Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus
Forschungsinstitut für Absatz und Handel

Universität St. Gallen

Abschlussbericht:

Aspekte der Kundenzufriedenheit der Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen

zuhanden der
Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen

Autoren:

Prof. Dr. Kuno Schedler
Dr. Sven Reinecke
Andrea Kleindienst, lic. rer. publ.
Elisabeth Sipötz, Mag. rer. soc. oec

St. Gallen, im August 1998

TEIL A

1 MANAGEMENT SUMMARY 1

2 AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG 2

3 PROGRAMMFRAGEN DER UNTERSUCHUNG 2

3.1 WORKSHOP MIT DER GESCHÄFTSLEITUNG 2
3.2 PROGRAMMFRAGEN 5

4 UNTERSUCHUNGSKONZEPT 6

4.1 LEISTUNGSFINANZIERER 6
4.2 LEISTUNGSEMPFÄNGERINNEN UND -EMPFÄNGER 7

5 UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE 8

5.1 ALLGEMEINE BEMERKUNGEN ZUR AUSWERTUNG 8
5.2 SCHRIFTLICHE UND MÜNDLICHE INFORMATIONEN 9
5.3 FACHLICHE BERATUNG UND FACHKOMPETENZ 12
5.4 LEISTUNGSBEREITSCHAFT UND GESCHWINDIGKEIT 13
5.5 VERSTÄNDNIS, FLEXIBILITÄT, EINFÜHLUNGSVERMÖGEN 15
5.6 VERLÄSSLICHKEIT 17
5.7 SPEZIELLE THEMENBEREICHE 18

6 DISKUSSION DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE 20

TEIL B - ANHANG

I FRAGEBOGEN UND ANSCHREIBEN I

II GESAMTAUSWERTUNG DER BEFRAGUNG II

III INHALTLICHE AUSWERTUNG BEFRAGUNG III

IV AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS IV

V AUSWERTUNG DES WORKSHOPS V

1 Management Summary

1. Im Auftrag der Direktion der Sozialversicherungsanstalt führte die Universität St. Gallen – vertreten durch das Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT) sowie das Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH) – erstmalig eine Kundenzufriedenheitsstudie für die SVA durch.

2. In einem ersten Workshops mit der SVA einigte man sich darauf, dass es für den Beginn zweckmässig sei, die Kundenzufriedenheit der beiden Kundengruppen der Leistungsfinanzierer und der Leistungsempfänger zu untersuchen.

3. Die Kundenzufriedenheitserhebung wurde explorativ, das heisst qualitativ angelegt. Mit den Leistungsfinanzierern wurden Gespräche geführt. Des weiteren wurden insgesamt 1100 Leistungsempfänger schriftlich befragt. Der erzielte Rücklauf von insgesamt 180 Fragebögen kann als sehr positiv gewertet werden. Die damit erreichte Rücklaufquote von 16,4 Prozent liegt deutlich über den üblichen Rückläufen von Kundenzufriedenheitsbefragungen. Ergänzend wurden Gespräche mit Experten auf der Leistungsempfängerseite geführt, um einzelne Aspekte vertieft ergründen zu können.

4. Die Kundenzufriedenheit der Leistungsfinanzierer ist ausserordentlich hoch. Trotzdem konnten Sie aufgrund ihrer Erfahrungswerte mit der Sozialversicherungsanstalt einige Nebenbereiche nennen, in denen noch Verbesserungenpotentiale vorhanden sind.

5. Auch auf Leistungsempfängerseite kann von einer insgesamt hohen Kundenzufriedenheit ausgegangen werden. Dies gilt insbesondere für die Informationspolitik, für die fachliche Beratung (Ausnahme: Berufsberatung IV), das Einfühlungsvermögen und die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Verlässlichkeit der Sozialversicherungsanstalt.

6. Mehrfach wurde von den Kunden erwähnt, dass sich die Leistungen der SVA in den letzten zwei Jahren deutlich verbessert haben. Hier zeigt sich der Erfolg des Veränderungsprozesses, der in der SVA in den letzten beiden Jahren aktiv forciert wurde.

7. Verbesserungspotentiale bestehen aus Sicht der Leistungsempfänger insbesondere im Bereich der Informationspolitik (Sicherstellung, dass man nur einen Ansprechpartner hat; bessere Stellvertreterregelung) sowie bezüglich der Bearbeitungsfristen.

8. In Einzelfällen wurde das Beschwerdeverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SVA gerügt. Hier besteht Schulungsbedarf.

9. Es wird empfohlen, auf Basis der vorliegenden explorativen Kundenzufriedenheitsanalyse eine quantitative, periodische Kundenzufriedenheitsstudie durchzuführen, um eine Längsschnittanalyse zu ermöglichen.

2 Ausgangslage und Problemstellung

Die Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen (SVA) unterliegt seit gut zwei Jahren einem ständigen Veränderungsprozess, in dessen Verlauf sie ihre Dienstleistungsqualität verbessern möchte. Um ihren Zwischenstand zu erheben, aber vor allem auch um Anhaltspunkte für weitere Schwergewichte der Anstrengungen zu erhalten, hat die SVA das Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG) und das Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH-HSG) beauftragt, bei ausgewählten Kundengruppen deren Zufriedenheit zu erheben.

Ziel einer Untersuchung der vorliegenden Art und Grössenordnung ist nicht eine repräsentative Rückmeldung über die Zufriedenheit der Kunden der SVA (also nicht: x % sind zufrieden). Vielmehr geht es der SVA darum, rasch zu begründeten Hinweisen für weitere Handlungsfelder ihrer Reform zu gelangen. Angestrebt wird also ein *qualitatives* Feedback zur Zufriedenheit der von der SVA festgelegten Kundengruppen.

3 Programmfragen der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung stützt sich auf Fragestellungen, die im Rahmen eines Workshops mit der Geschäftsleitung der SVA festgelegt wurden. Dieser Anlass hatte damit sowohl Informations- wie auch Programmfunktion und führte zu einer zielgerichteten Vorgehensweise im Verlauf der Arbeiten.

3.1 Workshop mit der Geschäftsleitung

Um die Erhebung sinnvoll strukturieren zu können, wurde am 8. September 1997 ein Workshop mit der Geschäftsleitung der SVA durchgeführt, an dem die Ziele der Untersuchung festgelegt wurden.

3.1.1 Kundengruppen

Die Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen weist eine ausserordentlich heterogene Kundenstruktur auf. Im Rahmen des halbtägigen Workshops wurden gemeinsam mit den Vertretern der verschiedenen Abteilungen (und damit der Tätigkeitsgebiete) die wichtigsten Kundengruppen eruiert. Es wurde entschieden, dass die Kunden nach ihrer Funktion für die SVA segmentiert werden sollen. Dies ergab folgendes Bild (in Klammern stehen die Punkte für die Priorität, die der Kundengruppe in Bezug auf die folgende Untersuchung zugeteilt wurde[1]):

[1] Mit dieser Priorität wird nicht ausgedrückt, ob die entsprechende Kundengruppe für die SVA wichtig sei. Zu verschiedenen Kundengruppen hat die SVA jedoch selbst einen so intensiven direkten Kontakt, dass die Geschäftsleitung annimmt, hier die Kundenbedürfnisse und deren Zufriedenheit ausreichend zu kennen.

