden jeweils allgemein vorgestellt und dann wird für die drei spezifischen Instrumente "Mystery Shopping", "Workshops" und "Website Analyse" am Beispiel des Bürgerservices für schwangere Frauen gezeigt, wie sie in einem konkreten Einzelfall eingesetzt wurden. Eine Zusammenfassung und ein Ausblick schließen den Beitrag ab.

1.2 Perspektiven auf die Bedarfsanalyse

Eine Bedarfsanalyse hat zum Ziel, den Bedarf von Bürgern und Verwaltungen an Bürgerservices zu erheben und zu strukturieren. Bedarfsanalysen haben ihre konzeptuellen Wurzeln in der Psychologie; sie sind hauptsächlich in der anwendungsorientierten Forschung üblich. Hauptanwendungsbereiche sind für Kaufbedürfnisse das Marketing und für Informationsbedarf die Informationswissenschaften. Auch in der Wirtschaftsinformatik wurden die Ansätze vereinzelt angewendet. Gemeinsam ist es allen Ansätzen, dass versucht wird, die subjektiven Bedürfnisse² einer oder mehrerer Stakeholder grundlegend zu verstehen. Im Folgenden wird auf diese Gebiete genauer eingegangen.

Die Psychologie sagt dem Menschen eine Reihe von nicht weiter hinterfragbaren Grundbedürfnissen zu. Bekannt ist die (nicht unumstrittene) Maslowsche Bedürfnispyramide (Maslow 1943), die Bedürfnisse wie folgt hierarchisch anordnet. Physiologische Bedürfnisse (als grundlegendstes Bedürfnis), Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Anerkennungsbedürfnisse und Selbstverwirklichung. Der modernere Ansatz von Deci/Ryan (2000) geht von drei Grundbedürfnissen aus: Kompetenz, Autonomie und Verbundenheit. Für Ereignisse (wie eine gute Beratung!) betrachtet Hassenzahl (2010) basierend auf einer Metaanalyse von Sheldon et al. (Sheldon et al. 2001) die folgenden zehn psychologischen Grundbedürfnisse als relevant (als Wortpaare): Autonomie - Unabhängigkeit, Kompetenz - Wirksamkeit, Verbundenheit - Zugehörigkeit, Selbstverwirklichung - Bedeutung, Sicherheit - Kontrolle, Geld - Luxus, Einfluss - Popularität, Physisches Wohlbefinden - körperlich, Selbstwertschätzung - Selbstachtung, Vergnügen - Stimulation. Hassenzahl (2010) zeigt, wie aufbauend auf diesen Bedürfnissen technologiegestützte Erlebnisse bewusst gestaltet werden können. Nicht nur die Nutzung von Spielen, sondern auch die von ernsthaften Informationssystemen (vgl. z.B. eine Reiseberatung (Novak/Schmidt 2010)) können so bewusst zu einem Ereignis gestaltet werden. Moderne Ansätze zum Marketing setzen auf das Kundenerlebnis. Es geht also nicht nur darum, die Erwartungen des Kunden zu erfüllen (wie es im Kern des weiter unten beschriebenen Servqual-Ansatzes steht), sondern grundlegende Bedürfnisse des Menschen zu erfüllen

² Auf die Unterscheidung zwischen Bedarf und Bedürfnisse wird weiter unten eingegangen

und ihm dadurch ein positives, die Erwartungen übertreffendes Erlebnis zu bereiten: Bürger sind in erster Linie Menschen und erst in zweiter Linie Kunden (Cook et al. 2002, S. 163).

Für Bürgerservices sind Bedürfnisse deshalb wesentlich, weil sie nicht nur oberflächlich sagen, *was* der Bürger als Service erwartet, sondern *warum* und *wozu* er bestimmte Wünsche und Erwartungen hat (Hassenzahl 2010). Wenn beispielsweise eine schwangere Frau zu einer kommunalen Bürgerservicestelle geht, dann erwartet sie dort eine umfassende Information, um handlungsfähig zu werden. Ihr Informationsbedarf hat somit nicht nur einen pragmatischen Aspekt ("ihre Rechte und Pflichten kennenlernen"), sondern deckt auch ein momentan vorhandenes psychologisches Bedürfnis ("Kompetenz" oder "Autonomie") ab. Bei der Erhebung von Bedürfnissen wird leicht übersehen, dass auch Berater Menschen mit Bedürfnissen sind. Unsere Untersuchungen zeigten uns, dass auch in der öffentlichen Verwaltung die Sorge vor dem Gesichtsverlust die Arbeitsweise der Berater prägt (vgl. Kapitel x in diesem Buch).

Grundbedürfnisse werden nicht nur in der Psychologie diskutiert, sondern stellen eine Kernfrage eines philosophischen Diskurses dar, die in ein modernes Verständnis von Menschenrechten und ein darauf aufbauendes Rechtssystem münden. So schützt das deutsche Grundgesetz die Würde des Menschen und die freie Entfaltung der Persönlichkeit. Aus diesem Staatsverständnis folgen Ansprüche, die ein Bürger an den Staat hat. Für Bürgerservices relevant sind Leistungsansprüche, d.h. welche Leistungen der Bürger vom Staat erwarten kann (z.B. Arbeitslosenunterstützung) sowie prozessuale und Service-Ansprüche, d.h. wie der Staat mit seinen Bürgern umgeht. Mit den Umwälzungen von 1968 wurde der Staat als Obrigkeitsstaat nicht mehr akzeptiert. Leistungsansprüche von Bürgern sind in Gesetzen und Verordnungen genauso niedergelegt wie Verfahrensansprüche. Von den Verfahrensansprüchen sind die für den Bürgerservice insbesondere Informations- und Beteiligungsansprüche relevant. Wenn eine Verwaltungsspitze über einen Bürgerservice entscheidet, sind für sie die Leistungs- und Verfahrensansprüche der Bürger häufig Ausgangspunkt der Überlegungen.

Aus Marketing-Sicht bezeichnet Bedarf "den Teil der mit Kaufkraft ausgestatteten Bedürfnisse, der auf dem Markt als tatsächliche Nachfrage nach Gütern erscheint. Bedürfnisse sind prinzipiell unbegrenzt, der Bedarf ist durch die Kaufkraft beschränkt" (Marketicon 2010). Ein Ziel des Marketings ist es, Bedürfnisse von Menschen zu identifizieren und ihnen ein Angebot gegenüberzustellen, wenn die Bedürfnisse sich in einen konkreten Bedarf transformieren lassen. Diesen Forderungen muss sich auch die Öffentliche Verwaltung stellen. So fordern Brüggemeier und Röber für die Öffentliche Verwaltung "Statt einer fürsorglichen Zwangsbeglückung und einer Fixierung auf die Produkte (sogenannte Marketing-Kurzsichtigkeit) wäre auf die Bedürfnisse und den mit einem spezifischen Leistungsangebot diesbezüglich verbundenen Kundennutzen abzustellen" (Brüggemeier/ Röber 2003, S. 3). Unterschiedliche Kundengruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse; deshalb sollte

auch das Verwaltungsmarketing mit Kundentypologien arbeiten (für einen Vorschlag vgl. Grunow 1988; Lenk/Klee-Kruse 2000, S. 44ff.) und Angebote für unterschiedliche Zielgruppen aufgearbeitet werden (vgl. der Beitrag von Lenk zu "Bürgerdienste - schon eine lange Geschichte" in diesem Band.

Zur Identifikation von Bedürfnissen, Segmentierung von Kundengruppen und zielgruppengerechten Gestaltung des Angebots werden Erwartungen und Kaufverhalten von Menschen studiert. Dabei wird deutlich, dass Kaufentscheidungen nicht nur von dem zu erwerbenden Produkt, sondern auch von den Umständen des Kaufs, d.h. dem beim und nach dem Kauf angebotenen Service abhängen. Für Bürgerservices sind insbesondere die Forschungsergebnisse zur Erhebung und Messung von Service-Qualität relevant. Für die Messung der Service-Qualität hat sich der Servqual-Ansatz durchgesetzt (Parasuraman et al. 1985, obwohl er nicht unumstritten ist, vgl. Cronin et al. 1994). Die Servicequalität wird mit den fünf Kriterien Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Erreichbarkeit, Einfühlungsvermögen und Erscheinungsbild erhoben. Für das Arbeiten mit Servqual sind normierte Fragebögen vorgesehen und es existieren zahlreiche Anpassungen des Kriteriensatzes und des Fragebogens an spezielle Domänen, so auch für die öffentliche Verwaltung (Carlson/Schwarzer (1995) und den Beratungskontext (Mogicato/Schwabe 2009). Für die Erarbeitung eines reicheren Verständnisses der Kundensituation ist im angewandten Marketing ein "Mystery Shopping" (Wilson 1998) üblich, d.h. Forscher schlüpfen in die Rolle eines Kunden und erheben verdeckt ihre Erfahrungen.

Informationswissenschaftliche Forschung zeigt, wie der Forscher den Informationsbedarf von Bürgern ermitteln kann und sensibilisiert wird für die Probleme von Kunden bei der Suche und beim Umgang mit Informationen (vgl. z.B. Wilson 2000). Eine inhaltliche Informationsbedarfsanalyse (Krcmar 2010, S. 64 ff) zeigt auf, welche Informationen aus Sicht des Bürgers in seiner Lebenslage benötigt werden und welches Informationsangebot dem gegenübersteht. Aus der Gegenüberstellung von Angebot und Nachfrage kann auf Lücken im Informationsangebot oder auf überflüssige Informationsangebote geschlossen werden. Dabei wird eine ganzheitliche Sicht auf den Informationsbedarf genommen, d.h. unabhängig von Zuständigkeiten und vorhandenen Informationsquellen. Ein Arbeitsloser informiert sich beispielsweise nicht nur in Arbeitsagenturen, sondern auch in Zeitungen, bei Freunden und Familie, in Jobbörsen oder auch in Arbeitsloseninitiativen. Dort werden ihm Informationen in unterschiedlicher Qualität geliefert. Informationswissenschaften bieten Kriteriengerüste, um die Qualität (Korrektheit, Aktualität, Verständlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, ...) der Informationsquellen zu beurteilen (Prestipino, 2008 S. 78 ff) und letztendlich zu einem Urteil zu gelangen, wie effizient und effektiv das vorherrschende Informationsverhalten von Bürgern in einer Lebenslage ist.

