
Leitfaden

Aufbau und Einrichtung

von

D115-Servicecentern

in Hessen

Prof. Dr. Walter Gora
November 2009

**im Auftrag des Hessischen Ministeriums
des Innern und für Sport**

Alle Rechte vorbehalten.

© Hessisches Ministerium des Innern und für Sport, Wiesbaden 2009

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport (HMdIS) unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dokumentinformationen

Sperrvermerk	-
Redaktion	Prof. Walter Gora / Dr. Annette Schmidt
Dateiname	Leitfaden D115 Hessen 01 00 00.docx
Letzte Bearbeitung (Speicherdatum)	13.11.2009 12:47
Aktuelles Datum	30. Dezember 2009
Seitenzahl	110

Dokument-Status und –Freigabe			
	Status	Datum	Name und Abteilung/Firma
Erstellt	Initial	27.05.09	Prof. Walter Gora
Geprüft	Final	11.11.09	Dr. Annette Schmidt
Freigegeben	Final	16.11.09	Dr. Annette Schmidt

Änderungsnachweis				
Versions-Nr.	Status	Bearbeiter	Datum	Änderung / Bemerkung

1	Hintergrund und Zielsetzung	8
1.1	Einleitung	8
1.2	Motivation - telefonische Erreichbarkeit	9
1.3	Zielgruppe und Zielsetzung des Dokuments	10
1.4	Wesentliche Begriffe	11
1.5	Gender-Erklärung	12
2	Das Projekt „Einheitliche Behördenrufnummer – D115“	13
2.1	Entwicklung	13
2.2	D115, Hessen-Finder und EU-Dienstleistungsrichtlinie in Hessen	13
2.2.1	Gesamtlösung	13
2.2.2	Hessen-Finder	15
3	Grundlagen und Entscheidungshilfen zum Aufbau eines Servicecenters	16
3.1	Kommunale Ausgangssituation in Hessen	16
3.2	Entwicklungsstufen	16
3.3	Nutzenpotenziale eines Servicecenters	17
3.4	Organisationsentwicklung	18
3.5	Servicequalität	19
3.6	Personalqualität	20
3.7	Fragestellungen im Vorfeld des Aufbaus eines Servicecenters	21
4	Anforderungen und Rahmenbedingungen	23
4.1	Voraussetzungen und Werteversprechen	23
4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	24
4.3	Interkommunale Zusammenarbeit	25
4.4	Anforderungen an die Aufgabenwahrnehmung im Servicecenter	26
4.5	Organisatorische Anforderungen	26
4.6	Personelle Anforderungen	27
4.7	Informations- und kommunikationstechnische Anforderungen	28
4.7.1	Vernetzung und Zugangskanäle	28

4.7.2	TK-Infrastruktur	28
4.7.3	Server und Arbeitsplatz-PC	30
4.7.4	Servicecenter-Software	30
5	Organisationsvarianten	32
5.1	Einleitung und Übersicht	32
5.2	Einflussfaktoren	33
5.3	Servicecenter-Betreibermodelle	33
5.3.1	Eigenständiges Servicecenter	34
5.3.2	Zentrales Servicecenter für mehrere Verwaltungen	35
5.3.3	Virtuelles Servicecenter	36
5.3.4	Fremdvergabe des Servicecenter-Betriebs	37
5.3.5	Analyse der Varianten	37
5.4	Entscheidungshilfen	40
5.4.1	Detaillierung des Entscheidungsraums	40
5.4.2	Voraussetzungen für verwaltungsübergreifende Servicecenter	41
6	Aufbau eines telefonischen Servicecenters	43
6.1	Übersicht und Abgrenzung	43
6.2	Erhebung und Analyse des IST-Zustands	44
6.2.1	Organisation und Personal	44
6.2.2	Räumlichkeiten und Mobiliar	45
6.2.3	Technik und Infrastruktur	46
6.2.4	Betriebliche Kennzahlen	46
6.3	Potenzialanalyse und Risikobetrachtung	47
6.4	Erarbeitung des Soll-Konzeptes	49
6.4.1	Bauliche Ertüchtigung/Raumkonzept	49
6.4.2	Technikkonzept	51
6.4.3	Organisationskonzept	51
6.4.4	Personalkonzept	52
6.4.5	Kosten- und Wirtschaftlichkeitsberechnung	56
6.4.6	Ausbildungs- und Qualifizierungskonzept	59
6.4.7	Realisierungsplan	60
6.5	Gremienentscheidungen und Vertretungsbeauftragte	60
6.5.1	Beschlussvorlage	60
6.5.2	Personalvertretung	61
7	Vorgehensweise für den Anschluss an den D115-Verbund	62

7.1	Phasenmodell zum D115-Anschluss	62
7.2	Abhängigkeiten	63
7.3	Rollen und Funktionen	64
7.4	Vorgehensphasen	65
7.4.1	Phase A: Kontaktaufnahme	65
7.4.2	Phase B: Information	66
7.4.3	Phase C: Klärung und Absichtserklärung	67
7.4.4	Phase D: Vorbereitung Testphase	68
7.4.5	Phase E: Testphase	71
7.4.6	Phase F: Pilotphase	73
8	Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	74
9	Zusammenfassung und Ausblick	76
10	Literatur und Referenzen.....	77
	ANHANG A – Beschlussvorlage.....	78
	ANHANG B - Personalauswahl und Qualifizierung	82
B.1	Vorbemerkung	82
B.2	Leitbild und Grundsätze	82
B.3	Personalauswahl	83
B.3.1	Basisfähigkeiten und -qualifikationen	83
B.3.2	Stellenausschreibung	84
B.3.3	Vorauswahl und Telefoninterview	85
B.3.4	Vorstellungstermin	85
B.4	Ausbildung und Einarbeitung	86
B.4.1	Qualifizierungsziele	86
B.4.2	Ausbildungsinhalte	87
B.4.3	Ausbildungsmodule	88
B.5	Fortbildung und Qualitätssicherung im Betrieb	92
B.5.1	Schulungen	92
B.5.2	Besprechungen	93