- Leistungsfinanzierer (7 Punkte)
  - Zahler
  - selbständig Erwerbende
  - Prämienzahler
  - Arbeitgeber
  - Prämienzahler

- Leistungsempfänger (6 Punkte)
  - Familienzulagenempfänger
  - IPV
  - Rentner
  - Leistungsbezüger

- Leistungskäufer (4 Punkte)
  - Kanton St. Gallen
  - andere Kantone

- Öffentlichkeit (3 Punkte)
  - Medien
  - interessierte Öffentlichkeit
  - Bürger
  - Parlamentarier

- Kooperationspartner (1 Punkt)
  - andere Sozialversicherungsanstalten
  - Ausgleichskasse
  - Partnerorganisationen
  - Familienausgleichskasse

- Umsetzungspartner (0 Punkte)
  - Zweigstelle
  - Durchführungsstelle
  - Ärzte
  - ZAS

- Regulierende (0 Punkte)
  - Behörden
  - Staat
  - Gerichte
  - BSV
  - Kantonale Verwaltung

In demselben Workshop entschieden sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine weitere vertiefende Bearbeitung der beiden Gruppen *Leistungsfinanzierer* und *Leistungsempfängerinnen und -empfänger*. Sie gingen dabei davon aus, dass die SVA zu Leistungskäufern und Kooperationspartnern eine institutionelle Beziehung pflegt, die einfachen Feedback und damit bessere Information für die SVA zulässt. Aufgrund dieser Schwerpunktbildung wurden in der Folge nur noch die beiden erwähnten Kundengruppen bearbeitet.

3.1.2 IST-Situation aus Sicht der SVA des Kanton St. Gallen

Für die zwei ausgewählten Kundengruppen wurde nun eine intuitive Stärken-Schwächen-Beurteilung vorgenommen. Die verschiedenen Aussagen wurden anschliessend zu Clustern zusammengefasst.

	Unsere Kunden sind **zufrieden** mit:	Unsere Kunden sind **unzufrieden** mit:
Beratung	Bedienung; persönliche Beratung; persönliche Kontrolle; Beratung; Hilfsbereitschaft	Umfang der Beratung; kompetente Auskunftsgeber (ganzheitliche, umfassende Perspektive)
Geschwindigkeit	"interne Bearbeitungszeit" ist gesunken	Bearbeitungszeit; Reaktionsdauer; Verarbeitungsdauer; Termine
Kompetenz	fachliche Qualität; Qualität; Fachwissen	
Kapazität	Leistungsfähigkeit; Infrastruktur	
Information	Öffentlichkeitsarbeit; Informationsmaterial	
Zuverlässigkeit	zuverlässig; Verlässlichkeit; termingerechte Auszahlungen	
eigener Aufwand		Abklärungsaufwand
Flexibilität		Flexibilität; Eingehen auf spezielle Kunden; mangelnde Flexibilität
Verständlichkeit		"Verwaltungsdeutsch"; Darstellung der Informationen; Verständlichkeit der Unterlagen; ungenügende Dokumente; Form

Tabelle 1: Intuitive Beurteilung eigener Stärken und Schwächen der SVA

Langfristig ist vor allem entscheidend, welche Stärken und Schwächen die *eigenen Kunden* der SVA erkennen und wie sie diese bewerten. Der Wechsel des Blickpunktes von der Sicht der Organisation zur (teilweise naiven) Sicht der Kunden führt zu teilweise völlig verschiedenen Anforderungen an die Qualität der Leistungen der SVA. Der Schwerpunkt liegt hier in Qualitätsfaktoren,

- welche aus Kundensicht *besonders relevant* für deren Zufriedenheit sind, jedoch nur ungenügend von der SVA erfüllt werden (Bedeutungs-Eindrucks-Analyse) bzw.
- die *sehr oft* auftreten und entscheidend zur Unzufriedenheit beitragen (Problem-Relevanz-Analyse).

Aus dem Workshop wurde eine Reihe von Fragen für die weitere Untersuchung formuliert:

- Was verstehen die Kunden unter einer qualitativ hochwertigen Leistung einer Sozialversicherungsanstalt?
- Welche Kriterien/Leistungen sind die kritischen Qualitätsindikatoren aus Kundensicht?

- Wie beurteilen die Kunden diese Leistungen bei der SVA allgemein (bezüglich der 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität, siehe Anhang)?
- Welche Abweichungen bzw. “Gaps” (Lücken) ergeben sich beim Vergleich von SVA- und Kundenaussagen?

Eine Gewichtung der aufgestellten Hypothesen konnte nicht vorgenommen werden. Zum einen sind je nach Abteilung und damit je nach Leistung unterschiedliche Vermutungen festzustellen. Zum anderen sind keine systematischen Feedback-Instrumente vorhanden, die eine objektive Beurteilung der IST-Situation zulassen würden.

Im weiteren konnte nach dem Workshop nicht beurteilt werden, anhand welcher Kriterien die einzelnen Leistungsfinanzierer/-empfänger die Qualität der jeweiligen Leistungen beurteilen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen zum Schluss, dass für eine vermehrte Kundenorientierung deshalb konkretere Angaben über die qualitätsbestimmenden Merkmale der Leistungen erarbeitet werden müssen.

3.2 Programmfragen

Auf der Basis eines in der Wissenschaft bewährten Systems zur Messung von Kundenzufriedenheit von Dienstleistungsunternehmen (Servqual) entwickelten das Projektteam der Universität St. Gallen Programmfragen für die Analyse der Kundenzufriedenheit. Dabei wurden fünf Dimensionen unterschieden:

1. *Kundenzufriedenheit mit der Qualität der **schriftlichen** und **mündlichen Information** durch die Sozialversicherungsanstalt*

- Verständlichkeit der Briefe der Sozialversicherungsanstalt
- Umfang, Qualität und Verständlichkeit der Informationsunterlagen und Broschüren
- Wissen die Kunden aufgrund der Informationen der Sozialversicherungsanstalt jeweils genau, welche nächsten Schritte von ihnen erwartet werden?
- Telefonische Erreichbarkeit der Ansprechpartner bei der Sozialversicherungsanstalt

2. *Kundenzufriedenheit mit der **fachlichen Beratung** durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sozialversicherungsanstalt sowie mit deren **fachlicher Kompetenz***

- Umfang und Qualität der gewährten fachlichen Beratung
- Richtigkeit der sachlichen Entscheide
- Vertrauen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Sozialversicherungsanstalt

*3. Kundenzufriedenheit mit **Arbeitsgeschwindigkeit** und **Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sozialversicherungsanstalt*

- Geschwindigkeit, mit der Anträge bearbeitet wurden
- Auftreten und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Persönliche Unterstützung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

*4. Kundenzufriedenheit mit **Verständnis, Einfühlungsvermögen** und **Flexibilität** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sozialversicherungsanstalt*

- Verständnis für Kundenprobleme, Verhalten bei Beschwerden
- Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ausschöpfen des Ermessensspielraums
- Fristen, die die Sozialversicherungsanstalt setzt, sind fair und können eingehalten werden

*5. Kundenzufriedenheit mit der **Verlässlichkeit** der Sozialversicherungsanstalt*

- Einhalten zugesagter Termine
- Leistungen der Sozialversicherungsanstalt entsprechen den Zusagen
- Die Sozialversicherungsanstalt stellt die richtigen Unterlagen zur richtigen Zeit zu.

Die fünf Programmfragen bildeten die Basis für die Kundenzufriedenheitsuntersuchung.

4 Untersuchungskonzept

Die Programmfragen waren für die Leistungsempfänger und die -finanzierer grundsätzlich dieselben; für die Ermittlung der Zufriedenheit der Leistungsempfänger und Leistungsfinanzierer wurden jedoch unterschiedliche Strategien gewählt.

4.1 Leistungsfinanzierer

Mit den *Leistungsfinanzierern* war die Durchführung von zwei Workshops mit jeweils etwa 10-15 Teilnehmerinnen und Teilnehmern geplant. Zu diesem Zweck wurden knapp 50 kleine, mittlere und grosse Unternehmen persönlich angeschrieben und an den Workshop eingeladen. Aufgrund der geringen Zahl von Rückmeldungen wurden gegen 30 Unternehmen nochmals telefonisch kontaktiert. Trotzdem konnten schliesslich nur drei Unternehmungsvertreterinnen und -vertreter zur Teilnahme bewogen werden. Mit zwei Personen wurde ein Gruppengespräch und mit der dritten Person nachträglich ein telefonisches Einzelinterview geführt.