Ein gängiges informationswissenschaftliches Modell geht davon aus, dass sich objektiver Informationsbedarf, der Informationsbedarf, den der Suchende ausdrücken kann und verfügbare Informationen nur teilweise überschneiden (siehe Abbildung).

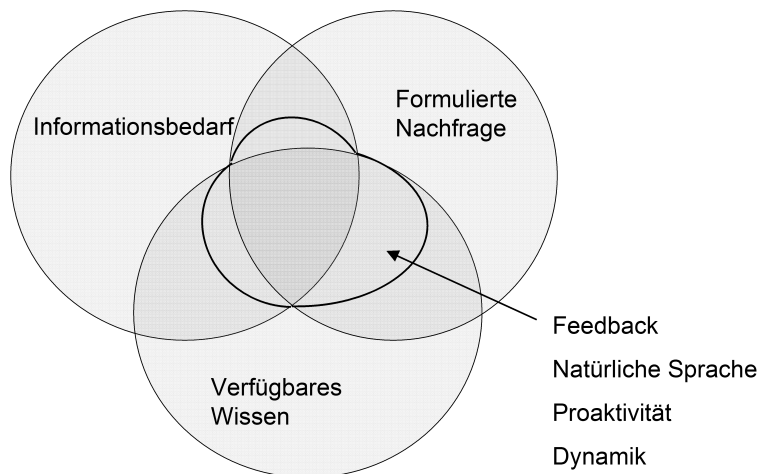


Abbildung 1: Informationsbedarf (Prestipino 2008, S. 110)

Der Informationsbedarf von Bürgern kann also nicht nur deshalb unbefriedigt bleiben, weil keine ausreichenden Informationen vorliegen, sondern auch deshalb, weil er seinen Informationsbedarf nicht ausdrücken kann. Belkin et al. (1982) sprechen von einem *anomalous state of mind*, wenn ein Mensch seinen Informationsbedarf nicht ausdrücken kann, weil er ihm nicht bewusst ist. Menschen können einander in einem Dialog helfen, ihren versteckten Informationsbedarf zu explizieren, indem sie die richtigen Fragen stellen oder mit Hilfe ihres Einfühlungsvermögens für die Situation auch ungefragt Information bereitstellen (Ellis et al. 2002, Prestipino 2008). Ein Bürgerservice sollte deshalb auf eine persönliche Beratung anstelle einer Selbstbedienung setzen, wenn die Ratsuchenden ihr Informationsanliegen nur vage oder unvollständig formulieren können. Dies ist insbesondere bei für den Bürger neuen Lebenslagen der Fall. Eine informationswissenschaftlich geprägte Bedarfsanalyse gibt somit wesentliche Aufschlüsse darüber, über welche Medien und mit welchen Prozessen mit Bürgern kommuniziert werden sollte.

Bedarfsanalysen aus der Wirtschaftsinformatik greifen einzelne Aspekte der oben genannten Referenzdisziplinen auf und bereichern sie um arbeitswissenschaftliche, organisatorische und entscheidungstheoretische Perspektiven an. Die Entscheidungstheorie ist dann wichtig, wenn objektiv schwierige Führungsentscheidungen gefällt werden müssen, die eine genaue, quantitative Modellierung des zugrundeliegenden Sachverhalts erfordern. Diese Modelle werden dann in sogenannten Entscheidungsunterstützungssystemen (Power/Sharda 2009) abgebildet und den Entscheidern zur Verfügung gestellt. Für Bürgerservices sind sie für komplexere Berechnungen sinnvoll, z.B. für die Steuerberechnung oder einen Unterstützungsanspruch. Li et al. (2010) sprechen von „Intelligenten Unterstützungs-Systemen“. Hierunter werden Online-Systeme verstanden, die nicht nur reinen Text mit wenigen Erklärungen präsentieren, sondern Online-Systeme, die auch die Schlussfolgerungen aufzeigen und auf den individuellen Fall zugeschnittene Auskünfte ermöglichen (z.B. Elterngeldrechner). Diese Online-Systeme können dazu dienen, um den Aufwand für die Informationssammlung sowie die Komplexität zu reduzieren, und damit transparentere und zufriedenstellendere Entscheidungen ermöglichen. Dar-

über vermitteln diese Systeme dem Bürger das Gefühl, handlungsfähig und damit Herr über den Entscheidungsprozess zu sein.

Relevant sind auch Bedarfsanalysen, die sich auf Kooperation konzentrieren. So schlägt der Needs Driven Approach (NDA, Schwabe/Krcmar 1996) vor, für eine Kooperationsituation die Aufgaben, die Arbeitsprozesse, die Interaktionen, die soziale Kooperationsstruktur, die Arbeitsmittel sowie ihre Aneignung, die Arbeitsräume und das organisatorische Gedächtnis zu untersuchen. Methodisch schlägt der NDA neben den klassischen Interviews und Dokumentenanalysen ethnographische Methoden für die Beobachtungen und Workshops für die Erarbeitung des Bedarfs mit den Betroffenen vor. Ethnographische Methoden streben eine möglichst weite Einbettung der Forscher in die Lebenswelt der Akteure an, um ein Verständnis der Kultur und der inneren Logik der Handlungen der Akteure zu erarbeiten. Bei ethnographischen Methoden hat es sich bewährt, sich auf sog. Break-Downs zu konzentrieren, d.h. auf Momente, in denen die von einzelnen Akteuren angenommenen Verfahrensweisen nicht mehr funktionieren und in den nachfolgenden Reaktionen und Diskussionen unter den Akteuren die "Mechanik" des beobachteten sozialen Systems offensichtlich wird.

1.3 Entwicklung eines Analyserahmens

Die Perspektiven auf die Bedarfsanalyse lassen sich wie folgt strukturieren (vgl. Abbildung 2):

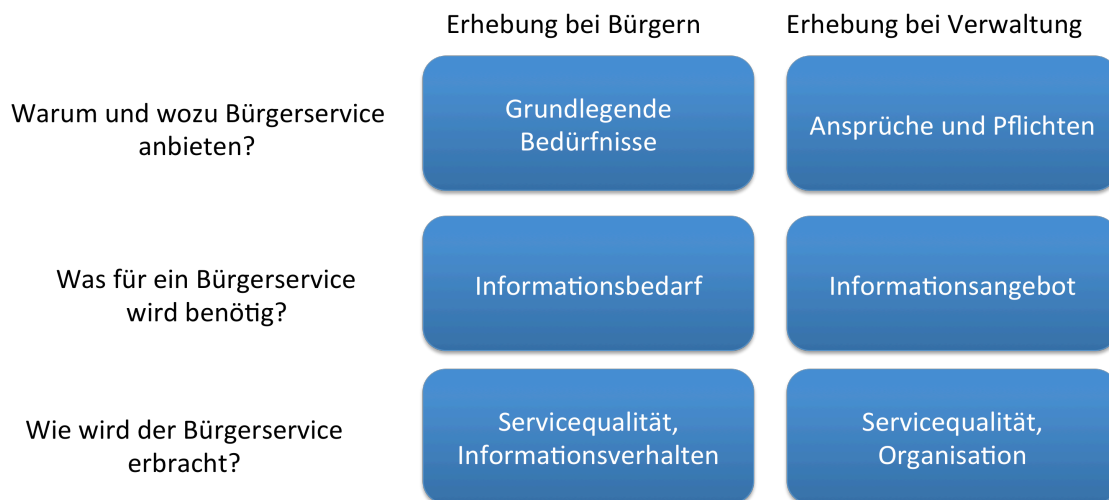


Abbildung 2: Analyserahmen für Bürgerservices

Auf oberster Ebene ist zu überlegen, *warum* und *wozu* ein Bürgerservice angeboten werden soll. Formal findet der Bürgerservice eine Begründung in Ansprüchen der Bürger an die Verwaltung (z.B. auf Unterstützung als Arbeitsloser) sowie in Pflichten der Bürger gegenüber dem Staat (z.B. Meldepflichten). Dabei lässt sich mit diesen inhaltlichen Ansprüchen häufig ein Bürgerservice nicht direkt begründen; vielfach ist nur die durch Bürgerservice vermittelte Leistung (z.B. Elterngeld) definiert, nicht aber deren Vermittlung an Bürger (Beratung, Selbstbedienung, ...). In einzel-

nen Bereichen (z.B. bei Arbeitslosigkeit) ist hingegen die Art der Leistungsvermittlung selbst inzwischen durch Gesetze und Verordnungen festgelegt oder sie ergibt sich unmittelbar aus festgeschriebenen Pflichten der Bürger (z.B. Meldepflichten). In vielen Bereichen wird der Bedarf nach einem Bürgerservice erst deutlich, wenn die Ansprüche und Pflichten in Lebenslagen gebündelt werden (z.B. bei einer schwangeren Frau). In diesen Situationen tun sich Verwaltungen bisher schwer, eine bestimmte Ausprägung eines Bürgerservices zu begründen. Hier hilft es, die grundlegenden Bedürfnisse von Menschen in ihrer Lebenslage zu verstehen und sie als Begründung nicht nur für die primäre Leistung der Verwaltung, sondern auch für deren Vermittlung durch einen Bürgerservice heranzuziehen. Dies ist durch eine Erhebung beim Bürger möglich. Beispielsweise wurde uns in Gesprächen mit schwangeren Frauen deutlich, wie wichtig für sie Orientierung und Handlungsfähigkeit ist, weil es ihr tief verankerter Wunsch ist, vor der Geburt des Kindes Klarheit über ihre Lebenssituation danach zu haben. Ein Bürgerservice, der erst nach der Geburt ansetzt, geht an diesem Grundbedürfnis vorbei.