ANHANG C – Funktionalitäten einer Servicecenter-Software	94
C.1 Fachliche Eigenschaften	94
C.1.1 Generelle Anforderungen	94
C.1.1.1 Grundfunktionalitäten	94
C.1.1.2 Aktuelle Informationen	95
C.1.1.3 TK-Anlagenverbund und ACD	95
C.1.2 Wissensmanagement	96
C.1.2.1 Grundanforderungen	96
C.1.2.2 Informationsquellen und Wissenssuche	97
C.1.2.3 Lokale Wissensverwaltung	97
C.1.3 Kommunikation und Kontaktverwaltung	98
C.1.3.1 Kontaktsuche und -management	98
C.1.3.2 E-Mail-Versand und E-Mail-Bearbeitung	98
C.1.3.3 Elektronisches Telefonbuch und Adressverwaltung	99
C.1.4 Vorgangsbearbeitung	100
C.1.4.1 Grundsätzliche Anforderungen an die Vorgangsbearbeitung	100
C.1.4.2 Vorgangsweiterleitung an externe Bearbeiter	100
C.1.4.3 Formularversand	101
C.1.4.4 Vorgangsverarbeitung/Arbeitsschritte	101
C.1.4.5 Vorgangssteuerung	102
C.1.5 Datenschutz, Benutzer- und Rechteverwaltung	104
C.1.6 Standard-Auswertungsfunktionen	105
C.1.7 Computer Telephony Integration	105
C.2 D115-Verbundfunktionalitäten	107
C.2.1 D115-Informationsannahme und –weiterleitung	107
C.2.2 Reporting und Kennzahlen	107
C.3 Ergonomie und Dokumentation	108
C.3.1 Grundsätzliche Bedienungsanforderungen	108
C.3.2 Ansichten	108
C.3.3 Fehlermeldungen	109
C.3.4 Dokumentation und Hilfefunktionen	109

1 Hintergrund und Zielsetzung

1.1 Einleitung

Bundesweit gibt es auf den drei Verwaltungsebenen Bund, Länder und Kommunen mehr als 20.000 Behörden. Diese Behörden bieten zahlreiche Service- und Sonderrufnummern an, die nur einen entscheidenden Nachteil haben: Im Zweifelsfall sind diese speziellen Rufnummern für den Bürger nicht greifbar. Die Suche nach der zuständigen Behörde und der richtigen Durchwahl zum verantwortlichen Sachbearbeiter für das jeweilige Anliegen ist für den Informationssuchenden erfahrungsgemäß sehr mühsam.

Mit der einheitlichen Behördenrufnummer 115 („Projekt D115“) wurde im März 2009 in Ergänzung zu den lokalen Rufnummern ein einheitlicher und direkter telefonischer Zugang zu den Leistungen der öffentlichen Verwaltung eingeführt. D115 bietet eine neue Dimension des Kundenservice für Bürger und Unternehmen im Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung. Auf der Grundlage des gemeinsamen D115-Serviceversprechens erhalten Bürger und Wirtschaft einen einfachen Zugang zu den Verwaltungsdienstleistungen, ohne die jeweils zuständige Verwaltungsebene und Behörde kennen zu müssen.



Abbildung 1: Bürgerfragen

Ein weiterer Anspruch von D115 ist, die Probleme der Anrufenden direkt, schnell und zuverlässig zu lösen. Bei einfachen Fragestellungen sollen unmittelbar Auskünfte erteilt werden, komplexe Anfragen werden an die Fachverwaltung weitergeleitet.

Der Start des D115-Pilotbetriebes erfolgte im März 2009 bundesweit in ausgewählten Modellregionen, darunter auch in Hessen, hier im Main-Taunus-Kreis und bei den Regierungspräsidien. Bundesweites Projektziel ist eine möglichst zügige Flächendeckung, was den Anschluss weiterer Servicecenter, insbesondere auf der kommunalen Ebene, erfordert. Für die auf kommunaler Ebene Verantwortlichen ergibt sich damit eine Vielzahl von Fragestellungen, die zunächst die Verbesserung des Bürgerservice betreffen, aber auch Entscheidungen im Hinblick auf Investitionen und Personal bedeuten.

Vor dem Hintergrund der diversen Fragestellungen („Warum?“, „Wozu?“, „Wie?“) ergibt sich ein Entscheidungs- und Handlungsbedarf, der mit Hilfe des vorliegenden Dokumentes unterstützt und erleichtert werden soll. Hierbei wird speziell auf die Anforderungen und Rahmenbedingungen der potenziellen hessischen D115-Servicecenter eingegangen.

Der Aufbau bzw. der Anschluss an ein D115-Servicecenter setzt ein bürgerorientiertes Service-Denken und einen Abschied von traditionellen Beauskunftungen voraus. Ist der Schritt zu mehr Bürgerorientierung und einem höheren Service-Anspruch vollzogen worden, ergeben sich praktische Herausforderungen, die in diesem Dokument ebenfalls beschrieben werden.

Die behördeneinheitliche Rufnummer „115“ ist nur dann erfolgreich, wenn sukzessive eine Flächendeckung erreicht wird. Dieses Dokument will dazu beitragen und interessierten Stellen die erforderlichen Informationen für den Anschluss an D115 und den Aufbau eigener D115-Servicecenter geben.

1.2 Motivation - telefonische Erreichbarkeit

Zahlreiche Umfragen zeigen die Unzufriedenheit der Bürger mit dem Service der Behörden auf. Der Bürger sieht sich bei einer Anfrage an seine Verwaltung oft mit einer nicht immer qualifizierten Weiterleitung durch eine einfache Telefonzentrale quer durch mehrere Abteilungen oder Fachämter und letztlich auch nicht erreichbaren Sachbearbeitern konfrontiert. Es kostet den Bürger oft mehrere Anrufe oder ein persönliches Erscheinen, bis er sein Anliegen vortragen und ihm schließlich geholfen werden kann. Die Sachbearbeiter sind ihrerseits neben ihrer eigentlichen Tätigkeit auch für den direkten Kundenkontakt (telefonische oder persönliche Vorsprache) zuständig. Eine dauernde telefonische Erreichbarkeit kann dadurch nicht gewährleistet werden.

Laut einer Befragung der Unternehmensberatung Accenture aus dem Jahr 2007 gab jeder vierte Befragte an, dass sich der Service von Jahr zu Jahr verschlechtere¹. Im internationalen Vergleich landete Deutschland hier auf Platz 14. Als besonders negativ bewerteten die Befragten, dass sie oft einfach nicht wüssten, welche Behörde für ihr Problem zuständig sei. Auch die Forsa-Untersuchung „Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst – Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen“ aus dem Jahr 2007 verweist auf Defizite: 41 Prozent der Bürgerinnen und Bürger beklagen laut dieser Befragung, dass es nicht leicht sei herauszufinden, welche Behörde für welche Angelegenheiten zuständig ist². Bei einer Einschätzung der Probleme im Verhältnis der Bürgerinnen und Bürger zur Verwaltung steht die Aussage „die Zuständigkeiten sind unklar“ mit 60 Prozent an fünfter Stelle.