Das äusserst geringe Interesse der Leistungsfinanzierer kann verschiedene Ursachen haben:

- die Arbeit der SVA wird generell als gut eingestuft und daher besteht kein Grund für die Teilnahme an einem Workshop;
- der Umfang der anfallenden Arbeiten mit der SVA ist relativ gering und damit wird diesem Thema kein hoher Stellenwert eingeräumt;
- es besteht eine allgemeine Unzufriedenheit mit den Leistungen der SVA und daher nur eine geringe Motivation für einen Dialog.

Welches tatsächlich die Beweggründe waren, liess sich nicht abschliessend festlegen. Der allgemeine Eindruck aus den geführten Gesprächen geht jedoch dahin, dass dem Thema im Vergleich zur drückenden Wirtschaftslage nur ein untergeordneter Stellenwert zugewiesen wurde.

4.2 Leistungsempfängerinnen und -empfänger

Bei den *Leistungsempfängern* wurde zwischen den eigentlichen Endabnehmern wie IV-Sachleistungsbezüger, IV-Rentenbezüger, AHV-Rentenbezüger, Ergänzungsleistungsbezüger und Empfänger von Krankenkassenverbilligungen einerseits und sogenannten Expertinnen und Experten andererseits unterschieden.

Anlässlich von Experteninterviews wurden Gespräche mit Personen geführt, die in ihrem beruflichen Alltag und damit auf professioneller Ebene Kontakt mit der SVA haben. Berücksichtigt wurden dabei sowohl Vertreterinnen und Vertreter kantonaler Stellen als auch privater Organisationen. Die Interviewpartnerinnen und -partner verstehen sich als Informations- und Beratungsstelle für einzelne Leistungsempfänger und agieren damit zumindest teilweise in einer Bindegliedfunktion zwischen den Leistungsempfängern und der SVA.

Weitaus umfassender – und in der Folge sehr aufschlussreich hinsichtlich der Bedürfnisse der einzelnen Leistungsempfänger bzw. im direkten Kundenkontakt – gestaltete sich die schriftliche Umfrage bei den Leistungsempfängern der Sozialversicherungsanstalt. Gemeinsam mit der SVA wurden dabei folgende Gruppen von Leistungsempfängern schriftlich befragt:

- Erwerbsersatzordnung,
- Prämienverbilligung,
- Ergänzungsleistungen,
- AHV/IV-Renten,
- EL-Krankheitskosten,
- Invalidenversicherung.

Die Grundgesamtheit bildeten dabei jene Leistungsempfänger, die in den letzten Monaten tatsächlich Kontakt mit der Sozialversicherungsanstalt hatten.

Die Stichprobe beträgt total 1100 Befragte. Die Stichprobenauswahl wurde nach dem Verfahren der geschichtete Zufallsauswahl durch die Sozialversicherungsanstalt getroffen. Das heisst, aus jeder Gruppe wurden jeweils 100 bis 200 zufällig ausgewählte Personen befragt. Im Detail gestaltet sich die Verteilung wie folgt:

- Erwerbsersatzordnung (100 Befragte)
- Prämienverbilligung (100 Befragte)
- Ergänzungsleistungen (200 Befragte)
- AHV/IV-Renten (200 Befragte)
- EL-Krankheitskosten (100 Befragte)
- Invalidenversicherung (400 Befragte)

Die Datenerhebung erfolgte mittels einer standardisierten, schriftlichen Befragung mit offenen Fragen. Der Fokus der Studie war explorativ. Das heisst, eine repräsentative, quantitative Umfrage war von Anfang an ausdrücklich nicht das Ziel. Vielmehr interessierten qualitative Aussagen, aus denen sich einerseits direkte Massnahmen durch die Sozialversicherungsanstalt ableiten lassen und die andererseits als Basis für künftige quantitative Befragungen mit geschlossenen Fragen dienen können.

Der Fragebogenversand erfolgte Anfang Mai durch die SVA mit einem Begleitbrief der Universität St. Gallen. Dabei wurde eine Antwortfrist von zwei Wochen gewährt. Die Rückantwortcouverts waren an das Forschungsinstitut für Absatz und Handel adressiert.

Mit Absicht wurden keinerlei Incentives (Prämien) als Anreiz für Teilnahme an der Befragung geboten, um dem Phänomen der „Prämienjäger“ Einhalt zu gebieten und somit einer Verzerrung der Stichprobe durch diese zu verhindern.

Den Befragten wurde Anonymität zugesichert, um eine eventuelle – wenngleich unberechtigte – Scheu vor negativen Konsequenzen bei der Nennung negativer Erfahrungen mit der Sozialversicherung auszuschliessen. Den befragten Leistungsempfängern stand es jedoch frei, für allfällige Rückfragen freiwillig ihren Namen und Telefonnummer anzugeben.

Im Anhang finden sich unter anderem ein Muster des Anschreibens samt Rückantwortcouvert sowie der Fragebogen wieder (siehe Anhang I).

5 Untersuchungsergebnisse

5.1 Allgemeine Bemerkungen zur Auswertung

Die Ergebnisse aus den explorativen Experteninterviews auf der Leistungsempfängerseite und die Gespräche mit den Leistungsfinanzierern wurden nicht quantitativ-statistisch ausgewertet, weil dies aufgrund der kleinen Stichprobe weder zulässig noch zweckmässig gewesen wäre. Vielmehr dienten diese Gespräche dazu, die Wahrnehmung der Sozialversicherungsanstalt aus Kundensicht widerzuspiegeln. Die Ergebnisse bilden einen angemessener Eindruck der Arbeit der SVA. Neben Lob wurden auch viele Anregungen für mögliche Verbesserungen gegeben. Ein Überblick der Informationen, die aus den Experteninterviews gewonnen werden konnten, befindet sich im Anhang III.

Die schriftliche Befragung der Leistungsempfänger wurde umfassend ausgewertet. Der Rücklauf von insgesamt 180 Fragebögen kann als sehr positiv ge-

wertet werden. Die damit erreichte Rücklaufquote von 16,4 Prozent liegt deutlich über den üblichen Rückläufen von Kundenzufriedenheitsbefragungen. Dies ist insbesondere auch deshalb erfreulich, weil dadurch auf kostenintensive rücklauferhöhende Massnahmen (Erinnerungsschreiben, telefonisches Nachfassen, erneuter Fragebogenversand) verzichtet werden konnte.

Da im Rahmen der schriftlichen Befragung bewusst mit offenen Fragen gearbeitet wurde, war es möglich, viele konkrete Verbesserungsvorschläge abzuleiten. Dagegen war es nie Ziel der Befragung, quantitativ zu ermitteln, wie hoch beispielsweise die Verständlichkeit der Briefe der SVA ist (Beispiel: 15 % schätzen die Verständlichkeit als sehr gut ein, 40 % als gut, 20 % als befriedigend, 15 % als eher schlecht und 5 % als miserabel). Vielmehr wollte man eruieren, mit welchen Massnahmen die Verständlichkeit noch erhöht werden könnte.

Dennoch wurden die qualitativen Antworten einer systematischen Inhaltsanalyse unterzogen. Dazu war es erforderlich, Kategorien zu bilden. Die Ergebnisse dieser sehr aufschlussreichen Inhaltsanalyse finden sich in Anhang III wieder.

5.2 Schriftliche und mündliche Informationen

Eine wichtige Programmfrage der Untersuchung war es, die Kundenzufriedenheit mit der Qualität der **schriftlichen** und **mündlichen Information** durch die Sozialversicherungsanstalt zu erfassen. Dazu zählte unter anderem auch die telefonische Erreichbarkeit der Ansprechpartner bei der Sozialversicherung sowie die Tatsache, ob die Kunden aufgrund der Informationen der Sozialversicherungsanstalt jeweils genau wissen, welche nächsten Schritte von ihnen erwartet werden.