Gibt es einen guten Grund und einen nachvollziehbaren Zweck für einen Bürgerservice, sind auf mittlerer Ebene Informationsbedarf und Informationsangebot einander gegenüberzustellen. Hierbei geht es nicht nur um eine Erhebung von inhaltlichem Informationsangebot und inhaltlichem Informationsbedarf, sondern auch um die Qualität des Angebots (also Korrektheit, Aktualität, Vollständigkeit, Verständlichkeit etc.; vgl. Pippke 1990) bzw. Qualitätsanforderungen der Nachfrage. Weiterhin muss aus Sicht der betroffenen Bürger betrachtet werden, wie gut dieser seinen Informationsbedarf ausdrücken kann und ein wie großes Problem ein versteckter Informationsbedarf darstellen kann.

Steht fest, welchen Informationsbedarf Bürger haben und wie sich dieser zum existierenden Angebot verhält, wird auf der untersten Ebene erarbeitet, *wie* der Informationsbedarf heute gedeckt wird, d.h. aus Sicht der Verwaltung, *wie* der Bürgerservice erbracht wird. Der Bürgerservice muss umso aufwändiger und personalintensiver erbracht werden, je mehr Unterstützung der Bürger benötigt. Während für einfache Informationsanliegen für viele Bürger eine Selbstbedienung über eine einfache Website oder eine Telefonhotline ausreichend sein mögen, bedarf es bei mittelschweren Informationsanliegen schon einer ausgefeilteren Strukturierung eines Webangebots und unterstützender weiterer Kanäle (Hotline, Email, ...). Für komplexe Informationsanliegen sollte ein persönliches Beratungsangebot vorgesehen werden (vgl. **Kapitel zur Bürgerberatung**). Ein komplexes Informationsanliegen geht häufig einher mit viel verstecktem Bedarf. Wenn ein Bürger in einer Lebenslage nicht dazu in der Lage ist, die richtigen Fragen zu stellen, dann resultiert das in einem erratischen Informationsverhalten, d.h. der Bürger versucht sich, in immer neuen Suchen ein Verständnis zu erarbeiten ohne wirklich einen Überblick zu gewinnen. Dieses Verfahren ist ineffizient und kann frustrierend sein. So berichteten uns schwangere Frauen davon, dass sie sich in tagelanger Recherche Informationen im Internet zusammengesucht haben und am Ende immer noch unsicher waren, ob die Informationen korrekt und vollständig waren. Untersucht man das derzeitige Informationsverhalten von Bürgern, dann zeigt sich somit, ein wie großer Bedarf an

einer Verbesserung des Informationsangebots besteht. Eine langdauernde, ineffiziente Informationssuche durch einen beträchtlichen Teil der Bevölkerung ist ein guter Indikator für einen Bedarf für einen besseren Bürgerservice. In einigen Fällen kann eine bessere Aufbereitung vorhandener schriftlicher Informationsquellen (Prospekte, Internet) eine Lösung darstellen; in anderen Fällen ist eine Verbesserung des Beratungsangebots erforderlich. Eine ganzheitliche Untersuchung des Informationsverhaltens von Bürgern umfasst alle Quellen, die er für sein Informationsanliegen besucht, nicht nur die durch die öffentliche Verwaltung bereitgestellten Quellen. Eine schwangere Frau liest z.B. auch einschlägige Elternzeitschriften, hat eine Hebamme als Ansprechpartnerin, recherchiert auch auf verwaltungsfremden Webseiten und tauscht sich mit Gleichgesinnten, Freunden und Verwandten aus. Eine umfassende Erfassung dieses Informationsverhaltens bietet zwei wesentliche Aufschlüsse:

1. Besteht überhaupt eine Bedarfslücke? Ein Angebot einer Verwaltung mag lückenhaft sein, aber wenn eine andere Institution (Community, Zeitschrift, Hebamme ...) diese Lücke füllt, braucht die Verwaltung nicht aktiv zu werden. Insofern stellt die Untersuchung des Informationsbedarfs eine Brücke zwischen dem "Was" und dem "Wie" des Bürgerservice dar.

2. Kann das interne Informationsangebot durch externe Quellen angereichert werden? Wenn externe Anbieter ein gutes Informationsangebot bereitstellen, kann die Verwaltung auf dieses Informationsangebot verweisen oder dieses in das eigene Angebot integrieren. Sie muss dabei allerdings deutlich machen, in wie weit sie eine Gewährleistung für die Qualität der Informationen übernimmt.

Existiert schon ein Bürgerservice, der einen Teil oder den gesamten Informationsbedarf einer Lebenslage abdecken soll, dann lohnt es sich, die Servicequalität der Erbringung zu ermitteln. Dies ist sowohl für die face-to-face-Beratung als auch für unterschiedliche Varianten der Telefonberatung und der Selbstbedienung möglich. Bei einer Servicequalitäts-Studie werden Kundensicht und Anbietersicht auf die derzeitige Dienstleistungsqualität und die erwartete Dienstleistungsqualität einander gegenübergestellt. Da Qualitätslücken häufig dadurch entstehen, dass Vorgaben des Managements nicht umgesetzt werden (können), wird auf Anbieterseite sowohl die operative Ebene als auch das verantwortliche Management befragt. Der Ansatz Servqual (Parasuraman et al. 1985) hat sich als Standard für die Untersuchung der Servicequalität durchgesetzt, kann aber wegen des Umfangs und der Komplexität des Fragebogens in der Praxis häufig nur verkürzt oder auf eine konkrete Fragestellung angepasst eingesetzt werden.

Lücken in der Servicequalität sind häufig in der Organisation der Leistungserbringung begründet. Deshalb kommt eine Bedarfsanalyse nicht ohne eine Analyse der Organisation aus. Hierzu gibt es zahlreiche Methoden, die sich auf die Prozesse der Leistungserbringung konzentrieren (z.B. Becker et al. 2009). Diese Methoden sind geeignet für die Analyse der Bearbeitung von einfachen oder komplexen Transaktionsanliegen (zu den Anliegen vgl. Artikel x in diesem Buch) oder auch zur Analyse

der Koordination der Prozesse der Informationsbereitstellung für reine Informationsanliegen. Für die organisatorische Analyse von *Bürgerberatung* sind diese Methoden nicht hinreichend; es fehlen insbesondere wesentliche Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung und der informellen Kooperation. Arbeitsplatzorientierte Organisationsanalysen sind hier besser. Wir haben in unseren Analysen deshalb den Needs Driven Approach (Schwabe/Krcmar 1996, siehe oben) für unsere Zwecke angepasst.

Wie kann der gerade vorgestellte Analyserahmen für die Bedarfsanalyse von Bürgerservices nun genutzt werden? Zu Beginn eines möglichen Projekts bietet es sich an, ihn einmal top-down zu durchlaufen. Jede Ebene stellt hierbei Filterfragen. Nur wenn es Ansprüche, Pflichten oder grundlegende Bedürfnisse für einen Bürgerservice gibt, lohnt es sich, weiter fortzufahren und unbefriedigten Informationsbedarf zu suchen. Und nur wenn es diesen in einem nennenswerten Maße gibt, lohnt sich eine Untersuchung dazu, wie der Bürgerservice erbracht wird.

Ist die Notwendigkeit eines verbesserten Bürgerservices grundsätzlich erkannt, dann werden typischerweise alle drei Ebenen parallel bearbeitet, wobei sich im Laufe der Zeit der Fokus vom "Warum" und "Was" auf das "Wie" verlagert. Eine parallele Bearbeitung bietet sich aber in der Praxis deshalb an, weil Bürger nicht mehrfach befragt, beobachtet oder zu Workshops eingeladen werden können und weil sich auch die Belastung der Verwaltungsmitarbeiter in Grenzen halten muss.

Worin besteht der Nutzen des vorgestellten Analyse-Rahmens? Wir sehen die folgenden Vorzüge:

1. Lenk (2011) beklagt eine lang anhaltende Blindheit der Verwaltung gegenüber Bürgeranliegen. In dem vorgeschlagenen Rahmen werden Bürgerseite und Verwaltungsseite gleichermaßen untersucht. Während die Methoden auf der Verwaltungsseite in Verwaltungen in den Grundzügen bekannt sein dürften, dürften die Instrumente auf Bürgerseite für viele Verwaltungen neu sein.

2. Aus dem Analyserahmen abgeleitete Vorgehensweisen bauen methodisch auf dem wissenschaftlichen State-of-the Art auf und erlauben eine tiefe Fundierung eines Projekts zur Verbesserung des Bürgerservices. Dies gibt allen beteiligten Akteuren an einem Projekt Orientierung nicht nur das, was sie tun müssen, sondern auch warum sie es tun.

1.4 Instrumente

Im Folgenden werden Instrumente vorgestellt, mit denen Wissen zum Bedarf nach Bürgerservices erhoben und vertieft werden kann. Dabei wird auf etablierte, breit eingesetzte und bekannte Instrumente (z.B. Interviews) kürzer und auf weniger bekannte und spezialisierte Instrumente (z.B. Mystery Shopping) ausführlicher eingegangen. Die einzelnen Instrumente werden in einer ungefähren zeitlichen Reihenfolge vorgestellt, in der sie in einem Projekt nacheinander abgearbeitet werden. Für die ausführlicher vorgestellten Instrumente wird zum Abschluss des Kapitels der

Einsatz des Instruments im Projekt Bürgerberatung 2.0 (vgl. Kapitel x) als Beispiel vorgestellt.

1.4.1 Literaturstudium

Für Wissenschaftler ist es selbstverständlich, zu Beginn eines Projektes die relevante Literatur zu studieren und auch ein Praktiker ist gut beraten, sich in die Materie einzuarbeiten. Dies ist in den letzten Jahren nicht zuletzt dank Google Scholar und Google Books deutlich einfacher geworden. Neben Zeitschriften und Büchern können Gesetzestexte (einschl. ihrer Interpretationen und Verfeinerungen in Verordnungen) und Studien von Bedeutung sein. Literaturstudium hat im Bereich der Bürgerservices drei Stoßrichtungen:

1. Aufbau eines guten Domänenwissens aus Bürgerperspektive. Wenn ein Bürgerservice zu Pflegestützpunkten aufgebaut werden soll, dann sollten die dafür Verantwortlichen ausreichendes Wissen zur Lebenslage "Pflegebedürftigkeit" haben und zwar aus der Perspektive aller Stakeholder (Pflegebedürftige, Angehörige, Pflegenden, für Pflegefinanzierung Zuständige etc.). Dieses Domänenwissen bietet dann auf Seiten der Bürger einen Ausgangspunkt für ein Verständnis der grundlegenden Bedürfnisse, den Informationsbedarf und - wenn die Domäne gut aufgearbeitet ist - das Informationsverhalten der Bürger und die derzeit übliche Servicequalität.