Nach einer Umfrage des Branchenverbandes Bitkom aus dem Jahr 2009 wollen 80% der Bundesbürger bei amtlichen Anliegen zukünftig die Behördenrufnummer „115“ nutzen.

1.3 Zielgruppe und Zielsetzung des Dokuments

Der vorliegende Leitfaden richtet sich vorrangig an Landkreise, Städte und Gemeinden in Hessen, die sich mit dem Aufbau eines Servicecenters und der Integration in den D115-Verbund befassen. Zielgruppe sind insbesondere die Kommunen, die in der Überlegung sind, ein Servicecenter aufzubauen und hierzu weiterführende Informationen benötigen.

Wesentliche Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für den Aufbau und den Anschluss weiterer Servicecenter an den D115-Verbund sind beispielsweise:

- Bereitschaft zur Professionalisierung des eigenen Bürgerservice und Durchführung der erforderlichen Investitionen und Qualifikationsmaßnahmen
- Kenntnis der erforderlichen Voraussetzungen, Anforderungen und Rahmenbedingungen zum Aufbau eines Servicecenters sowie Anschluss an den D115-Verbund
- Strukturierte Vorgehensweise auf Basis eines allgemeingültigen Vorgehensmodells zur Ertüchtigung und zum Anschluss interessierter Servicecenter an den D115-Verbund
- Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen auf organisatorischer, personeller und technischer Ebene
- Nutzung vorhandener Erfahrungen beim Aufbau und Anschluss neuer Servicecenter auf der kommunalen Ebene in Hessen („best practice“)

¹ Accenture: Government Executive Series, Leadership in Customer Service: Delivering on the Promise, Accenture 2007.

² Forsa, Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH: Bürgerbefragung öffentlicher Dienst, Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen, 2007.

Die beschriebenen Lösungsansätze sind im Hinblick auf die Bedürfnisse und die Verhältnisse hessischer Kommunen (Städte, Landkreise) entwickelt worden. Sie berücksichtigen gleichzeitig die Erfordernisse des bundesweiten D115-Verbunds. Da in der Regel die Haushaltslage der am Aufbau eines telefonischen Servicecenters interessierten Kommunen angespannt ist, wird in diesem Dokument eine standardisierte Vorgehensweise empfohlen, so dass die Umsetzungskosten möglichst gering sind und möglichst genau kalkuliert werden können.

Das Dokument richtet sich insbesondere an die Führungskräfte im Bereich der Bürgerservices sowie die Entscheidungskräfte für die Planung und Umsetzung beim Aufbau eines D115-Servicecenters. Mit den vorliegenden Informationen werden insbesondere folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Vorbereitung erforderlicher Grundsatz-Entscheidungen zum Aufbau eines Servicecenters
- Aufzeigen möglicher Konstellationen für eine verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit beim Aufbau des Servicecenters
- Argumentations- und Entscheidungshilfe in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit und Nutzen
- Transparenz der erforderlichen Voraussetzungen und durchzuführenden Maßnahmen
- Entscheidungshilfen zur Analyse und Konzeption
- Systematisierung der Vorgehensweise im Sinne der Optimierung der notwendigen Aufwände
- Unterstützung bei der konkreten Aufgabengestaltung durch Bereitstellung unterstützender Informationen

Der vorliegende Leitfaden beschreibt sowohl die Anforderungen beim Aufbau eines telefonischen Servicecenters als auch Voraussetzungen für einen Anschluss an den D115-Verbund. Darüber hinaus stellt der Leitfaden Entscheidungshilfen bereit und zeigt die erforderlichen Aufgaben sowie die Vorgehensweise zum Aufbau eines D115-Servicecenters auf. Es ist das Ziel, die Verantwortlichen auf der Kommunalebene durch die Informationen so zu unterstützen, dass der Aufbau eines telefonischen Servicecenters sowie die Integration in den D115-Verbund vereinfacht und damit die Wirtschaftlichkeit der Umsetzung gewährleistet werden kann.

1.4 Wesentliche Begriffe

Im Folgenden werden einige wenige Begriffe erläutert, die für das Verständnis des vorliegenden Leitfadens von grundlegender Bedeutung sind. In Ergänzung hierzu wird auf das Glossar unter www.d115.de verwiesen.

- **Back Office:** Unter Back Office wird im vorliegenden Kontext die Sachbearbeitung außerhalb des Servicecenters verstanden.
- **D115:** Offizielle Kurz-Bezeichnung des Projekts „D115 - Einheitliche Behördenrufnummer“: Sprechend D für Deutschland und 115 als Rufnummer.
- **D115-Servicecenter:** Ein Servicecenter, das die Qualitätsstandards für die Mitarbeit im Projekt D115 erfüllt und am Projekt teilnimmt.
- **D115-Verbund:** Zusammenschluss der an der Pilotierung teilnehmenden D115-Servicecenter.
- **Servicecenter:** Hierunter wird eine Organisation verstanden, die über verschiedene Medien (Telefon, Mail, Fax etc.) und ggf. auch im persönlichen Gespräch Dienstleistungen, wie Auskünfte oder Hilfestellungen, im verwaltungsbezogenen Umfeld erbringt.
- **Service Level:** Definition von unterschiedlichen Qualitätsmaßstäben bei der Leistungserbringung, hier speziell durch ein Servicecenter.
- **TOP-Leistungen:** Bezeichnet die Dienstleistungen, die im Rahmen des D115-Verbundes bei allen angeschlossenen Servicecentern übergreifend (in Ergänzung zu den lokalen Dienstleistungen) angeboten werden.

1.5 Gender-Erklärung

Aus Gründen der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit sowie in Orientierung an den grundsätzlichen Richtlinien der deutschen Rechtschreibung werden im vorliegenden Dokument nicht an allen Stellen explizit geschlechtsneutrale Begriffe verwendet. Soweit Begriffe, wie z.B. „der/die Mitarbeiter“ (Singular/Plural) verwendet werden, wird darunter immer der Einbezug beider Geschlechter verstanden.

2 Das Projekt „Einheitliche Behördenrufnummer – D115“

2.1 Entwicklung

Vorbild von D115 ist die Rufnummer 311 des Bürger-Servicecenters der Stadtverwaltung von New York. Der Bürgermeister Michael Bloomberg nahm sich Anfang 2003 vor, anstelle der von ihm vorgefundenen für den Bürger sehr unübersichtlichen Verwaltungsstrukturen innerhalb eines Jahres einen Telefon-Service für Bürger aufzubauen, der einerseits einen umfassenden Auskunft-Service gewährleisten und andererseits als Lieferant von steuerungsrelevanten Zahlen für die Politik dienen sollte.