5.2.1 Leistungsempfängerinnen und -empfänger

5.2.1.1 Schriftliche Befragung

Verständlichkeit der Briefe der Sozialversicherungsanstalt
Eine überwiegend positive Einschätzung aus Kundensicht ergab die Beurteilung der Verständlichkeit der Briefe. Die allermeisten Kunden bewerten die Verständlichkeit als gut oder ausreichend, einige sogar als sehr gut. Lediglich 7 Befragte monierten zu viele Fachtermini (Amtssprache). 13 Befragte gaben an, dass die Briefe schwer verständlich seien.

Auffallend ist, dass die Befragten wiederholt der SVA markante Verbesserung in den letzten Jahren attestieren. Auch die Lesbarkeit konnte durch den Einsatz von Laserdruckern erheblich verbessert werden. Mehrmals wurden jedoch Doppelspurigkeiten bei Briefen bemängelt

Die Befragten regten einige Verbesserungen an (siehe Anhänge II und III). Insbesondere waren dies:

- Gesamtbeträge, beispielsweise bei Rückerstattungen, sollten aufgeschlüsselt werden, um die Transparenz und Verständlichkeit und nicht zuletzt Akzeptanz der Entscheidung zu erhöhen. Die Erklärung von entstandenen Differenzen

ist hier ebenso förderlich wie die Begründung von Kürzungen und Nichtvergütungen.
- Aus Kundensicht ist es auch erstrebenswert, die Briefe individueller zu verfassen. Dadurch wird nicht nur die Verständlichkeit erhöht, sondern es wirkt sich auch positiv auf das Vertrauensverhältnis aus (Besonders in Angelegenheiten mit der SVA müssen die Leistungsempfänger oft sehr persönliche Angaben zur Lebenssituation machen).
- Wichtiges sollte in Fettdruck und nicht durch Grossbuchstaben hervorgehoben werden.

- „... markante Verbesserung in den letzten ein bis zwei Jahren ... mehr Sozialkompetenz in den Formulierungen spürbar ..."
- „... die Briefe sind für mich gut verständlich ..."
- „... da ich recht viel Erfahrung im Umgang mit Versicherungen habe, verstehe ich die Briefe sehr gut ..."
- „... positiv ist, dass in der Korrespondenz die zuständige Person genannt ..."
- „...habe zufriedenstellende Erfahrung gemacht, auch wenn die Antworten manchmal auf sich warten lassen ..."

Umfang, Qualität und Verständlichkeit der Informationsunterlagen und Broschüren

Der Umfang der Informationsunterlagen wird aus Kundensicht als absolut in Ordnung und gerechtfertigt eingestuft. Lediglich ein Kunde spricht von zu wenig Information. Ferner empfinden nur sechs Kunden die von der SVA angebotenen Informationen als zu umfassend. Alle anderen beurteilen den Umfang als gut bzw. zufriedenstellend. Als Kritikpunkt wurde hingegen mehrfach genannt, dass es durchwegs möglich ist, mehrere Briefe an einem Tag von der SVA per Post zu erhalten (wird von den Kunden als Verschwendung und Mangel an Koordination betrachtet).

Ein ähnliches Ergebnis wurde der Qualität der Informationsunterlagen bescheinigt. 14 Kunden schätzten diese sogar als sehr gut ein und lediglich vier Kunden gaben an, dass die Unterlagen teilweise zu unpräzise seien.

Die Verständlichkeit wurde – auch wenn vielleicht anders erwartet – ebenfalls positiv beurteilt. Dennoch gaben immerhin zwölf Kunden zu verstehen, dass die Unterlagen aufgrund von Amtssprache und Fachausdrücken teilweise unverständlich oder zu schwierig sein.

In Zusammenhang mit den Informationsunterlagen wurde von den Kunden eine Zusammenfassungen mit den wichtigsten Punkten angeregt.

- „... Inhalt, Umfang und Qualität der Informationen der SVA sind für mich vollumfänglich befriedigend ..."
- „... Informationsunterlagen enthalten manchmal zu viele Fachausdrücke ..."
- „... für mich als Normalbürger manchmal kompliziert ..."
- „... wäre besser, wenn die Briefe und Informationen übersetzt würden ..."

Wissen die Kunden aufgrund der Informationen der Sozialversicherungsanstalt jeweils genau, welche nächsten Schritte von ihnen erwartet werden?
Die deutliche Mehrheit der Befragten, die zu dieser Frage Stellung nahm, gab an, dass sie jeweils wüssten, was die SVA als nächsten Schritt von ihrer Seite erwartet. Aber immerhin zwölf Personen hatten Schwierigkeiten. Es ist zu vermuten, dass diese Kunden Verständnisprobleme haben.

- „... über die notwendigen Schritte werde ich gut informiert ..."
- „... nächsten Schritte meist in komischen Deutsch verschlüsselt ..."
- „... weiss nicht immer, was von mir als nächstes erwartet wird ..."

Telefonische Erreichbarkeit der Ansprechpartner bei der Sozialversicherungsanstalt

Die telefonischen Erreichbarkeit wurde allgemein positiv beurteilt. 17 Kunden sprachen sogar von einer sehr hohen telefonischen Erreichbarkeit, die meisten empfanden die telefonische Erreichbarkeit als gut oder zufriedenstelltend. 13 Kunden bemängelten jedoch zu viele Verbindungen und zu hohe Wartezeiten. Nur sehr wenige Kunden betrachteten die Erreichbarkeit als schlecht.

Die offenen Antworten offenbaren aber eindeutig ein Problem aus Kundensicht: Die Ansprechpartner wechseln zu häufig, bzw. ein Kunde hat für unterschiedliche Probleme zu viele verschiedene Ansprechpartner. Stellvertreter seien nicht immer genau informiert.

Hier zeigt sich enormes Verbesserungspotential und hoher Handlungsbedarf durch die Sozialversicherungsanstalt. Es gilt, die Ansprechpartner- und Stellvertreterregelung zu optimieren. Die Begründung von Seiten der Kunden war nicht zuletzt, dass sie häufig sehr persönliche Angaben machen müssen, die sie nicht mehrfach vorbringen möchten. Zu Verbesserung dieser Situation wurde von den Befragten mehrfach angeregt, einen Ansprechpartner bekanntzugeben. Dadurch könnte auch das als störend empfundene, häufige Weiterverbinden am Telefon verhindert werden.

- „... telefonische Erreichbarkeit ist sehr gut, rufen im allgemeinen auch zurürck; manchmal ist der Stellvertreter nicht gut informiert ..."
- „... wenn man telefonisch nachfragt, wird man weiterverbunden, bis man vielleicht nach dem 10. Gesprächspartner (denen man jeweils alles erklärt hat) endlich beim Richtigen landet."

5.2.1.2 Expertengespräche

Die telefonische Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SVA wird durchwegs sehr positiv beurteilt. In Fällen, bei denen die zuständige Person nicht bekannt ist, arbeitet die Telefonzentrale sehr professionell und verbindet rasch an die verantwortliche Stelle. Die von den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern erteilten Auskünfte werden als umfassend und korrekt beurteilt.

Auf der professionellen Ebene sind sowohl die Korrespondenz der SVA, als auch allfällig abgegebene Unterlagen und Informationen gut verständlich. Nach Einschätzung der Expertinnen und Experten sind ihre Klienten damit allerdings oft völlig überfordert.

5.2.2 Leistungsfinanzierer

Die telefonische Erreichbarkeit wird während der Blockzeiten als sehr gut eingestuft.

Der automatische Versand von Merkblättern der SVA an die Leistungsfinanzierer wird sehr begrüsst.