2. Aufbau eines guten Domänenwissens aus der Verwaltungsperspektive: Gesetzes- und Verordnungstexte (sowie darauf aufbauende Interpretationshilfen) erlauben ein genaues Verständnis der Ansprüche und Pflichten. Literatur zu Bürgerinformation und Bürgerservices gibt Strukturierungshilfen für das Informationsangebot und E-Government-Literatur Hinweise zur Organisation einschließlich ihrer Unterstützung durch IT.

3. Aufbau eines guten Methodenwissens: Die hier gestellte Bedarfsanalyse stellt einen methodischen Rahmen dar; die relevanten Einzeltechniken sollten in der Primärliteratur etwa zum Mystery-Shopping, zu Beobachtungen, Interviews, Fokusgruppen etc. erarbeitet werden.

1.4.2 Mystery Shopping und offene Beobachtung

Beim Mystery Shopping schlüpfen Datenerheber (sog. Mystery-Shopper) in die Rolle eines Kunden und erfassen ihre Erlebnisse systematisch. Ziel von Mystery Calling, Mystery Shopping und Beobachtung ist eine möglichst realitätsnahe, reichhaltige, ungefilterte Erhebung der aktuellen Kundenerfahrung (der sog. "Customer-Experience") (Van der Wiele et al. 2005). Der Fokus liegt auf dem Prozess, mit dem der Service erbracht wird und das Erleben des Kunden, nicht auf dem Ergebnis der Serviceerbringung (Wilson 2001 S. 725). In einer Bankberatung geht es also nicht um die Qualität des verkauften Produkts (z.B. eines Fonds), sondern wie der Kunde den Beratungsprozess erlebt. Dieses Beratungserlebnis hat wesentliche Auswirkungen auf die Kaufentscheidung, die Kundenbindung und damit letztendlich auf den Unternehmenserfolg (Van der Wiele et al. 2005). Eine gute Beratung wird inszeniert und folgt einer bewusst gestalteten Dramaturgie; z.B. ist ein positiver Abschluss we-

sentlich (vgl. Cook et al. 2002). Eine positive Kundenerfahrung wird dadurch erzielt, dass die physischen und emotionalen Erwartungen des Kunden übertroffen werden und ihnen ein stimulierendes Erlebnis bereitet wird (Shaw/Evens 2002).

Die Wurzeln dieser teilnehmenden Erhebungen sind in der Ethnographie der Anthropologen zu finden: Sie erarbeiteten sich ein Verständnis der Kultur von Eingeborenenstämmen, indem sie an ihrem Leben teilnahmen (Wilson 2001). Im Unterschied zur bewusst unstrukturiert vorgehenden Ethnographie wird Mystery Shopping aber systematisch vorbereitet und strukturiert durchgeführt. Durch teilnehmende Beobachtung soll drei Schwächen von traditionellen Interviews und Surveys begegnet werden (Wilson 2001, p. 722):

1. Es gibt häufig eine Diskrepanz zwischen wirklichem und berichtetem Verhalten.
2. Einige Sachverhalte können nur in ihrer natürlichen Umgebung erkennbar sein.
3. Die sprachlichen Fähigkeiten der Interviewten begrenzen Qualität und Quantität der gesammelten Informationen.

In Organisationen wird Mystery Shopping im Qualitätsmanagement für vier Zwecke eingesetzt 1. Als Diagnose-Werkzeug, um Fehler und Schwächen im Service zu identifizieren. 2. Um das eigene Personal zu guter Service-Leistung zu motivieren und ihm die Service-Erwartungen deutlich zu machen 3. Um den Erfolg von Reorganisationsmaßnahmen und Trainingsmaßnahmen zu ermitteln. 4. Um die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Services im Benchmark zu anderen Wettbewerbern zu ermitteln (vgl. Wilson 1998 S. 419-420, Morrison 1997).

Mystery Shopping kann mit zwei Zielen eingesetzt werden: zur systematischen Bewertung der Service-Qualität von einzelnen Dienstleistern oder zur Exploration, z.B. als ein Baustein, um ein "reiches Bild" der derzeitigen Situation zu erhalten.

1. Wenn Mystery Shopping zur *systematischen Bewertung der Dienstleistungsqualität* eingesetzt wird, dann tritt es in Konkurrenz zu systematischen Kundenbefragungen. Mystery Shopping hat im Vergleich zu Kundenbefragungen einige Vorteile (Finn/Kayandé 1999, S. 212): Es ist preiswerter als ein Kunden-Survey, selbst wenn ein einzelner Mystery Shopper zehn Mal soviel kostet wie die Befragung eines Kunden. Die Datenqualität ist höher und es werden mehr Nuancen erkannt. Es können detailliertere Informationen erhoben werden und es ist möglich, gezielter zu untersuchen, z.B. ob ein bestimmter Prozess verfolgt wurde oder was in seltenen Ausnahmefällen passiert. Die Anforderungen an ein valides Mystery Shopping sind dennoch hoch (vgl. z.B.: Finn/Kayandé 1999): Den Mystery Shoppern muss ein einheitlicher Satz von Beobachtungselementen vorgegeben werden (z.B. auf der Basis der Servicequal-Dimension), sie müssen in eine einheitliche Ausgangssituation versetzt werden und sie müssen einheitliche Servicewünsche äußern. Um eine zeitliche Verzerrung zu vermeiden, sollte der Service zu standardisierten Zeiten in Anspruch genommen werden. Die Daten selbst müssen möglichst zeitnah nach der Erhebung protokolliert werden - in der Praxis kann dies eine Herausforderung darstellen, da es vor Ort nicht möglich sein kann. Eine besondere Herausforderung ist die Zahl der Mystery Shopper: Um wirklich valide Aussagen zu einzelnen Service-Anbietern zu

bekommen, brauchte es im Einzelhandel zur Erhebung subjektiver Qualitätsmaße (z.B. empfundene Freundlichkeit ...) mindestens 40 Mystery Shopper (Finn/Kayandé 1999), die jede der Service-Stellen besuchen (bei insgesamt 40 erhobenen Items pro Servicestelle). Für objektive Maße z.B. zur Inneneinrichtung sind es noch 10 Mystery Shopper. Dies steht in starkem Kontrast zur Unternehmenspraxis, in der im Durchschnitt 3.5 Mystery Shopper eingesetzt wurden.

Der Versuch, die Zahl der benötigten Mystery Shopper durch ein besseres Training zu reduzieren, ist zweischneidig. Einerseits können sie dann tatsächlich einheitlicher berichten; dadurch sinkt die Streuung der Beobachtung und damit die Anforderung an die Zahl der Mystery Shopper. Andererseits leidet die Natürlichkeit der Beobachtung, denn die Mystery Shopper weichen durch ihre Konditionierung immer mehr von dem Ideal ab, das sie als Mystery Shopper repräsentativ für die zu untersuchende Kundengruppe sein sollen (Finn/Kayandé 1999 S. 214). Wenn Mystery Shopper der Kundengruppe nicht ausreichend ähnlich sind, dann haben sie nicht nur keine ausreichende Empathie, sondern sie sind als Kunden auch nicht mehr glaubwürdig (Wilson 2001, S. 725). Während die Auswahl von geeigneten Mystery Shoppern im anonymen Massengeschäft (z.B. im Kaufhaus) einfach ist, kann sie in persönlicher Serviceumgebungen schwieriger sein, insbesondere, wenn der Serviceanbieter die Informationen des Kunden in seinem Informationssystem recherchieren oder abspeichern möchte.

2. *Exploratives Mystery Shopping* strebt keine Bewertung einzelner Servicestellen an und es geht hierbei auch noch nicht um die Bewertung einzelner Service-Charakteristika. Vielmehr geht es um eine ganzheitliche Bewertung eines Service-Angebots und um die Identifikation relevanter Bewertungskriterien und Service-Muster. Beispielsweise war es nicht das Ziel unseres Mystery Shoppings zum Bürgerservice für schwangere Frauen, einzelne Kommunen zu vergleichen, sondern zu erfahren, wie eine typische Beratung abläuft und welche Qualitätskriterien eine Rolle spielen und dann auch, wie gut diese erfüllt werden. Wenn explorative Untersuchungen auch quantitative Aussagen machen wollen, dann ist die Übereinstimmung der Bewertungen (die "Interrater Reliabilität") der Mystery Shopper ein gutes Qualitätsmaß. Hier können sogar schon zwei Mystery Shopper ausreichen (Lingenfelder et al. 2006), insbesondere wenn man nicht die höheren Anforderungen an die Interrater-Reliabilität von Marcoulides (1989, S. 115ff.), sondern die geringeren Anforderung von Gatewood et al. 1990 (S. 331ff.) an stark explorative Studien mit bedingt standardisiertem Untersuchungsdesign zugrunde legt. Exploratives Mystery Shopping gewinnt auch dann an Wert, wenn es mit Daten aus anderen Quellen (Interviews, ...) kombiniert wird und die Ergebnisse in die gleiche Richtung weisen (sog. Triangulation). Dieser Weg wird typischerweise dann gewählt, wenn das Ziel die Service-Verbesserung oder das Design eines Informationssystems ist.

Mystery Shopping ist ethisch umstritten (Shing/Spence 2002): Der Mystery Shopper täuscht den Service Anbieter und "stiehlt" ihm gegebenenfalls Werbematerial (z.B. Prospekte) und Zeit. Diesen Aufwand würde der Service-Anbieter insbesondere dann nicht aufwenden, wenn das Mystery Shopping durch die Konkurrenz durchge-

führt wird. Der Zwang, lügen zu müssen, stresst auch die Mystery Shopper. Dies wiegt ethisch umso schwerer, als dies häufig abhängige niedrig bezahlte Teilzeitkräfte (z.B. Studenten) sind, die sich nicht wehren können. Ist eine Organisation dafür bekannt, regelmäßig Mystery Shoppings mit dem eigenen Personal durchzuführen, dann hat das Auswirkungen auf das Verhalten der Dienstleistungserbringer. Dies kann nicht nur eine höhere Leistungsbereitschaft, sondern auch Misstrauen gegenüber allen Kunden sein. Sollte bei den Mystery Shoppings eine einzelne Person identifizierbar sein, stellt es eine Leistungskontrolle dar und ist damit mitbestimmungspflichtig.