Bloombergs Auftrag wurde erfüllt und das Service-Center samt geschultem Personal in einem Jahr aufgebaut und 2004 mit einem ambitionierten Service-Versprechen in Betrieb genommen. Die Center-Agents sind 24 Stunden an 7 Tagen der Woche in 170 Sprachen für Auskünfte, zur Fallaufnahme oder Vermittlung an zuständige Mitarbeiter erreichbar. Jeder Anruf wird nach spätestens 30 Sekunden entgegengenommen und Anfragen elektronisch weitergegeben. Schon im ersten Jahr nach Inbetriebnahme wurden 8 Millionen Anrufe registriert.

Im Jahr 2006 wurde nach einem Besuch des damaligen hessischen IT-Staatssekretärs diese Idee in Deutschland aufgegriffen und das Bundesministerium des Innern sowie das Land Hessen damit beauftragt, die weitere Ausgestaltung in Form eines konkreten Projektes zu verfolgen. Zielvorgabe war, dass die föderale Ordnung und das Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung gewährleistet bleiben. Im Projekt sollte nicht ein einziges Call-Center für ganz Deutschland entstehen, sondern ein vernetzter Verbund von dezentralen Servicecentern auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene. Als Grundlage sollten die schon vielerorts eingerichteten Bürger-Service-Anlaufstellen dienen. Am 24. März 2009 startet nach umfangreichen organisatorischen und technischen Vorarbeiten der Pilotbetrieb D115 in ausgewählten Modellregionen.

2.2 D115, Hessen-Finder und EU-Dienstleistungsrichtlinie in Hessen

2.2.1 Gesamtlösung

Die drei E-Government-Vorhaben D115, Hessen-Finder und die EU-Dienstleistungsrichtlinie verfolgen den Ansatz eines Einheitlichen Ansprechpartners (EA) auf Basis eines sog. „One-Stop-Government“ für Kommunen, Länder und auch die Bundesebene. Mit der Dienstleistungsrichtlinie der Europäischen Union werden die Verwaltungen der EU-Mitgliedsstaaten in die Pflicht genommen, ihre Strukturen und Prozesse im Hinblick auf den schon im Neuen Steuerungsmodell aufgenommenen Dienstleistungsgedanken zu optimieren und weiter auszubauen.

Konkret fordert die Dienstleistungsrichtlinie eine tiefgreifende Vereinfachung von Verwaltungsverfahren und die Installation eines sogenannten „Einheitlichen Ansprechpartners“, der als Anlaufstelle für Dienstleister „(...) grundsätzlich alle für die Aufnahme und Ausübung der Dienstleistungstätigkeit notwendigen Formalitäten und Verfahren vollständig abwickelt“ und mit den zuständigen Behörden hierzu in Kontakt tritt.

Hessen vernetzt im Rahmen der IT-Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie die Bürger- und Unternehmensservices von Kommunen, Kammern sowie Landesverwaltung untereinander sowie mit der bundeseinheitlichen Behördenrufnummer D115. Im Mittelpunkt des Wissens- und Zuständigkeitsmanagements steht der hessische Zuständigkeitsfinder (Hessen-Finder). Dieser kann über das Portal des Landes Hessen und/oder durch die Einbindung in die kommunalen Internetportale genutzt werden. Er erfasst über 600 Verwaltungsleistungen und ordnet sie - entsprechend der geographischen Auswahl und unter Berücksichtigung der regionalen Spezifika - der entsprechenden Behörde zu.

Der Hessenfinder ist eine erprobte Serviceleistung, die vom Land finanziert wird und den Kommunen kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Durch die effektive Verzahnung von kommunalen und landesweiten Informationsdaten wird das flächendeckende Auffinden auf elektronischem Wege ermöglicht. Damit unterstützt der Hessen-Finder als „lebende Zuständigkeitsdatenbank“ die D115-Servicecenter und die Dienstleistungsportale des Einheitlichen Ansprechpartners.



Abbildung 2: Bürger- und Unternehmensservice in Hessen

2.2.2 Hessen-Finder

Um Behördengänge auch auf elektronischem Wege erledigen zu können, benutzen Bürger wie auch Unternehmen zunehmend die Internet-Portale der verschiedenen Verwaltungen. Der hessische Zuständigkeitsfinder (www.hessenfinder.hessen.de) unterstützt die D115-Servicecenter und die Plattform der EU-Dienstleistungsrichtlinie.

Suchbegriff

Ort / Ortsteil

Dienstleistungen A-Z

[A](#)[B](#)[C](#)[D](#)[E](#)[F](#)[G](#)[H](#)[I](#)[J](#)[K](#)[L](#)[M](#)[N](#)[O](#)[P](#)[Q](#)[R](#)[S](#)[T](#)[U](#)[V](#)[W](#)[X](#)[Y](#)[Z](#)

wählen Sie einen Suchbegriff aus der Liste:

Kampfmittelbeseitigung	Kindergeld
KFZ-Kennzeichen	Kinderreisepass
Kinderbetreuung	Kinderzuschlag

Der Hessen-Finder stellt eine komfortable und moderne Plattform dar, die vom Land finanziert wird.

Die Nutzung ist für die hessische Verwaltung, insbesondere für die Kommunen sowie Kammern kostenfrei. Der Zugriff auf zentrale, qualitätsgesicherte Leistungsbeschreibungen bringt den Kommunen eine Arbeitersparnis. Die Einbindung erhöht ihre Präsenz und verstärkt damit ihre Öffentlichkeitsarbeit. Um die Zuständigkeiten in Hessen konkret abzubilden und nachhaltig in hoher Qualität und Aktualität bereitzustellen, ist eine Kooperation von

Land, Kommunen und Kammern in Hessen realisiert worden.

Neben den zentralen Leistungsbeschreibungen durch die Ressorts übernimmt das Land die Schulung der kommunalen Redakteure und die nachhaltige Qualitätssicherung der Inhalte. Um das Netzwerk der lokalen und regionalen (dezentralen) Informationen sicherzustellen, pflegen Kammern wie Kommunen ihre spezifischen Informationen (Kontakte, Öffnungszeiten, lokale Inhalte) selbst. Durch die Einbindung des Hessen-Finders in den kommunalen Internetauftritt werden organisatorische Rahmenbedingungen für die dezentrale Redaktion geschaffen. Außerdem können die Inhalte des Hessen-Finders im kommunalen Portal verfügbar gemacht werden.