5.3 Fachliche Beratung und Fachkompetenz

5.3.1 Leistungsempfängerinnen und -empfänger

5.3.1.1 Schriftliche Befragung

Umfang und Qualität der gewährten fachlichen Beratung
Der Umfang der angebotenen Beratung wird von den Kunden vorherrschend positiv beurteilt. Einige SVA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden sogar namentlich gelobt (siehe Anhang II). Allerdings wird die Beratung häufig gar nicht in Anspruch genommen. Lediglich fünf Kunden berichteten, dass die Beratung zu komplex/umständlich sei. Abgesehen von einer Ausnahme fühlten sich alle Kunden als ausreichend beraten.

14 Kunden gaben von sich aus an, dass die Qualität der Beratung sehr gut sei. Die überwiegende Mehrheit ist mit der Beratung zufrieden. Drei Kunden hatten den Eindruck, dass man nicht richtig auf ihr Problem eingegangen sei und fünf bemängelten die unzureichende Qualifikation des Personals. Auch hier wurde die zu grosse Einteilung in Spezialgebiete kritisiert.

- „... fachliche Kompetenz ist zufriedenstellend ..."
- „... optimale Beratung ..."
- „... keine praktischen Ratschläge ..."
- „... Sachbearbeiter ging nicht auf unser Problem ein ..."

Richtigkeit der sachlichen Entscheide
Die „Richtigkeit der sachlichen Entscheide" ist aus Kundensicht selbstverständlich nicht objektiv feststellbar. Dennoch ist es wichtig, ob dem Kunden zumindest der Eindruck vermittelt werden konnte, dass die Entscheide der SVA gerechtfertigt sind.

Die Kunden der SVA St. Gallen billigen der SVA weitgehend zu, dass sie richtig entscheidet. Nur sechs Kunden sprachen von - aus ihrer Sicht - falschen Entscheiden und fünf äusserten Zweifel. Hauptkritikpunkt aus Kundensicht ist eindeutig, dass Sachentscheide starr nach den Richtlinien getroffen werden. Es gibt keinen Raum für Sonderfälle, und der vorhandene Ermessensspielraum wird nicht ausgeschöpft. Ausserdem wird die Kundenferne der „Kommission" kritisiert.

- „... volles Vertrauen in sachliche Entscheide und die Mitarbeiter ..."
- „... für Aussenstehende teilweise schwer nachzuvollziehen ..."
- „... Mitarbeiter haben Angst vor Kompetenzüberschreitungen ..."

Vertrauen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Sozialversicherungsanstalt

Vertrauen ist ein wichtiges Konstrukt und beeinflusst die Kundenzufriedenheit massgeblich. Insgesamt kann festgestellt werden, dass eine gute Vertrauensbasis zwischen den Kunden und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SVA besteht. 15 Befragte äusserten sich sehr positiv. Sieben Kunden gaben an, das Vertrauensverhältnis sei gestört, weitere sieben hatten gar kein Vertrauen mehr in die SVA.

Ursache für das fehlende Vertrauensverhältnis basiert entweder auf sachlichen Entscheiden, die nicht richtig nachvollzogen und verstanden werden können, oder auf einem gestörten persönlichen Vertrauensverhältnis. Logisch erscheint auch die starke Personenabhänigkeit beim Vertrauen.

- „... Vertrauen habe ich in meinen persönlichen Berater ..."
- „... Vertrauen verloren...ungleiche Behandlung von CH-Bürgern und Ausländern ..."
- „... kein Vertrauen. Konkurrenz fehlt ..."

5.3.1.2 Expertengespräche

Die fachliche Kompetenz wird von den Expertinnen und Experten durchwegs als positiv und professionell beurteilt.

5.3.2 Leistungsfinanzierer

Die Leistungsfinanzierer brauchen nur ausnahmsweise fachliche Beratung, in diesen Fällen wird die Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber als gut beurteilt.

5.4 Leistungsbereitschaft und Geschwindigkeit

5.4.1 Leistungsempfängerinnen und -empfänger

5.4.1.1 Schriftliche Befragung

Geschwindigkeit, mit der Anträge bearbeitet wurden
Im Vergleich mit den anderen Kategorien ist die Kundenzufriedenheit im Bereich der Bearbeitungsgeschwindigkeit niedrig. Zwar nimmt die Mehrheit der Kunden das Tempo als zufriedenstellend oder sogar sehr gut wahr, doch für immerhin 23 Kunden ist die Bearbeitung der Anträge zu bürokratisch und dauert daher zu lange, 18 Kunden berichteten von sehr langen bis katastrophalen Wartezeiten. Die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SVA genannte „Überlastung" als Be-

gründung für die lange Dauer der Bearbeitung wird nicht von allen Kunden akzeptiert.

Von Kundenseite wurde angeregt, eine Empfangsbestätigung mit der wahrscheinlichen Dauer der Bearbeitung zu versenden, wie dies anscheinend teilweise bereits gehandhabt wird.

- „... Beamtenmühlen mahlen langsam ..."
- „... wenn nicht der Kunde oder Vertretung nachfragt, vergehen Monate ..."
- „... zu lange Wege zwischen den Entscheiden ..."

Auftreten und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Auftreten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird unterschiedlich, überwiegend aber sehr positiv eingeschätzt. 14 Kunden attestieren den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein sehr gutes Verhalten. Sie nennen teilweise ihre Berater namentlich. Die Mehrheit der Kunden empfindet das Verhalten als zuvorkommend, freundlich und insgesamt in Ordnung. Aber immerhin elf Kunden berichten von einem schlechten, weil kundenfernen und desinteressiertem oder sogar von einem widerwilligen Verhalten einzelner Mitarbeiter.

- „... Mitarbeiter sind freundlich und korrekt."
- „... Verhalten der Mitarbeiter sehr unterschiedlich ... fühle kein Wohlwollen, Verständnis oder Bereitschaft zur Hilfe, sondern Widerwilligkeit."

Persönliche Unterstützung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Fühlt sich der Kunde ernstgenommen und wird ihm Hilfe angeboten? Die Wahrnehmung der persönlichen Unterstützung ist ein entscheidendes Kriterium der Kundenzufriedenheit, weil es die emotionale Ebene betrifft und die Beurteilung der eigenen Zufriedenheit der subjektiven Einschätzung des Kunden unterliegt.

Die persönliche Unterstützung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SVA wird insgesamt ebenfalls positiv bewertet; zum Teil werden Unterstützung und Leistungsbereitschaft sogar gelobt. In Einzelnennungen wird aber auch Kritik laut. So wird bemängelt, dass manchmal die Zuständigkeit auf andere Mitarbeiter verschoben oder der Eindruck von Überlastung erweckt wird. Ferner würde die Hilfsbereitschaft zwischen den verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stark schwanken.

- „... zu wenig Unterstützung. Es wäre vorteilhaft, wenn man einen direkten Kontakt hätte."
- „... häufig entsteht das Gefühl, dass die Mitarbeiter masslos überfordert wären..."

5.4.1.2 Expertengespräche

Der Kontakt der Expertinnen und Experten mit der SVA wird als unkompliziert erlebt, da viele Probleme unbürokratisch auf bilateralem Weg gelöst werden können. Die Expertinnen und Experten vermerken diesbezüglich insbesondere in

den letzten Jahren eine starke Verbesserung. Auch die administrativen Wege hätten sich durch eine Vereinfachung einzelner Abläufe verkürzt.

Generell könne von einer mehrheitlich hohen Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SVA gesprochen werden. Anfragen werden seriös abgeklärt und der Kunde oder die Kundin erhält rasch eine Rückmeldung. Als speziell speditiv und professionell wird beispielsweise die Behandlung der Ergänzungsleistungen der Ausgleichskasse und die Hilfsmittelentschädigungen beurteilt.

5.4.2 Leistungsfinanzierer

Die Leistungsfinanzierer stellen wie auch die befragten Expertinnen und Experten in den letzten Jahren eine Steigerung der Leistungs- und Hilfsbereitschaft seitens der SVA fest. Allgemein fühlen sich die befragten Leistungsfinanzierer von der SVA als Kunden ernstgenommen.