Trotz ethischer Bedenken ist Mystery Shopping bei privaten Dienstleistungen stark verbreitet, insbesondere im Einzelhandel und bei privaten Dienstleistern (Banken und Versicherungen). Konsumentenorientierte Zeitschriften (in Deutschland "Stiftung Warentest", "Finanztest", in der Schweiz "KTipp") arbeiten regelmäßig mit Mystery Shopping. Im öffentlichen Sektor sind uns außer unserer eigenen Forschung bisher nur Publikationen über Mystery Shopping bei öffentlichen Dienstleistern bekannt (z.B: Krankenversicherungen (Hartmann et al. 2008) oder Bibliotheken (Calvert 2005)) nicht aber beim Bürgerservice. Die Publikation von Wilson (1998, S. 415) deutet aber darauf hin, dass in England Mystery Shopping in der Verwaltung angewendet wird.

Ethischen Bedenken kann man durch ein Untersuchungsdesign begegnen, welches diesen Bedenken möglichst weitgehend Rechnung trägt (vgl. z.B. ESOMAR 2005). Dazu gehören die Auswahl eines qualifizierten Partners, sparsame Erhebung persönlicher Daten, die systematische Anonymisierung der Ergebnisse und die allgemeine Information an das eigene Personal, dass Mystery Shopping gelegentlich erfolgt (für letzteres Kriterium (vgl. Jorgensen 1989)). Wenn es möglich ist, Daten durch Begleitung eines natürlichen Kunden oder durch anonyme Beobachtung von ohnehin stattfindenden Beratungen zu erheben, dann entfällt das Problem des Zeit- und Materialdiebstahls.

Keine ethischen Bedenken bestehen in jedem Fall dann, wenn die Beobachtung mit Zustimmung aller Beteiligten (d.h. Kunden/Bürgern, den betroffenen Verwaltungsmitarbeitern, der Verwaltungsleitung und ggf. der Personalvertretung) erfolgt. Dies kann bei einem Bürgerservice beispielsweise dadurch umgesetzt werden, dass der Beobachter sich in der Nähe des Beraters aufhält und ankommende Bürger um Zustimmung bittet. Zwar kann die Teilnahme eines Beobachters die Beratung verändern (z.B. weil sich der Berater besonders bemüht oder weil der Bürger befangen wird), aber häufig ist das nur ein kurzzeitiger Effekt. Dann wird der Beobachter im Hintergrund vergessen. Dieser Gewöhnungseffekt ist auch von Videoaufzeichnungen bekannt. Wenn eine Teilnahme mit Rücksicht auf die Diskretion nicht möglich ist, dann sind Rollenspiele eine Option. Grundsätzlich laufen diese genauso ab wie ein Mystery-Shopping, nur ist dem Berater bekannt, dass es sich um einen unechten Kunden handelt; das birgt die Gefahr, dass er das gewünschte Verhalten herstellt.

Bei der Bedarfserhebung für Bürgerservices gemäß unserem Analyseframework (vgl. Abbildung 2) eignet sich Mystery Shopping besonders für die Ermittlung der Service-Qualität, und auch für Teilaspekte des Informationsverhaltens und der Organisation. Der Hauptanwendungsbereich liegt bei der persönlichen Beratung. Zwar ist Mystery Shopping - hier Mystery Calling genannt - auch gut für telefonische Services anwendbar, aber in vielen Fällen bietet es sich hier an, statt eines Mystery Shoppings zufällig echte Telefongespräche aufzuzeichnen und auszuwerten.

Im Projekt Bürgerberatung 2.0 schlüpfen insgesamt drei Frauen in die Rolle einer Schwangeren (eine der Forscherinnen war tatsächlich schwanger) und ein Forscher in die Rolle des Partners einer Schwangeren. Während offene Beobachtungen (und Interviews) in unserer Partnerstadt Sindelfingen möglich waren, konnten wir durch Mystery Calling insgesamt 14 Kommunen und durch Mystery Shopping insgesamt 18 Kommunen erreichen. Da das Ziel eine tiefe Einsicht in die Service-Erbringung und der relevanten Faktoren war, wurde ein exploratives Mystery-Shopping gewählt. Dabei standen nicht nur die Service-Qualität, sondern auch die Organisation des Services im Vordergrund. Alle Mystery-Shopper wurden auf ein festes Ausgangsszenario geeicht und es wurden ihnen die gleichen Hinweise für die Gesprächsführung und für die zu beobachtenden Aspekte gegeben. Die Herausforderung war es bei diesen, immer gleich aufzutreten und die Anfangsausführungen ebenfalls gleich zu halten und nicht schon Wissen aus vorangegangenen Mystery Callings/-Shoppings umzusetzen, um die Ergebnisse vergleichbar zu halten. Die (ernüchternden) Ergebnisse zur Servicequalität sind in (Schenk/Schwabe 2010a) dokumentiert. Im Wesentlichen bestätigten sich die Service-Ergebnisse des Mystery Callings und -Shoppings gegenseitig.

Durch die Mystery Callings wie -Shoppings waren die Projektmitarbeitenden in die Haut von Bürgerinnen und Bürger geschlüpft. Damit wurde automatisch die „Bürgerbrille“ aufgesetzt und alles aus dieser Perspektive erlebt und empfunden. Da auch Befindlichkeiten dokumentiert wurden, ergab sich somit zu den objektiv nachprüfbaren Ergebnissen (Anzahl Lösungsangebote, durchlaufene Beratungsphasen, Zeitdauer der Beratung etc.) auch die subjektive Befindlichkeit. So fühlte ein Testbürger deutlich, wie ihn die fehlende Diskretion in den Bürgerbüros nach einer Negativerfahrung belastete oder eine Testbürgerin fühlte sich ohnmächtig angesichts der Tatsache, dass sie das Bürgerbüro trotz intensivem Nachfragen ohne jedes Ergebnis verlassen musste.

Nach jedem Mystery Calling und Mystery Shopping wurden die gemachten Erfahrungen in einem Kriterienraster dokumentiert, das aus der NDA in Kombination mit Kriterien aus dem Servqual-Ansatz entwickelt worden war. Dabei wurden allgemein positive wie negative Aspekte, bezogen auf den *Arbeitsprozess* hinsichtlich Beratungsphasen und deren Gestaltung, das Hinzuziehen von Experten, die aufgezeigten Lösungen, die *Interaktion*, eingesetzte *Arbeitsmittel* und *Arbeitsräume* hinsichtlich Erscheinungsbild und Atmosphäre, sowie *Informationen* hinsichtlich Aufbereitung etc. betrachtet.

Den Schwerpunkt aus dem Servqual-Ansatz bildeten die Vertraulichkeit und Diskretion bei der Beratung, die Zugewandtheit der Beratenden, das Problemlösungsangebot und der Einfluss, den die Testkäufer auf den Beratungsablauf nehmen konnten. Nicht berücksichtigt wurden Kriterien, die sich schlecht aus Bürgersicht beurteilen lassen wie z. B. die Erreichbarkeit der Behörde, der finanzielle Aufwand für die Beratung im Hinblick auf das Ergebnis.

1.4.3 Interviews und Workshops

Interviews und Workshops dienen dazu, die subjektiven Erfahrungen und Bewertungen von Betroffenen (vgl. Kvale 1996, S. 1) und das Wissen insbesondere von Experten (Flick 2007 S. 203) zu erheben. Interviews mit betroffenen Bürgern sind wesentlich in frühen Phasen eines Projekts, um ein vertieftes Verständnis der Lebenssituation, der grundlegenden Bedürfnisse, der bisherigen Erfahrungen, des Informationsverhaltens und der wahrgenommene Servicequalität zu erheben. Bei diesen Bürgern bewährt es sich, in einem leitfaden-gestützten Interview sich ihre Erfahrungen als Geschichten erzählen zu lassen und anschließend auf Schlüsslepisoden vertieft einzugehen. Bei Experteninterviews geht man davon aus, dass Experten eine eigene Theorie zu dem betrachteten Problembereich haben, die sie auf Fragen hin in Worten ausdrücken können. Diese Interviews sind hilfreich, um wesentliche Einflussfaktoren und ihr Zusammenspiel sowie Ursachen von beobachteten Problemen aufzudecken. Bei diesen Interviews geht es deshalb darum, die Domäne zuerst strukturell zu verstehen und dann in die Tiefe zu den Problemursachen vorzustoßen. Experteninterviews sollten nicht dazu verwendet werden, sich die Literaturarbeit zu sparen. Interviews können auch in späteren Phasen durchgeführt werden, z.B. um Interpretationshilfe für Zwischenergebnisse zu erhalten. Da Interviews im deutschsprachigen Raum sehr verbreitet sind und es auch ausreichend gute Leitfäden für die Interviewgestaltung gibt, sei hier nicht näher darauf eingegangen, sondern wir konzentrieren uns auf die schwierigeren, aber potentiell effizienteren Workshops.

Daten werden aus drei Gründen in Workshops anstelle von Einzelinterviews erhoben:

1. *Weil das Phänomen sich nur in Workshops erheben lässt.* Dies ist dann der Fall, wenn die Gruppenmeinungsbildungsprozesse Forschungsgegenstand sind. Einige Wissenschaftler sehen hier den einzigen legitimen wissenschaftlichen Grund für Workshops (z.B.: Bloor et al. 2001). Dieser Grund ist bei der Bedarfsanalyse für Bürgerservices weniger von Relevanz.
2. *Weil die Datenerhebung in Workshops effizienter durchgeführt werden kann:* In einem Workshop kann ein Wissenschaftler von mehreren Teilnehmern gleichzeitig Input erhalten. Dies ist nur dann effizient, wenn Teilnehmer parallel Input geben können. Dies erfordert eine Verschriftlichung der parallelen Diskussionsphasen: Hier hat es durch das Aufkommen von elektronischen Moderationswerkzeugen (z.B. GroupSystems (Schwabe 1995)), durch Diskussionsforen und durch Chat auch für Workshops in einem physischen Arbeitsraum große Fortschritte gegeben. Die Verschriftlichung der Diskussion erleichtert auch die Datenauswertung.