Die Daten aus dem Hessen-Finder werden automatisch in das bundesweite zentrale Wissensmanagement D115 eingestellt, so dass den Kommunen in Hessen bei der Einrichtung eines D115-Servicecenters kein zusätzlicher Aufwand für die Datenpflege entsteht.

3 Grundlagen und Entscheidungshilfen zum Aufbau eines Servicecenters

3.1 Kommunale Ausgangssituation in Hessen

Im Gegensatz zu anderen D115-Modellregionen existieren in Hessen keine etablierten Servicecenter-Strukturen auf Kommunalebene, was besondere Anforderungen an die Unterstützung und D115-Anbindung interessierter Städte und Landkreise stellt. Gleichzeitig ist dies für die interessierten Verwaltungen auch eine Chance, von anderen kommunalen Servicecentern zu lernen und die dort gemachten Erfahrungen zu nutzen. Analysen bei etablierten Servicecentern haben ergeben, dass diese zu einem verbesserten Bürgerservice, zu einer nachhaltigen Entlastung der Fachverwaltung und zu einer höheren Gesamtwirtschaftlichkeit für die Verwaltung geführt haben.

Die Etablierung eines telefonischen Servicecenters auf der kommunalen Ebene setzt die interdisziplinäre Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche voraus. Für viele Interessierte ist es zunächst schwierig, sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen, was an nutzbaren Ressourcen und Strukturen bereits vorhanden ist und was in welchem Maße verändert werden muss, um ein eigenes D115-Servicecenter aufzubauen.

3.2 Entwicklungsstufen

Die Einführung von Servicecentern zur Beantwortung telefonischer Bürgeranfragen hat in den letzten Jahren an erheblicher Bedeutung gewonnen, allerdings sind professionelle Angebote seitens der kommunalen Ebene nur an wenigen Stellen realisiert. Zudem muss der Bürger in aller Regel immer noch die Rufnummer der Verwaltung kennen, um sein Informationsgesuch adressieren zu können. Aber auch auf Landes- und Bundesebene sind etablierte, professionell arbeitende telefonische Servicecenter anzutreffen. Allerdings handelt es sich nicht um ein deutschlandweit flächendeckendes Angebot.

Viele öffentliche Verwaltungen verfügen über eine konventionelle Telefonzentrale mit reiner Vermittlungstätigkeit. Hinzu kommt häufig eine schlechte Erreichbarkeit, da die zuständigen Ansprechpartner in der Verwaltung oft genug nicht vermittelt werden können. Die bestehenden Servicecenter geben in erster Linie Auskünfte für ihre eigene Verwaltung.

Die Qualität und Leistungsfähigkeit von telefonisch erreichbaren Stellen lässt sich in verschiedenen Entwicklungsstufen, ausgehend von der bei allen Verwaltungen vorhandenen konventionellen Telefonzentrale hin zum bürgerorientierten D115-Servicecenter unterteilen. Die Begriffe und die damit verbundenen typischen Eigenschaften sind in der Abbildung grob verdeutlicht.

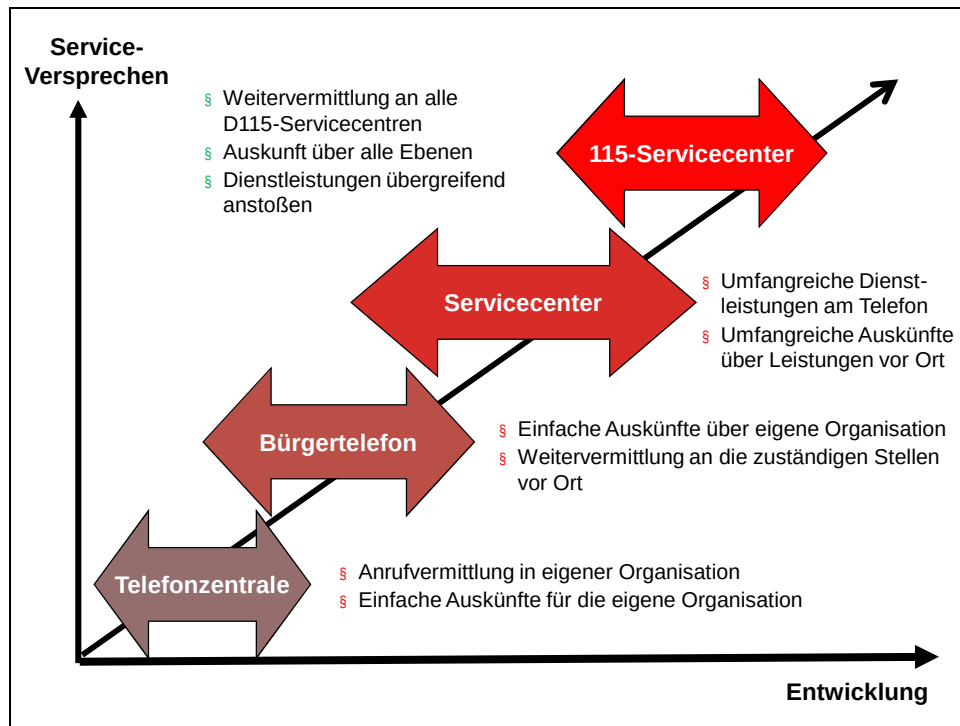


Abbildung 3: Telefonische Anlaufstellen

Das D115-Servicecenter ist eine konsequente Weiterentwicklung der an vielen Stellen vorhandenen Bürgerservice-Stellen. Dabei erfolgt nicht nur die telefonische Beauskunftung, in aller Regel werden auch weitere übliche Kontaktformen unterstützt, wie persönlicher Kontakt, Telefonat, Brief, Fax, E-Mail. Das Servicecenter ist jederzeit in der Lage eine Aussage darüber treffen zu können, welche Wünsche und Fragen hauptsächlich in einem bestimmten Berichtsintervall bearbeitet wurden, unabhängig davon, ob die Anliegen sofort oder in einer angemessenen Rückantwortzeit abschließend beantwortet werden konnten.

3.3 Nutzenpotenziale eines Servicecenters

Besonderer Service, eine gute Erreichbarkeit und schnelle Reaktion sind Voraussetzung und Bestandteil aller Service-Strategien, sei es bei Unternehmen oder Behörden. Während in der Vergangenheit Brief, Fax und Telefon den Zugang zur Behörde bildeten, sind mittlerweile Internet und damit auch Funktionalitäten wie E-Mail hinzugekommen. Der Aufbau eines medienübergreifenden Servicecenters ist die Voraussetzung diese strukturiert und systematisch Herausforderungen bewältigen zu können.