5.5 Verständnis, Flexibilität, Einfühlungsvermögen

5.5.1 Leistungsempfängerinnen und -empfänger

5.5.1.1 Schriftliche Befragung

Verständnis für Kundenprobleme, Verhalten bei Beschwerden

Bei der Beurteilung des Verständnisses gilt es vor allem folgende Aspekte in die Betrachtung einzubeziehen: Fühlt sich der Kunde als Individuum angesprochen? Wie erlebt er die Zusammenarbeit mit der SVA? Wie verhalten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Kunden im Falle vom Beschwerden?

Dieser Punkt liefert ein durchwachsenes Ergebnis. Zum Teil werden Verständnis und Einfühlungsvermögen gelobt, zum Teil wird kritisiert, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf den Einzelfall eingingen und zu „stur“ handelten. Immerhin 21 Kunden äusserten Kritik. Zum grössten Teil ist dies auf Informationsdefizite bei den Kunden oder das persönliche Verhalten einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SVA zurückzuführen.

Das Verhalten bei Beschwerden ist analog. Die meisten Kunden sehen keinen Grund zur Beanstandung und sind mit dem Verhalten der SVA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr zufrieden, aber immerhin elf Kunden schildern ein abweisendes Verhalten. Hier herrscht Handlungsbedarf, da solche negativen Fälle sehr kritisch für die Einstellung gegenüber der SVA sind (Personen tendieren dazu, negative Ereignisse viel häufiger zu kommunizieren als positive). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen lernen, allfällige Beschwerden als Chance aufzufassen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse bzw. Verbesserungsvorschläge seitens der Kunden nutzen.

Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ausschöpfen des Ermessensspielraums

Ein ähnliches Bild kristallisiert sich hinsichtlich der Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SVA. Mehrheitlich attestieren die Befragten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend Flexibilität. Die Frage der Ausschöpfung von Ermessensspielräumen wird einerseits von den situativen Gegebenheiten und andererseits von den Personen als abhängig erachtet. Ausserdem wurde mehrfach festgestelllt, dass die Ermessensspielräume der SVA-Angestellten nicht bekannt sind und dies sich daher der Beurteilung entzieht. Immerhin empfinden noch 15 Befragte, dass die Mitarbeiter ihre Ermessensspielräume überhaupt nicht bzw. ungenügend nutzen.

- „...wünsche mir ein weniger starres Festhalten an Vorschriften, wo offensichtlich ein Abweichen für alle Beteiligten einfacher und sachdienlicher wäre ..."
- „... kann nicht beurteilen, wieviel Flexibilität und Ermessensspielraum das Personal hat..."
- „... Flexibilität ist verbesserungswürdig ..."

Fristen, die die Sozialversicherungsanstalt setzt, sind fair und können eingehalten werden

Mehrheitlich werden die von der SVA gesetzten Fristen als fair oder zumindest als ausreichend angesehen. Lediglich neun Kunden empfinden sie als zu knapp, vier bezeichnen sie sogar als unfair.

- „... Den letzten Punkt kann ich unterschreiben: Fristen sind fair und können eingehalten werden."

5.5.1.2 Expertengespräche

Von den Expertinnen und Experten wurde mehrfach betont, dass bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Engagement für die Angelegenheiten und die oft schwierigen Situationen der Klienten zu spüren sei. Die Behandlung von Problemen erfolge im Rahmen einer professionellen Zusammenarbeit. Die emotionalen Aspekte der Einzelfälle sind dabei ausgeklammert und ermöglichen eine kooperative Zusammenarbeit.

Zwischen den Expertinnen und Experten einerseits und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SVA andererseits bestehen vielfach persönliche Kontakte, wodurch die Kommunikation vereinfacht wird.

5.5.2 Leistungsfinanzierer

Die Leistungsfinanzierer gaben an, generell keine grösseren Probleme zu haben. Allerdings wird von den Gesprächsteilnehmern festgestellt, dass Führungspersonen oft zuvorkommender behandelt werden als Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter.

5.6 Verlässlichkeit

5.6.1 Leistungsempfängerinnen und -empfänger

5.6.1.1 Schriftliche Befragung

Einhalten zugesagter Termine
Die Einhaltung der Termine seitens der SVA wurde insgesamt gut bewertet. Die Termine werden aus Kundensicht von der SVA meist eingehalten. Dennoch äusserten 20 Kunden massive Kritik an der Termintreue der SVA. Hier ist ein enger Zusammenhang mit den Bearbeitungszeiten zu vermuten.

- „... Termineinhaltung ist i.O.“
- „... von anderen nicht mehr erwarten als man selbst tut. Bin zufrieden ...“
- „... Termine sind weder fair noch werden sie eingehalten ...“

Leistungen der Sozialversicherungsanstalt entsprechen den Zusagen
Die Beurteilung der versprochenen Leistungen ist sehr gut. Der Grossteil der Befragten bescheinigt der Sozialversicherungsanstalt aktiv das Einhalten von Zusagen. Lediglich 5 Kunden finden, dass die Leistungen nicht den Zusagen entsprechen.

- „... Verlässlichkeit ist gross, Vollkommenheit gibt es nicht!“
- „... ist das nicht eine Selbstverständlichkeit?“
- „... wurde noch nie enttäuscht.“

Die Sozialversicherungsanstalt stellt die richtigen Unterlagen zur richtigen Zeit zu.
Das Allgemeinurteil ist gut. Hier gibt es keine Beanstandungen durch die Befragten.

5.6.1.2 Expertengespräche

Generell gute Verlässlichkeit. Bezüglich Berufsberatung im Rahmen der IV wurden allerdings verschiedene Vorkommnisse bemängelt. (Siehe entsprechende Anmerkungen in Kapitel 5.7: Spezielle Themenbereiche)

5.6.2 Leistungsfinanzierer

Von Seiten der Leistungsfinanzierer wird die Arbeitsweise der SVA als verlässlich beurteilt.

5.7 Spezielle Themenbereiche

5.7.1 Allgemeine Anregungen

- *Leistungsbereiche der SVA:*
  Die Expertinnen und Experten regen eine vermehrte Information der Bevölkerung über die verschiedenen Dienstleistungen der SVA an.

- *Logo der SVA:*
  Es wird angeregt, dass die SVA für die unterschiedlichen Leistungsabteilungen verschieden gestaltetes Briefpapier und entsprechende Couverts verwenden sollte, da dies sehr oft zu Unklarheiten und Verunsicherungen bei den einzelnen Leistungsempfängerinnen und -empfänger führe. (Beispiel: Die individuelle Prämienverbilligung für die Krankenkasse kommt im gleichen Couvert wie die Mitteilungen der IV oder AHV.)

- *Versand eines Organigramms an die Leistungsfinanzierer:*
  Erleichtert den Überblick, welche Leistungen von der SVA überhaupt angeboten werden und wer dafür zuständig ist.

- *Merkblätter:*
  Bei Änderungen sollten diese optisch hervorgehoben werden (Beispiel: Wegvergütung). Die Leistungsfinanzierer würden zudem eine Vorankündigung bevorstehender Änderungen begrüssen, da diese oft beispielsweise Anpassungen an der Standardsoftware bedingen.

- *Gestaltung von Formularen:*
  Von den befragten Expertinnen und Experten würde eine klienten-/kundenfreundlichere Gestaltung der Formulare und insbesondere eine einfacher verständlichere Schreibweise in den Briefen sehr begrüsst.

5.7.2 Invalidenversicherung (IV)

Im Zusammenhang mit der IV wurde verschiedentlich Kritik geäussert. Den befragten Expertinnen und Experten ist dabei allerdings bewusst, dass es sich dabei teilweise um Systemprobleme handelt, die nicht von der SVA St. Gallen allein gelöst werden können. Genannt wurde:

- Zu grosse zeitliche Verzögerung zwischen dem Auftreten eines Anrechtes auf Leistung, bis zum Zeitpunkt, zu dem diese Leistung gutgesprochen wird. Als Ursachen werden genannt: schwerfällige Prozesse, extrem lange Abklärungszeiten, widersprüchliche Gutachtungsergebnisse der medizinischen und beruflichen Abklärung.