3. *Weil die Datenqualität davon profitiert:* Die Interaktion mit anderen regt Diskussionsteilnehmer an. Diese Anregung kann zum einen zu einer erhöhten Kreativität (da in frühen Interviews keine Lösungsvorschläge gefragt sind, ist dies nicht so relevant), zu einer vertieften Beschäftigung mit dem Thema und zum Entdecken neuer Aspekte führen, die dem Bürger bisher noch nicht so bewusst waren. Die Teilnehmer machen gemeinsam einen Lernprozess durch, den sonst nur der Interviewer machen würde; dadurch können alle Teilnehmer auf einem einheitlichen Informationsstand Input geben. Weiterhin kann die Zustimmung oder Ablehnung von Einzelbeobachtungen es dem Wissenschaftler erleichtern, Muster zu erkennen und zu bewerten. Allerdings kann gerade ein Workshop zu einer zu einheitlichen Meinung führen, die nicht so sehr auf einem Konsens als auf einer Sehnsucht nach Harmonie mit den anderen basiert (sog. Groupthink (Bloor et al. 2001)). Auch hier sind elektronische Medien hilfreich, erlauben sie doch anonyme Diskussionen und Bewertungen.

Im Marketing werden sogenannte Fokus-Gruppen (Bloor et al. 2001) zu Workshops eingeladen. In ihrer ursprünglichen Form werden sie dort einem Stimulus (z.B. einer neuen Produktidee) ausgesetzt und ihre subjektive Reaktion erhoben. Der Erfolg von Fokusgruppen hat auch das Einsatzspektrum ausgeweitet und ist in den Sozialwissenschaften und in der HCI-Forschung weit verbreitet (Tremblay et al. 2010). So schreibt im Kontext des Designs von "User Experience" bei IT-Anwendungen Kuniavsky (Kuniavsky 2003 S. 201³): "Fokus-Gruppen sind strukturierte Gruppen-Interviews, die schnell und preiswert die Wünsche, Erfahrungen und Prioritäten der Zielgruppen offenlegen." In dieser Ausrichtung sind sie auch für die Erhebung des Bedarfs von Bürgern geeignet. Wie auch Interviews sind sie geeignet, um ein vertieftes Verständnis der Lebenssituation, der grundlegenden Bedürfnisse, der bisherigen Erfahrungen, des Informationsverhaltens und der wahrgenommenen Servicequalität zu erarbeiten. Neben diesen explorativen Fokusgruppen werden in späteren Phasen Fokusgruppen auch dazu eingesetzt, um gewünschte Eigenschaften eines Systems zu priorisieren und um auf anderem Wege (z.B. Surveys) erhobene Nutzungserfahrungen zu interpretieren und zu validieren (Tremblay et al. 2010). Schlüssel zu einer erfolgreichen Arbeit mit Fokusgruppen ist eine gute Moderation (Schenk/Schwabe 2001) und Vorbereitung (Kunivasky 2003 S.207ff). Hierzu gehört

- a) die Auswahl eines geeigneten Themas, denn die Teilnehmer müssen sich damit wohl fühlen, ihre Erfahrungen in einer Gruppe zu teilen,
- b) die Auswahl einer geeigneten Zielgruppe, denn die Teilnehmer müssen kompetent zum Thema Auskunft geben können; wenn es um Erfahrungen geht, dann sollten sie diese aus erster Hand erlebt haben,
- c) eine ausreichende Anzahl an Teilnehmern und Workshops; üblich sind 8-12 Teilnehmer, aber auch kleinere Gruppen können sinnvoll sein, insbesondere wenn ohne Computerunterstützung gearbeitet wird und eine intensive Diskussion möglich sein soll. Mehrere aufeinanderfolgende Workshops durch verschiedene Gruppen sind sinnvoll, um zu sehen, auf welche Themen die Gruppen konvergieren und welche Interpretationen Einzelmeinungen bleiben.

³ Übersetzung des englischen Zitats durch die Autoren

d) die Gestaltung einer Agenda (= Tagesordnung). Diese Agenda sollte standardisiert sein, um die Gruppen einander vergleichbar zu machen. Das Collaboration Engineering (Briggs et al. 2009) bietet einen Leitfaden, wie eine Agenda systematisch ausgehend von Zielen bis hin zu Arbeitsanweisungen für einzelne Schritte und den Werkzeugeinsatz gestaltet werden kann.

Im Projekt Bürgerberatung 2.0 erfolgten nach den Mystery Callings und –Shoppings zwei Workshops mit jeweils neun und sechs Bürgern und Bürgerinnen sowie ein Workshop mit sieben betroffenen Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung. Es wurden nur Bürgerinnen ausgewählt, die gerade schwanger waren oder vor kurzem schwanger gewesen waren, um aktuelle Erfahrungen unmittelbar erheben zu können. Die Workshops dienten dazu, alle drei Bereiche (Warum/Was/Wie) des Frameworks sowohl aus Bürger- wie auch aus Verwaltungssicht zu erheben.

Tabelle 1 gibt ein Beispiel für die Agenda eines Bürgerworkshops wieder.

Nr.	Tagesordnungspunkt	Methode
1	Willkommen und Präsentation der Workshop-Themen und der verwendeten Moderationswerkzeuge	Präsentation
2	Informationsverhalten (qualitativ) * Welche Informationsquellen werden wozu genutzt? (schriftliche Diskussion) * Ergebnispräsentation und -diskussion	e-Brainstorming Verbal
3	Informationsverhalten - Welche Informationsquellen sind wie geeignet für die Suche? (Fragebogen) - Ergebnispräsentation und -diskussion	Online-Fragebogen Verbal
4	Ideen zur Gestaltung von Bürgerberatung - Ideensammlung - Auswahl der besten Ideen - Diskussion der besten Ideen	e-Brainstorming e-voting Verbal
5	Service Qualität - Bewertung der Servicequalität nach Servqual (Fragebogen) - Ergebnispräsentation und -diskussion	Online-Fragebogen Verbal
6	Zusammenfassung und Ende	Verbal

Tabelle 1: Workshopaufbau für Bürger in Sindelfingen 2009

Die Bürgerworkshops behandelten nacheinander das Informationsverhalten, die Servicequalität und eine Vision für eine zukünftige Bürgerberatung. In jedem Tagesordnungspunkt wurde zuerst unter Einsatz der elektronischen Moderationswerkzeuge von "GroupSystems" schriftlich der Input der Bürger erfasst und dieser danach mündlich diskutiert. Der schriftliche Input sicherte eine höhere Partizipation und eine größere Offenheit; die nachfolgende mündliche Diskussion erlaubte führte zu einer vertieften und differenzierten Interpretation der Ergebnisse. Der Einsatz eines elektronischen Werkzeugs erlaubte die sofortige Auswertung der Bewertun-

gen der Teilnehmer. Die Gruppe konnte so mit ihrer geäußerten Meinung konfrontiert werden. Beispielsweise konnte bei der Servqual-Diskussion nach der Erhebung der Einzelbewertungen mit einem Online Fragebogen diskutiert werden, *warum* bestimmte Faktoren schlecht und andere gut bewertet worden waren und welche konkreten Erfahrungen dahinter steckten. Hierzu wurden den Teilnehmern die Gesamtbewertungen der einzelnen Aspekte auf einem Großbildschirm präsentiert.

Da uns das Informationsverhalten der schwangeren Bürgerinnen noch unklar war, wählten wir hier eine Vorgehensweise in zwei Schritten: In einem ersten Schritt diskutierten wir allgemein und offen, wie die Schwangeren Informationen suchen und auf welche Medien sie zugreifen. Diese Diskussion erfolgte wie eben beschrieben in dem zweistufigen Prozess: 1. Schriftliche parallele Diskussion und 2. Mündliche Diskussion. Durch diesen qualitativen Schritt konnten wir das Thema in seinem ganzen Reichtum erfassen. Gleichzeitig beschäftigten sich die Teilnehmer intensiv mit ihrem Informationsverhalten und konnten in einem zweiten Schritt qualitativ hochstehenden Input zu ihrer Bewertung einzelner Informationsquellen (Internet, Freunde....) geben. Diese Bewertungen wurden dann zunächst quantitativ erhoben. Als Qualitätskriterien wurden *Zugänglichkeit, Verständlichkeit, Nutzungshäufigkeit, Vertrauenswürdigkeit* vorgegeben und dann die Reihenfolge der Quellennutzung abgefragt. Anschließend wurden diese Bewertungen mit den Teilnehmern mündlich diskutiert⁴.

Mit einem Blick in die Zukunft skizzierten die Bürger und Bürgerinnen zum Abschluss ihre Wunschvorstellung von einem System zur Beratungsunterstützung. Dabei leiteten Fragen wie „Wie stellen Sie sich das System für werdende Eltern vor? Was muss es Ihnen liefern? Wie muss es aussehen? Was muss es können?“ Diskussion.

1.4.4 Website-Analyse

Webseiten sind wesentliche Medien zur Kundenselbstbedienung und damit ein wesentlicher Teil eines kommunalen Bürgerservices. Eine systematische Website-Analyse erlaubt eine Beurteilung des Informationsangebotes der Informationsnachfrage, des Informationsverhaltens der Bürger und der Service-Qualität. Für eine Beurteilung sind sowohl objektive Daten zum Verhalten der Nutzer als auch subjektive Bewertungen der Informationsqualität und Servicequalität durch die Nutzer hilfreich.

Objektive Daten fallen bei Analysen von Logfiles und Click-Stream-Protokollen an (vgl. z.B. Kuniavsky 2003, S. 402 ff). Sie zeigen Verweildauer und Häufigkeit des Besuchs einer Webseite oder auch Klick-Folgen an. Damit geben sie Aufschluss darüber, welches Informationsangebot wie genutzt wird, wie sich Nutzer durch die Webseiten navigieren und ob sie effektive und effiziente Suchstrategien einsetzen können.