Die Einrichtung eines telefonischen Servicecenters ist besonders für die kontaktintensiven Fachbereiche sinnvoll. Durch das Herausnehmen der ungefilterten Anrufe aus den

Fachämtern in das D115-Center kann effizienter der eigentlichen Sachbearbeitung nachgegangen werden, da die Mitarbeiter konzentrierter arbeiten und sich auf die komplexen Fälle fokussieren können. Durch die Verbesserung der Effizienz der Arbeit ergibt sich unter Umständen auch langfristig die Möglichkeit von Stelleneinsparungen.

Mit Hilfe eines D115-Servicecenters kann auch ein Beschwerdemanagement und Berichtswesen installiert werden, da über die einheitliche Nummer die Rückmeldungen aus der Bevölkerung an einer Stelle eingehen und dort gesammelt werden können. Ein gut funktionierendes Berichtswesen kann den Führungskräften auf politischer Ebene wichtige Hinweise liefern, wo die Bedürfnisse der Bürger liegen. Die Politik hat dadurch die Möglichkeit entsprechend strategisch zu reagieren und die politischen Zielsetzungen auf die Bedürfnisse der Bürger abzustimmen.

Zur Auswertung der Statistiken im Hinblick auf die Bedürfnisse und Problemfelder der Bürger ist es notwendig über einen gewissen Zeitraum die entsprechenden Daten zu sammeln und anschließend auszuwerten. Somit bietet D115 auch die Möglichkeit der aktiven Beeinflussung der politischen Entscheidungen und Zielsetzungen durch die Bürger. Außerdem werden aufgrund der telefonischen Rückmeldungen die Verwaltungsarbeit und deren Auswirkungen transparenter. In Krisenlagen und bei Großereignissen kann D115 als Steuerungsinstrument zur schnellen Informationsverbreitung und zur Führung der Bevölkerung im Sinne der Einsatzziele dienen.

Die Erfahrung bei Städten oder Landkreisen, die einen telefonischen Bürgerservice eingerichtet haben, zeigt, dass damit verschiedene Vorteile qualitativer wie wirtschaftlicher Art einhergehen:

- Erhöhte Kundenzufriedenheit durch rasches Erledigen des Anliegens in der Mehrzahl der Fälle. Dies führt zu einem verbesserten Image und einem Kompetenzgewinn für die jeweilige Verwaltung.
- Der Bürger kommt im Bedarfsfall vorbereitet zu seiner Behörde. Beide Seiten (Verwaltung und Kunde) sparen damit Zeit. Formulare und Broschüren werden auf Wunsch vorab gesendet, so dass Anträge fundiert vorbereitet werden und erforderliche Arbeitsprozesse bzw. Workflows in der Verwaltung initiiert werden können.
- Steigerung von Effizienz und Effektivität der Sachbearbeitung durch sinnvolle Arbeitsteilung.
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Bürger, Wirtschaft und Verwaltung sowie Abbau von Kontakthürden.

3.4 Organisationsentwicklung

Aus Sicht der Verwaltung ist D115 eine intelligente Vernetzung der Anlaufstellen für Bürger, Unternehmen und sonstige Institutionen. Durch die Einbindung der verschiedenen

Verwaltungsportale und der Zusammenführung dieses Wissens im Rahmen des D115-Wissensmanagements wird nicht nur eine flächendeckende Auskunftserteilung für die Internet-Nutzer, sondern auch am Telefon ermöglicht. Durch die direkte Orientierung an den Dienstleistungen, die telefonisch nachgefragt werden, wird auch unmittelbar eine Entlastung der Fachverwaltung erreicht. Gezielte Informationen im Vorfeld und die Weiterleitung fachspezifischer Anfragen an die dafür verantwortlichen Spezialisten unterstützen diese Aufgaben.

Eine Änderung vorhandener Organisationsformen ist nur insofern erforderlich, dass die Beauskunftung einfacher Anfragen in das Servicecenter überführt wird. Diese ist auch unabhängig von der Art des Aufbaus des Servicecenters, d.h. ob dies eigenständig durchgeführt wird oder in Kooperation mit anderen Kommunen.

Eine weitergehende Änderung von Verwaltungsstrukturen ist in der Regel nicht erforderlich, sollte aber im Hinblick auf weitere Wirtschaftlichkeitspotenziale nach Einführung des Servicecenters bewertet und ggf. verfolgt werden. Insofern empfiehlt es sich, im Rahmen der IST-Analyse (s.a. Kap. 6.2) eine detaillierte Erhebung wichtiger organisatorischer Kennzahlen über einen definierten Zeitraum (z.B. 2 Wochen) durchzuführen, wie z.B.:

- Anzahl externer Anrufe in ausgewählten Fachämtern
- Klassifizierung der Anfragen (einfache Auskünfte, komplexe Sachverhalte)
- Durchschnittliche Dauer eines Telefonats in Abhängigkeit der vorgenommenen Klassifizierung
- Durchschnittliche Nachbearbeitungszeiten in Abhängigkeit der vorgenommenen Klassifizierung

3.5 Servicequalität

Aus Sicht des Bürgers und der Wirtschaft ergibt sich mit der Einführung der behördeneinheitlichen Rufnummer 115 eine einzige, leicht zu merkende Rufnummer, die zu den definierten Servicezeiten erreicht werden kann. D115 orientiert sich am Anliegen des Anrufers, d.h. die Servicecenter-Kraft erteilt entweder sofort Auskunft oder klärt Fragen ab und ruft zurück. „Endlose“ Weiterleitungen und Wartezeiten werden damit Vergangenheit. Ziel ist es, mit höchstens einer Weiterverbindung das Anliegen positiv zu erledigen.

Im D115-Serviceversprechen werden für alle Teilnehmer verbindliche Mindeststandards festgelegt um eine einheitliche Leistungsqualität im D115-Verbund sicherzustellen. Um den Pilotstart von D115 zu erleichtern wurde zunächst mit einem Basis-Serviceversprechen begonnen, das aufgrund der im laufenden Betrieb gewonnenen Erkenntnisse schrittweise erweitert werden soll. Zu den Kern-Servicezeiten von Montag bis Freitag von 8:00 bis 18:00 Uhr sind alle Servicecenter in Betrieb und erbringen die festgelegten Dienstleistungen in der

vereinbarten Qualität. Außerhalb der Servicezeiten gibt es eine Bandansage, die den Anrufer darüber informiert, dass er außerhalb der Service-Zeit anruft.