- Zu lange Wartezeiten zwischen dem Entscheid für den Anspruch auf eine IV-Rente und der Rentenberechnung durch die Ausgleichskasse (etwa 3 Monate).

- Die langen Wartezeiten führen dazu, dass den Gesuchsstellerinnen und Gesuchstellern Bevorschussungen ausbezahlt werden müssen, was einen grossen administrativen und zeitlichen Aufwand zur Folge hat.

- Die Verfahren von Abtretungsgesuche für mögliche zukünftige Leistungen erfolgen, bevor das Leistungsanrecht des Klienten feststeht. Das Verfahren ist aufwendig und durch den eingeschriebenen Schriftverkehr werden die Klienten zusätzlich verunsichert. Trotz der vorgängigen Abtretung möglicher Leistungen komme es mehrmals pro Jahr vor, dass die Zahlungen der SVA trotzdem direkt an die Klienten erfolge. In diesem Zusammenhang wird beklagt, dass für diese Fehler keine persönliche Verantwortung der zuständigen Personen übernommen wird.

- Für die Klienten sind die Verfahren und Entscheide ohne juristische Beratung oder der Beratung einer Fachstelle nicht nachvollziehbar.

- Vom Gesetz her habe die IV die Aufgabe der Arbeitsvermittlung und Stellensuche, wobei die SVA dieser Aufgabe nicht nachkomme.

- Die Arbeitgeber würden die Einrichtung einer Anlaufstelle für Arbeitgeberfragen begrüssen (Ausfüllen der Formulare usw.).

5.7.3 Berufsberatung im Rahmen der IV

Gemäss der Expertinnen und Experten vermag die Leistung der Berufsberatung nicht vollumfänglich zu befriedigen. Kritikpunkte sind:

- Die Leistungen und vor allem das Engagement der Berufsberaterinnen und -berater sei sehr personenabhängig.

- Einzelne Berufsberaterinnen und -berater würden gegenüber den Klienten/Kunden Versprechen abgeben, auf deren Einhaltung sie weder Einfluss haben noch über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügen.

- Vereinbarte Besprechungstermine würden nicht immer eingehalten.

5.7.4 Kinderzulage

Die Leistungsfinanzierer beklagen, dass sie Informationen bezüglich Kinderzulage jeweils zu spät erhalten und diese auch nicht übersichtlich gestaltet seien. Die Arbeitgeber regen folgende Verbesserungen an:

- Sachverhalt an exemplarischen Rechenbeispielen erklären (z.B. Ein-/Austritt während eines Monats von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Stundenlohn)

- Handhabung der Abrechnungen nach dem Vorbild Liechtensteins: Monatliche Abrechnung der Kinderzulage jeweils um den 15. des Monats zusenden oder wenigstens einen Monat rückwirkend. Die Abrechnung der Firma könnte dann monatlich kontrolliert und abgeglichen werden. Diese Änderung wäre eine

grosse Erleichterung für die Abrechnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Monatslohn.

5.7.5 Entsandte

Die Arbeitgeber regen die Einrichtung einer Kontakt-/Informationsstelle für Angelegenheiten im Zusammenhang mit Entsandten (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die Firma im Ausland tätig sind) an.

6 Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Die vorliegende Kundenzufriedenheitsstudie beruht auf der ersten derartigen Kundenbefragung bei der SVA. Dadurch können leider noch keine Quervergleiche zu früheren Studien gezogen werden.

Grundsätzlich muss die Sozialversicherungsanstalt folgende Frage abklären: Wie hoch soll das Niveau der Kundenzufriedenheit sein? Eine Maximierung der Servicequalität und der Zufriedenheit ist weder erstrebenswert noch sinnvoll, weil die Kosten dafür letztlich zu hoch wären (Im Extremfall: individuelle, persönliche Betreuung jedes einzelnen Falls bei 24h-Verfügbarkeit). Grundsätzlich besteht ein Zielkonflikt zwischen der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit und den Kosten.

Die Befragung lieferte ein insgesamt ein sehr positives Ergebnis. In allen befragten Kategorien (z.B. AHV/IV-Renten, Prämienverbilligung) ist die Anzahl der Zufriedenen deutlich höher als jene der Unzufriedenen. Dennoch äusserten einige Kunden massiv Kritik. Diese Kunden würden höchstwahrscheinlich „abwandern“, wenn die SVA ein privatwirtschaftliches Unternehmen mit Konkurrenz wäre und sie frei wählen könnten. Diese Kritik gilt es zu nutzen, um vorhandene Verbesserungspotentiale zu identifizieren.

Im allgemeinen existieren zwei Arten von Verbesserungsmöglichkeiten: Einerseits sind dies kurzfristige Massnahmen, die ohne grossen Aufwand umgesetzt werden können und andererseits geht es um strukturelle Probleme, die nur langfristig gelöst werden können.

Im folgenden erfolgt eine Zusammenstellung der wichtigsten Anregungen zu den einzelnen Programmpunkten.

Informationen

- Die Leistungsempfänger sollten ebenfalls einen persönlichen *Ansprechpartner* (Kundenbeteuer) haben, an den sie sich wenden können und der ihnen - unabhängig vom Arbeitsgebiet - weiterhilft bzw. sie zumindest an die jeweilige kompente Stelle weiterleitet. Dies ist wichtig, um ein gewisses Vertrauensverhältnis zu schaffen. Das Ansprechpartnerproblem erscheint aus Kundensicht besonders dringend, so dass die SVA hier an neuen organisatorischen Lösungen arbeiten sollte. Es erscheint notwendig, die Organisation nicht nur nach Ressorts, sondern gleichzeitig auch nach Kunden auszurichten.

- Im Zusammenhang mit dem Problem eines einheitlichen Ansprechpartner steht die *Stellvertreterfrage*. Hier müsste der Informationsfluss optimiert werden. In den Augen der Kunden sind die Stellvertreter oft mangelhaft mit dem Akt vertraut. Weiterbildung und Schulung der SVA-Mitarbeiter sind der Flexibilität und fachlichen Kompetenz sicherlich dienlich.

- Alle Leistungsfinanzierer sollten ein *Organigramm* der SVA mit den wichtigsten Personen und Ansprechpartnern erhalten, so dass sie schnell und einfach an die richtigen Ansprechpartner gelangen können und das als sehr störend empfundene „Verschieben" bzw. „Weiterleiten" verhindert werden kann.

- Die *Fachwörter*, die in Briefen und Broschüren verwendet werden, sollten weitestmöglich erklärt bzw. erläutert werden (ggf. könnte sie SVA-Briefe und Broschüren von „Kunden" auf ihre Verständlichkeit testen lassen).

- *Allfällige Änderungen in Merkblättern* sollten speziell hervorgehoben werden, um die Aufmerksamkeit der Kunden darauf zu lenken.

- *Inhaltliche Änderungen* sollten den Leistungsfinanzierern sehr rechtzeitig mitgeteilt werden, so dass diese ihre Prozesse und Software termingerecht umstellen können.

- Wichtig ist, *Leistungsdifferenzen* bei Entscheiden zu *begründen*. Grundsätzlich sollten nicht nur Gesamtbeträge, sondern verstärkt die Einzelbeträge und Zwischensummen inhaltlich erläutert werden.

- Vorsicht ist auch bei der Verwendung des *SVA-Logos* geboten: Es stiftet Verwirrung, dass beispielsweise die Prämienverbilligung und die AHV-Korrespondenz mit dem gleichen Logo und Briefpapier erfolgen. Hier sollten man gemeinsam mit einem Kommunikationsspezialisten bzw. Grafiker nach einfachen, aber effizienten Mitteln suchen, so dass auch aus Kundensicht die unterschiedlichen Bereiche verschieden wahrgenommen werden (z.B. andersfarbiges Papier, ggf. Verzicht auf SVA-Logo bei Prämienverbilligung etc.).