⁴ Die Ergebnisse der Workshops sind publiziert in (Schenk/Schwabe 2010a)

Für subjektive Daten wird auf die bekannten Konzepte aus dem Marketing und den Informationswissenschaften zurückgegriffen (für einen Überblick vgl. Treiblmaier (2007)). Für die Messung der Servicequalität von Webseiten gibt es Anpassungen des Servqual-Ansatzes. Van Iwaarden et al. (2003) übernehmen aus dem Servqual-Ansatz die Dimensionen zur Messung von Servicequalität, um zu untersuchen, wie Nutzer gute und schlechte Webseiten unterscheiden sowie welche Faktoren für die Webseiten-Qualität relevant sind. Es werden u.a. bewertet: das Auffinden der Webseite, die Nutzung der Links, die Navigation, die Suche, der Zugang und die Abwicklung der Transaktion.

Informationswissenschaftliche Kriterien zur Qualität von Informationen lassen sich direkt auf die Informationsbereitstellung durch Webseiten anwenden. So schlagen Barnes/Vidgen (2002) die folgenden Qualitätskriterien vor: Korrektheit, Glaubwürdigkeit, Aktualität, Relevanz, Verständlichkeit, passender Detaillierungsgrad und Aufbereitung. Im Kontext der Bürgerservices kommt als wesentliches Kriterium die Rechtskonformität hinzu, d.h. die Bürger müssen sich darauf verlassen können, dass Informationen rechtskonform sind bzw. dass der Grad der rechtlichen Bindungswirkung einer Information für sie erkennbar ist. Diese Kriterien lassen sich auch für andere Informationsmedien der öffentlichen Verwaltung (Broschüren, Informationsblätter, Formulare ...) anwenden.

1.4.5 Dokumentenanalyse

Eine Dokumentenanalyse ist ein wesentliches Instrument, um die Organisation und dabei insbesondere die interne Leistungsbereitstellungsprozesse des Bürgerservices zu untersuchen. Anhand von Dokumenten lässt sich nachvollziehen, wer was tun soll und wer was wirklich macht. Dabei ist zum einen zwischen der Kundenschnittstelle (dem sog. Front-Office) und dem unterstützenden, abwickelnden und steuernden sogenannten Back-Office von Bürgerservices zu unterscheiden. Zum anderen ist zwischen Dokumenten zu unterscheiden, welche Vorgaben für die Arbeit der betroffenen Personen machen und welche die Arbeit der Personen begleiten. Abbildung 3 gibt Beispiele für alle vier Arten von Dokumenten.

	Front-Office	Back-Back-Office
Arbeitsvorgabe	Checklisten Leitfäden	Prozessvorgaben Organisationsanweisungen
Arbeitspraxis	Notizblätter Formulare Broschüren Nachrichten	Laufzettel Akten

Abbildung 3: Dokumententypen

Da die Dokumentenanalyse im Back-End in der Literatur zur Prozessanalyse in der öffentlichen Verwaltung wohlbekannt und nicht spezifisch für Bürgerservices ist, wird hier nicht näher darauf eingegangen.

Die Herausforderung bei der Analyse des Front-Ends ist es, die Arbeitspraxis anhand der vorliegenden Dokumente umfassend zu erheben. Gerade im Front-End zum Bürger mögen zwar Leitfäden zur Gesprächsführung und zur Beratung existieren, die Frage ist aber, ob sie in der Arbeitspraxis wirklich eingesetzt werden und wenn nicht, warum. Anhand von privaten Dokumenten (Notizzetteln ...) lässt sich bewährte Arbeitspraxis erfahren und Schwächen der Arbeitspraxis erarbeiten.

Dokumente sind zur Kommunikation und zur Dokumentation gedacht (Flick 2007). Eine gute Dokumentenanalyse fragt deshalb nach dem Zweck, den die Autoren bei der Verfassung des Dokuments verfolgten. In einem Organisationskontext sind dann nicht nur die Inhalte wesentlich, sondern auch, wie mit den Dokumenten als Artefakten umgegangen wird: Meta-Informationen legen offen, wer auf Dokumente zugegriffen hat; sie offenbaren (je nach Art des Dokuments) den formalen Arbeitsprozesse und die soziale Kooperationsstruktur und geben Aufschluss darüber, welche Arbeitsmittel wie verwendet werden und welche Informationen gespeichert werden.

Mit der Verbreitung elektronischer Medien hat sich die Vielfalt von zu untersuchenden Dokumenten erweitert. Während elektronische Briefe, Aktennotizen und Formulare ein papierenes Äquivalent haben, ist eine E-Mail, ein Blog-Eintrag oder eine Wiki-Seite ein neuartiges Artefakt mit neuen Umgangsformen, neuen automatischen Auswertungsmöglichkeiten und damit neuen Möglichkeiten für einen Erkenntnisgewinn.

1.4.6 Survey

Workshops und Interviews liefern keine repräsentativen Daten, sind also beispielsweise nicht dazu geeignet, repräsentative Aussagen über die Qualität eines existierenden Bürgerservice zu machen. Beobachtungen, Mystery Shopping und Website-Analysen können zwar zu repräsentativen Aussagen führen; dies ist aber aufwändig (siehe oben). Deshalb wird zur Ermittlung repräsentativer Daten häufig auf Umfragen (neudeutscher Fachbegriff: Surveys) zurückgegriffen. In Surveys wird eine repräsentative Subgruppe der betroffenen Bürger und Verwaltungsmitarbeiter befragt (in Ausnahmefällen können auch sogenannte Vollerhebungen möglich sein, bei denen alle Betroffenen befragt werden). Für die Wissenschaft sind sie ein guter Weg, um die durch andere Methoden erhobenen Daten zu validieren (oder verwerfen) und zu verallgemeinerbaren Aussagen zu gelangen. Für Kommunen sind Surveys dann sinnvoll, wenn sie ihre Bürger gerne besser kennen lernen möchten, den Handlungsbedarf für eine Verbesserung des Bürgerservice belastbar erheben möchten oder wenn sie sich mit anderen Kommunen vergleichen möchten.

Surveys sind anfällig für methodische Fehler. Zu den üblichen Fehlern gehören

a) der Einsatz für einen ungeeigneten Zweck. Wenn es um die Erhebung von Fakten geht, sind häufig andere Verfahren besser geeignet. Wenn eine Verwaltung beispielsweise erheben möchte, wie viele Bürgeranfragen sie zu einem bestimmten Bereich erhalten hat, dann sollte sie lieber die eingegangenen Anfragedokumente (Briefe, E-Mails...) auswerten als sich auf die Erinnerung der Mitarbeiter zu verlassen. Surveys sind hingegen gut geeignet, Einstellung und Verhalten von Menschen zu erheben. Bei der Bedarfsanalyse für Bürgerservice halten wir sie für geeignet, um zu Aussagen zur Servicequalität, zum Informationsverhalten, zum Informationsbedarf, zur Bewertung des Informationsangebots und zu den grundlegenden Bedürfnissen (vgl. Abbildung 2) zu gelangen. Da Ansprüche und Pflichten formal geregelt sind, sind Surveys hier unbefriedigend und bei organisatorischen Fragen sind häufig andere Instrumente besser geeignet.

b) Fehler bei der Erhebung und Auswertung von Daten. Hierzu gehören die Gestaltung des Fragebogens, die Auswahl und Ansprache geeigneter Befragter, die Sicherstellung einer ausreichenden Antwortrate, die Durchführung der Befragung und die anschließende Auswertung der Daten mit Hilfe geeigneter statistischer Methoden. Hierauf wird nicht näher eingegangen, weil diese Probleme nicht spezifisch für Bürgerservices sind und es ausreichend Literatur hierfür gibt (vgl. z.B. Fowler 2008). Die Durchführung eines Surveys ist so fehleranfällig und personalaufwändig, dass selbst Forschungsinstitutionen dazu übergehen, diese an darauf spezialisierte Dienstleister auszulagern.

1.5 Zusammenfassung und Ausblick

Mit großem Aufwand wird derzeit in der öffentlichen Verwaltung versucht, in IT-Projekten und Reorganisationsprojekten Bürgerservice zu verbessern. Hierzu trägt die Bedarfsanalyse wesentlich bei, hilft sie doch vor der Projektauswahl, die richtigen Projekte auszuwählen (auch jenseits einer engen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung), zu Projektbeginn, die richtigen Ziele zu setzen und während des Projekts, die Stakeholder zu berücksichtigen und die richtigen Prioritäten zu setzen. Die hier vorgestellte Methode setzt bewusst einen Kontrapunkt zur bisherigen Praxis der Verwaltung, sich hauptsächlich auf ihre Sicht von Bürgerservices zu konzentrieren. Diese ist geprägt durch ein Denken in gesetzlichen Ansprüchen, Informationsangeboten und einer effizienten Organisation. Dieser Verwaltungsperspektive stellen wir die Bürgerperspektive gegenüber, die durch Grundbedürfnisse, Informationsnachfrage, Informationsverhalten und eine erwartete Servicequalität geprägt ist. Um Daten zu erheben, bedarf es jenseits der üblichen Instrumente zur Organisationsuntersuchung neuer Instrumente. Hier stellt das Marketing (welches sich in kommerziellen Unternehmen ja auch um Kundenbedürfnisse kümmert) mit Mystery Shopping, Workshops von Fokus-Gruppen und Website-Analysen geeignete spezialisierte Instrumente zur Verfügung. Wir haben in diesem Beitrag gezeigt, wie diese Instrumente für das Beispiel der Bürgerberatung nutzbringend eingesetzt werden können. Entwickelt wurde das Instrumentarium zuerst für die Bankberatung (Mogicato/Schwabe 2009) und wir haben es auch erfolgreich im Bereich der Reiseberatung eingesetzt. Die Einsatzerfahrungen beleuchten zugleich Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen kommerzieller Beratung und Beratung für Bürgerservices: Auf Kundenseite ähnelt sich das Instrumentarium stark. Auf Anbieterseite trifft der Bür-

ger auf eine Verwaltung, gegenüber der er rechtlich verbriefte Ansprüche hat. Dies prägt Informationsangebot, Organisation und Servicequalität. Einem Konsumenten hingegen tritt ein Anbieter entgegen, der zum Teil konträre Interessen hat (Preisminimierung vs. Erlösmaximierung). Diese Interessenskonflikte prägen wiederum das Informationsangebot, die Servicequalität und die Organisation, und zwar in anderer Weise als im öffentlichen Sektor. Solange diese unterschiedlichen Ausgangspunkte respektiert werden, kann auch auf Angebotsseite viel voneinander gelernt werden. Die öffentliche Verwaltung kann insbesondere bei der Servicequalität und der Organisation der Schnittstelle zum Bürger von den Erfahrungen der Wirtschaft lernen.