Weitere definierte und im Rahmen des D115-Verbundes vereinbarte Service Level sind:

- 75 Prozent aller Anrufe sollen innerhalb einer Frist von 30 Sekunden durch einen Mitarbeiter in einem D115-Servicecenter angenommen werden (75/30). Langfristig wird ein Service Level von 80/20 (80% aller Anrufe werden innerhalb von 20 Sekunden angenommen) angestrebt.
- Die Beantwortungsquote im Erstkontakt gibt diejenige Anzahl von Anfragen an, die in einem D115-Servicecenter fallabschließend im ersten Telefonat beantwortet werden können, gemessen am Gesamtvolumen von D115-Anrufen in dem jeweiligen Servicecenter. Im Pilotbetrieb ist eine Beantwortungsquote von 55 Prozent im Erstkontakt aller Servicecenter im 1st Level das Ziel. Mittelfristig soll es zu einer Steigerung auf 65 Prozent kommen. Langfristiges Ziel des D115-Verbundes ist eine Beantwortungsquote für 115-Anrufe von 75 Prozent.
- Grundsätzlich soll eine Anrufweiterleitung weitgehend vermieden werden. Ziel ist die sofortige Erledigung der Anfrage oder eine Ticketaufnahme, um die Fachämter und Sachbearbeiter von Anrufen und Vorsprachen zu entlasten. Die Ausnahme von dieser Regelung bilden Fälle von Gefahr im Verzug, die sofort an die entsprechenden Notrufe weiterzuleiten sind. Außerdem ist eine Weiterleitung möglich, wenn ein konkreter Ansprechpartner verlangt wird oder wenn eine eingehende Beratung notwendig ist bzw. das Anliegen die Fortsetzung eines bereits begonnenen Verwaltungsverfahrens bzw. Prozesses betrifft.

3.6 Personalqualität

Das Personal und dessen fachliche wie kommunikationsbezogene Qualifikation ist ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor beim Aufbau und Betrieb eines telefonischen Servicecenters. D115-Servicecenter haben nur dann auch langfristig eine Zukunft, wenn es gelingt, mit Hilfe von fachlich und sozial kompetenten Mitarbeitern eine Organisationsstruktur zu schaffen, die den Erfolg des Dialogs mit Bürger und Unternehmen jenseits der Technik sichert und die der steigenden Komplexität in den Aufgaben entspricht.

Die Attraktivität des Servicecenter-Arbeitsplatzes, die Verfügbarkeit und Qualifikation der Servicecenterkräfte sowie die Sicherung langfristiger Laufbahnmöglichkeiten sind die Rahmenbedingungen, die die Erreichung dieses Ziels ermöglichen.

3.7 Fragestellungen im Vorfeld des Aufbaus eines Servicecenters

Zur Sicherstellung eines erfolgreichen Aufbaus eines telefonischen Servicecenters sollten die in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellten Fragen positiv beantwortet werden.

Checkliste „Aufbau eines telefonischen Servicecenters“		
Frage	J/N	Anmerkungen
Strategische Fragestellungen:		
Gibt es lokale Auswertungen zur Zufriedenheit der Bürger mit dem Service ihrer Kommune?		
Besteht bei den Führungskräften von Politik und Verwaltung die Bereitschaft den Bürgerservice zu verbessern?		
Gibt es auf der politischen Ebene einen „Paten“, der dieses Projekt persönlich unterstützt?		
Besteht die politische Bereitschaft, die erforderlichen Vorinvestitionen zum Aufbau eines telefonischen Servicecenters zu tragen?		
Ist zu erwarten, dass die politischen Gremien einen positiven Beschluss zum Aufbau eines telefonischen Servicecenters fassen?		
Gibt es einen etablierten Bürgerservice, der die Basis für das Servicecenter sein könnte?		
Sind die Fachverwaltungen/Fachämter (sog. „Back Office“) bereit, einfache Beauskunnungen an das Servicecenter zu übertragen?		
Gibt es die Möglichkeit, mit anderen Kommunen zu kooperieren bzw. ggf. einem bestehenden telefonischen Servicecenter beizutreten?		
Operative Fragestellungen:		
Sind die erforderlichen Mittel genehmigt und freigegeben?		
Sind die organisatorischen Zuständigkeiten für den Aufbau und Betrieb des telefonischen Servicecenters geklärt?		
Ist die Pflege des Wissensmanagements bzw. des Hessen-Finders (Verantwortlichkeiten/ Zuständigkeiten eindeutig geklärt)?		
Ist ein Stamm von Mitarbeitern vorhanden, mit denen der Aufbau des Servicecenters als Projekt gestartet und anschließend in den Regelbetrieb übergeführt werden kann?		
Liegt ein technisches Konzept für den Aufbau und Betrieb des Servicecenters vor?		

Checkliste „Aufbau eines telefonischen Servicecenters“		
Frage	J/N	Anmerkungen
Sind die technischen Voraussetzungen und ggf. erforderlichen Beschaffungen (TK-Anlage, ACD, Servicecenter-SW etc.) geklärt?		
Besteht die Bereitschaft, die erforderlichen Service Level bzw. Servicequalitäten sukzessive zu erfüllen?		
Bei Landkreisen: Ist die Mitwirkung der kreisangehörigen Städte und Gemeinden geklärt?		
Bei kreisangehörigen Städten und Gemeinden: Ist die Mitwirkung der Kreisverwaltung geklärt?		
Liegt ein Schulungs- und Qualifikationskonzept vor? In welcher Form erfolgen Ausbildung und -fortbildung (intern/extern)?		

4 Anforderungen und Rahmenbedingungen

4.1 Voraussetzungen und Wertversprechen

Mit dem Aufbau eines telefonischen Servicecenters und ggf. der Ankündigung zur Teilnahme am D115-Verbund sind eine Reihe von Erwartungen auf Seiten des Bürgers und der Unternehmen verbunden. Durch die Erfahrungen im D115-Pilotbetrieb und die Vielzahl von Medienberichten besteht in der Öffentlichkeit ein positives Bild der behördeneinheitlichen Rufnummer. Dieses positive Bild soll auch auf neue Servicecenter übertragen werden, was allerdings die konsequente Bereitschaft zur Erfüllung der damit verbundenen Anforderungen seitens der interessierten Verwaltungen voraussetzt.

Wichtig für interessierte kommunale Entscheidungsträger ist, dass diese sich dieser Erwartungshaltung bewusst sind und das Servicecenter als „Visitenkarte“ für ihre Verwaltung bzw. ggf. einen Verwaltungsverbund sehen. Beispielhafte Erwartungen sind in der Tabelle aufgeführt.