- Aus Kundensicht werden *mehrere Briefe* der SVA am selben Tag als Verschwendung gewertet. Hier gilt es, entweder noch stärker zu kommunizieren, dass es billiger ist, zwei Briefe an einem Empfänger zu schicken als die Briefe zu sortieren, oder dafür zu sorgen, dass sich die Couverts unterschiedlicher Stellen (z.B. Prämienverbilligung und AHV) unterscheiden (siehe Hinweis SVA-Logo).

- Von den Befragten wurde mehrfach angeregt, Information und Abrechnung der *Kinderzulage* analog dem Modell in Liechtenstein einzuführen.

- Die Leistungsfinanzierer betrachten eine *Kontakt-/Informationstelle in Angelegenheiten für Entsandte* (d.h. Mitarbeiter, die für die Firma im Ausland tätig sind) als notwendig. Gegenwärtig scheint in diesem Bereich die Auskunft ungenügend kompetent zu erfolgen.

Beratung

- Auch im Bereich der fachlichen Beratung wurde ein persönlicher Ansprechpartner gewünscht. Vor allem aus Vertrauensgründen scheint dies notwendig. Die Leistungsempfänger haben zum Teil sehr persönliche Angaben zu ihrer Situation zu machen, und präferieren daher kontinuierliche Betreuung durch einen SVA-Mitarbeiter (vgl. auch oben).

- Mehrfach wurde die *Berufsberatung im Rahmen der IV* als Schwachstelle genannt. Hier gilt es, mittels Schulungen die Leistungen der Berufsberater zu verbessern und zu vereinheitlichen, um so der starken Personenabhängigkeit entgegenzuwirken.

Bearbeitungsgeschwindigkeit

- Hinsichtlich der *Bearbeitungsgeschwindigkeit* erscheint folgendes Vorgehen als vorteilhaft: Grundsätzlich sollte der Eingang von Unterlagen bestätigt und das voraussichtliche Ende der Bearbeitung angekündigt werden. Letzteres muss dann selbstverständlich eingehalten werden. (Dadurch wird die Erwartungshaltung der Kunden beeinflusst. Wenn die Termine dann von der SVA eingehalten werden, entsteht auf Kundenseite selbst bei langen Fristen weniger Unzufriedenheit.)

- Ausbau der *Kapazitäten*: Die Kunden haben häufig angegeben, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich für die langen Bearbeitungsfristen mit dem Argument der Überlastung rechtfertigen. Dies kann kurzfristig ein Argument bei begründetem Mehranfall von Arbeit sein, aber sicherlich kein Dauerargument. Die personellen Kapazitäten der SVA sollten daher überprüft und ggf. ausgeweitet werden.

Verständnis, Einfühlungsvermögen und Flexibilität

- Hier gilt es vor allem auch die subjektive Wahrnehmung des Kunden zu beeinflussen. Durch verstärke, aber sehr einfühlsame und individuelle Aufklärung der Kunden über die Tatsache, dass die sachlichen Entscheide auf Richtlinien beruhen, kann die Akzeptanz durch die Kunden massgeblich erhöht werden. Dem Kunden muss das Gefühl vermittelt werden, dass sein Anliegen optimal bearbeitet wurde. Handlungsspielräume sind weitgehend vom Gesetz definiert und dürfen von der SVA nicht geändert werden. Allerdings sollte bei eventuell vorhandenen Ermessensspielräumen zusätzlich überprüft werden, ob diese in Einzelfällen tatsächlich zugunsten des Kunden ausgeschöpft werden.

- Im Umgang mit Beschwerden zeigt sich erhebliches Verbesserungspotential. Hier kann mittels Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Beschwerdeverhalten positiv beeinflusst werden. (Einige Befragte schilderten „gehässiges“ Verhalten; selbst wenn dies nur Einzelfälle sind, sollte sich die SVA um eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen).

Verlässlichkeit der SVA

- Die Verlässlichkeit der SVA hinsichtlich Termineinhaltung und Leistungen, die den Zusagen entsprechen, wurde sehr hoch eingestuft. Hier sind keine Massnahmen erforderlich.

Aussagekraft der vorliegenden Befragung
Bei der vorliegenden Erhebung der Kundenzufriedenheit der SVA wurde ein Methodenmix (Expertengespräche, Workshop, schriftliche explorative Befragung) eingesetzt. Dabei erfolgte eine bewusste Auswahl von Experten und gemeinsam mit der SVA wurde eine geschichtete Zufallsstichprobe bei den Leistungsempfängern gezogen.

Die Ergebnisse der einzelnen Methoden der Datenerhebung ergeben ein sehr gutes, abgestimmtes Bild, das heisst, die schriftliche Befragung und die Interviews ergänzen sich gut. Ebenso decken sich die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsuntersuchung weitgehend mit der Selbsteinschätzung der SVA und konkretisieren einige Annahmen. Allerdings gilt es zu beachten, dass die schriftliche Befragung zu einem verzerrten Rücklauf führte – einige kritische Gruppen sind nicht ausreichend repräsentiert (vor allem Personen mit sehr niedrigem Bildungsniveau, Analphabeten, Personen mit Verständigungsproblemen, Ausländer oder behinderte Personen ohne engagierte Betreuungsperson). Die Kundenzufriedenheitsstudie kann somit nur bedingt als „repräsentativ“ angesehen werden.

Ausserdem sind Plichtantworten durch die Leisungsempfänger nicht auszuschliessen. Befragungen zur Kundenzufriedenheit mit einer Behörde sind noch unüblich. Daher besteht eine gewisse Gefahr, dass – auch wenn die Befragung anonym war – einige Personen sich gescheut haben, negative Erfahrungen mitzuteilen, weil sie Angst vor negativen Konsequenzen haben. Dies gilt insbesondere auch für die befragten Experten. Einige Befragte fühlten sich sicherlich auch verpflichtet, an der Befragung teilzunehmen, um weiterhin ihre Sozialleistungen zu erhalten.

Eine weitere Einschränkung der Aussagekraft der Studie ergibt sich aufgrund möglicher Ausstrahleffekte. Es ist wahrscheinlich, dass viele Befragten nicht zwischen den verschiedenen öffentlichen und halbstaatlichen Institutionen unterscheiden können. Durch eine eventuell mangelnde Differenzierung zwischen Behörde, Gemeinde, Stadt St. Gallen, Kanton St. Gallen oder SVA können die Ergebnisse sozusagen durch Verwechslungen „verwässert“ werden. Hinzu kommt, dass öffentliche Institutionen generell mit Imageproblemen bezüglich Kundenorientierung und Arbeitstempo zu kämpfen haben, die sich selbstverständlich auch in ein einer Kundenzufriedenheitsbefragung niederschlagen.

Dennoch ist die Untersuchung insbesondere deshalb sehr wertvoll, weil sie explorativ angelegt war. Dadurch war es möglich, viele qualitative Anregungen von der Kundenseite aufzunehmen und konkrete Handlungsvorschläge abzuleiten.

Empfehlenswert scheint eine künftig regelmässige Durchführung von Kundenbefragungen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung eignen sich sehr gut als Basis für eine derartige quantitative, periodisch durchzuführende Kundenzufriedenheitsanalyse. Eine solche Kundenzufriedenheitsbefragung ist unerlässlich, wenn man Kundenorientierung als wichtige Handlungsmaxime ansieht. Sie sollte jährlich von einem unabhängigen Dritten mit möglichst demselben Instrument (Fragebogen) erhoben werden, um Entwicklungstendenzen (Verbesserungen, Verschlechterungen) zu erkennen und damit rechtzeitig Handlungsvorschläge abzuleiten.