Eine Methode muss lebendig sein, d.h. sie muss eingesetzt und fortentwickelt werden, um Nutzen zu stiften. Wir haben im Forschungsprogramm zu einer modernen Beratungsunterstützung die jetzt vorgestellte Methode zur Bedarfserhebung erarbeitet und erprobt. Ein weiterer Einsatz in verschiedenen Verwaltungen in Deutschland und der Schweiz steht bevor. Die Ergebnisse dieser Studien und die Anwendungserfahrungen anderer Anwender sind erforderlich, damit Verwaltungen und Wissenschaftler durch verbesserte Bürgerservices dauerhaft Wert für die Bürger stiften können.

1.6 Literatur

Barnes, S./Vidgen, R. 2002: An Integrative Approach to the Assessment of E-Commerce Quality. *Journal of Electronic Commerce Research*. Vol. 3, H. 3, S. 114-127.

Becker, J./Algermissen, L./Falk, Th. 2009: Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung – Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management. 2. Auflage, Springer, Berlin Heidelberg.

Belkin, N.J./Oddy, R./Brooks, H. 1982: Ask for information retrieval. Part 1: Background and theory. *Journal of Documentation*, Vol. 38, 1982, S. 61–71.

Bloor, M./Frankland, J./Thomas, M./Robson, K. 2001: *Focus Groups in Social Research*, Sage, Thousand Oaks.

Briggs, R. et al. 2009: A Seven-Layer Model of Collaboration: Separation of Concerns for Designers of Collaboration Systems. *Proceedings of the International Conference on Information Systems 2009*, Association of Information Systems.

Brüggemeier, M.; Röber, M.: *Verwaltungsmarketing*. Berlin, Juli 2003 www.f3.htw-berlin.de/.../Brueggemeier/.../BrueggemeierRoeberVerwaltungsmarketing0703.pdf

Calvert, P. 2005: It's a mystery: Mystery shopping in New Zealand's public libraries Source. *Library Review*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 54, H. 1, S. 24-35.

Carlson, M. S./Schwarz, R.M. 1995: What do Citizens Really Want? Developing a Public-Sector Model of Service Quality. In: *Popular government*, Chapel Hill, 4/1995.

Cook, L. et al. 2002: Human Issues in Service Design. In: *Journal of Operations Management*, Vol. 20, S. 159–174.

- Deci, E. L./Ryan, R. M. 2000: The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, H. 11, S. 227–268.
- ESOMAR: Esomar World Research Codes and Guidelines: Mystery Shopping Studies. Esomar 2005. www.esomar.org [zuletzt aufgesucht am 05.07.2010].
- Ellis, D./Wilson, TD./Ford, N./Foster, A./Lam, H.M./Burton, R.,/Spink, A. 2002: Information Seeking and Mediated Searching. Part 5. User-Intermediary Interaction. In: *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, H. 11, S. 883-893.
- Finn, A./Kayandé, U. 1999: Unmasking a Phantom: A psychometric Assessment of Mystery Shopping. In: *Journal of Retailing*, Vol. 75, H. 2, S. 195-217.
- Flick, U. 2007: *Qualitative Sozialforschung*, Rowohlt, Reinbeck.
- Fowler, F. 2008: *Survey Research Methods*. Sage, Thousand Oaks.
- Gatewood, R./Thornton, G.C. III./Hennessey Jr., H.W. 1990: Reliability of exercise ratings in the leaderless group discussion, in: *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, H. 4, S. 331-342.
- Grunow, D. 1988: *Bürgernahe Verwaltung*. Frankfurt / New York
- Hartmann, K./Hodek, J.-M./Greiner, W./Flöttmann, A. 2008: Mystery Shopping in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Einsatz von Testkäufern zur Qualitätssicherung. *Journal Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*.
- Hassenzahl, M. 2010: *Experience Design - Technology for All the Right Reasons*. Morgan&Claypool, San Rafael.
- Hielscher, V./Ochs, P. 2009: *Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog. Reihe „Modernisierung des öffentlichen Sektors. Band 12. Edition sigma, Berlin*.
- Jorgensen, D. L. 1989: *Participant observation: A methodology for human studies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Klee-Kruse, G./Lenk, K. 1995: *BürgerBüros als innovative kommunale Serviceagenturen*. Heidelberg
- Krcmar, H. 2010: *Informationsmanagement*, Springer, Heidelberg 5. Auflage.
- Kuniavsky, M. 2003: *Observing the User Experience*, Morgan Kaufmann, San Francisco.
- Kvale, S. 1996: *Interviews*, Sage, Thousand Oaks.
- Lenk, K.: *Bürgerdienste - schon eine lange Geschichte*. In: Schwabe, G.: *Bürgersevic*es, to appear S. 6.
- Li, M./Gregor, S./Goode, S. 2007: *Developing a Model for Government Service Delivery Through Intelligent Support Systems (ISS)*. 18th Australasian Conference on Information Systems, Toowoomba.

- Lingenfelder, M./Schmidt, K./Wieseke, J. 2006: Mitarbeiter-Performance im Servicekontakt –Modellierung und Messung mittels Mystery Shopping im Tourismus. In: Bruhn, M./Stauss, B.: Dienstleistungscontrolling, Gabler, Wiesbaden, 2006.
- Marketicon Lexikon: Bedarf - Definition. Abruf 10.7.2010
<http://www.marketicon.info/homepage/dictionary/definition.php?id=171>,
- Maslow A. 1943: A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50, S. 370-96.
- Marcoulides, G.A. 1989: The application of generalizability analysis to observational studies, in: Quality and Quantity, Vol. 23, H. 2, S. 115-127.
- Mogicato, R./Schwabe, G. 2009: Beratungsqualität in Banken. Was der Kunde erwartet. Was der Kunde erlebt. Solution Providers, Duebendorf, Schweiz.
- Morrison L.J./Colman A.M./Preston C.C. 1997: Mystery customer research: processes affecting accuracy. In: Journal of the Market Research Society, Vol. 39, H. 2, S. 349-361.
- Novak, J./Schmidt, S. 2009: When Joy Matters: The Importance of Hedonic Stimulation in Collocated Collaboration with Large-Displays, Proc. of the INTERACT 2009 Springer, Heidelberg.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V./Berry L. 1985: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, Fall 1985, S. 41-50.
- Pippke, W. 1990: Beratungsgestaltung bei computergestützter Sachbearbeitung. In: Lenk (Hg.): Neue Informationsdienste im Verhältnis von Bürger und Verwaltung. Decker & Müller, Heidelberg, S. 70-96.
- Power, D./Sharda, R. 2009: Decision Support Systems, Springer, Heidelberg.
- Prestipino, M. 2008: Die virtuelle Gemeinschaft als Informationssystem - Informationsqualität nutzergenerierter Inhalte in der Domäne Tourismus. Dissertation, Universität Zürich.
- Sheldon, K. M./Elliot, A. J./Kim, Y./Kasser, T. 2001: What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. Journal of Personality and Social Psychology 80, H. 2, S. 325–339.
- Schenk, B./Schwabe, G. 2001: Moderation. In: Schwabe, G./Streitz, N./Unland, R. (Hg.): CSCW-Kompodium – Lehr- und Handbuch zur computerunterstützten Gruppenarbeit, Springer, Heidelberg et al.
- Schenk, B./Schwabe, G. 2010a: Understanding the Advisory Needs of Citizens, Multikonferenz Wirtschaftsinformatik MKWI 2010.
- Shing, M./Spence, L. 2005: Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical? In: Business Ethics, Vol. 11, H. 4, 2002, S. 343-353.
- Schwabe, G. 1995: Objekte der Gruppenarbeit, Gabler, Wiesbaden

- Schwabe, G.; Krcmar, H. 1996: Der Needs Driven Approach – Eine Methode zur Gestaltung von Telekooperation: Herausforderung der Telekooperation. In: Proceedings of the DCSCW, Berlin/Heidelberg.
- Shaw, C./Ivens, J. 2002: Building Great Customer Experiences. Palgrave Macmillan, New York.
- Treiblemaier, H. 2007: Web Site Analysis: A Review and Assessment of Previous Research. In: Communications of the Association for Information Systems, Vol. 19, S. 806-843.
- Tremblay, M./Hevner, A., Brendt, D.: The Use of Focus Groups in Design Science Research. In.: Hevner, A., Chatterjee, S.: Design Research in Information Systems. Springer New York et al. 2010.
- Van Iwaarden, J./Van der Wiele, T./Ball, L. /Millen, R. 2003: Applying SERVQUAL to Web sites: an exploratory study. In: International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, H. 8, S. 919-935.
- Van der Wiele, T./Hesselink, M. /Van Iwaarden, J. 2005: Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision. In: Total Quality Management Vol. 16, H. 4 Juni, S. 529–541.
- Walser, K. 2006: Auswirkungen des CRM auf die IT-Integration, Eul-Verlag, Lohmar.
- Wilson, A. M. 1998: The role of mystery shopping in the measurement of service performance. In: Managing Service Quality, MCB University Press, Vol. 8, H. 6, S. 414–420.
- Wilson, A. M. 2001: Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance. In: Psychology & Marketing, John Wiley & Sons, Inc., Vol. 18, H. 7, S. 721–734.
- Wilson, T. 2000: Human Information Behavior. Informing Science, Vol. 3. H. 2, S. 49-55.