Beispielhafte Erwartungshaltung und Wertversprechen
D115 ist schnell, unbürokratisch, bürgernah und zuverlässig - D115 ist immer zuständig.
Fragen werden in aller Regel ohne Verweis auf Dritte beantwortet; Hinweise, Anregungen und Beschwerden aufgenommen und an die richtige Stelle weitergeleitet.
Der Anrufer stößt bei den Mitarbeitern des Servicecenters auf offene Ohren, erhält eine prompte und kompetente Auskunft.
Mit D115 schafft die beteiligte Region eine größere Bürgernähe und einen höheren Nutzen für Bürger und Unternehmen.
Durch das Servicecenter erhalten Bürger und Wirtschaft sämtliche Informationen zu den Top-Dienstleistungen der Kommunen, der Landesverwaltungen und des Bundes aus einer Hand.

Diese Erwartungshaltungen und die damit einhergehenden Wertversprechen werden im Pilotbetrieb bereits von anderen D115-Servicecentern erfüllt. Dadurch besteht für das neue Servicecenter eine konkrete „Messlatte“, die es ebenfalls zu erfüllen gilt. Ohne den politischen wie verwaltungsbezogenen Willen, dieses Wertversprechen zu erfüllen, wird der Aufbau eines neuen D115-Servicecenters problematisch und in aller Regel nicht erfolgreich durchgeführt werden können.

Verschiedene Wertversprechen in Bezug auf die unterschiedlichen Zielgruppen sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Zielgruppe	Wertversprechen
Bürger und Wirtschaft	• Einfach zu merkende bundeseinheitliche Rufnummer • Verbesserte Schnittstelle für Verwaltungsleistungen • Höhere und möglichst "standardisierte" Servicelevel (Erreichbarkeit, Flächendeckung etc.)
Verwaltungen/Kommunen	• Veränderte/verbesserte Schnittstelle zu Bürgern/zur Wirtschaft • Systematischeres Beschwerde- und Fallmanagement • Verbesserte Steuerung der Services und Möglichkeit eines einheitlichen Performance-Managements • Arbeitsteilung, Bündelung und Konsolidierung • Mittelbare Kosteneinsparungen durch erhöhte Effizienz • Beitrag zur kontinuierlichen Verwaltungsmodernisierung • Indirekte Unterstützung für weitere Projekte, z.B. EU-Dienstleistungsrichtlinie, eGovernment-Projekte
Politik	• Erhöhte Transparenz und dadurch größere Bürgernähe • Instrument zur "politischen" Steuerung durch fortlaufend aktuelle Datenlage • Political Case/Political Currency

Abbildung 4: Wertversprechen für die unterschiedlichen Zielgruppen (Quelle: ISPRAT e.V.)

4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Verteilung der staatlichen Aufgaben und die Aufteilung der damit verbundenen Ausgaben sind durch das Grundgesetz geregelt und durch das Konnexitätsprinzip miteinander verknüpft. Den Möglichkeiten der übergreifenden Kooperation der Verwaltungsebenen sind dadurch Grenzen gesetzt, die insbesondere bei einem Vorhaben wie der einheitlichen Behördenrufnummer 115 berücksichtigt werden müssen.

Art. 28 Abs. 2 S. 3 GG sieht die finanzielle Eigenverantwortung der Gemeinden als Grundlage ihrer Selbstverwaltung. Alle Landesverfassungen der Flächenländer enthalten Regelungen, die das Konnexitätsprinzip insofern berücksichtigen, als dass das Land nur dann Aufgaben auf die Gemeinden bzw. Gemeindeverbände übertragen kann, wenn es gleichzeitig die Verantwortung für die Finanzen übernimmt, die mit der Erfüllung der Aufgaben verbunden sind.

Das in der hessischen Landesverfassung verankerte Konnexitätsprinzip schützt damit die Kommunen vor der Übertragung kostenträchtiger Aufgaben, die ihren Finanzspielraum zusätzlich einengen und sie in ihrer, durch Art. 28 Abs. 2 GG gewährleisteten Selbstverwaltung einschränken. Diese Regelungen der Landesverfassungen gelten jedoch nur für landesgesetzlich übertragene Aufgaben, was bei D115 nicht der Fall ist. Der

Freiwilligkeitsansatz des Projektes D115 bietet damit die Möglichkeit im Sinne einer gegenseitigen „Amtshilfe“ neue Ansätze der Kooperation zu erproben und verwaltungsübergreifende Synergien zum Nutzen von Bürger und Wirtschaft zu erzielen.

Gemäß § 51 Nr. 19 HGO entscheidet die Gemeindevertretung (z.B. der Kreistag) über die Übernahme neuer Aufgaben, für die keine rechtliche Verpflichtung besteht.

4.3 Interkommunale Zusammenarbeit

Unterschiedliche Faktoren wie beispielsweise die demografische Entwicklung, die knapper werdenden finanziellen Ressourcen, aber auch die fortschreitende Technologisierung erschweren in zunehmendem Maße die kommunale Handlungsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund gewinnt die seit langem in vielen Tätigkeitsfeldern praktizierte Interkommunale Zusammenarbeit zusätzlich an Bedeutung. Durch eine verstärkte freiwillige Zusammenarbeit können die Kommunen dem wachsenden Wettbewerbsdruck und den steigenden Handlungsanforderungen in neuen Bezugsräumen wirksam begegnen. Der Aufbau und Betrieb eines D115-Servicecenters bietet sich als besondere wirtschaftliche Möglichkeit der interkommunalen Zusammenarbeit an, da in aller Regel eine Verwaltung für sich nicht die „kritische Masse“ für den Betrieb eines telefonischen Servicecenters (ab ca. 10 Arbeitsplätze) realisieren kann.

Die öffentlich-rechtlichen Formen der Interkommunalen Zusammenarbeit sind in Hessen im Gesetz über die Kommunale Gemeinschaftsarbeit (KGG) geregelt. Danach ist neben dem Abschluss von öffentlich-rechtlichen Verträgen mit unterschiedlicher Bindungswirkung insbesondere auch die Gründung von Zweckverbänden möglich. Der Zweckverband ist die bindungsstärkste Form der interkommunalen Zusammenarbeit, mit ihm wird eine neue Körperschaft des öffentlichen Rechts - mit eigenem Personal - geschaffen, auf welche die dem Verband angehörenden Kommunen eigene Aufgaben und Hoheitsbefugnisse übertragen.

Die Hessische Landesregierung hat die Absicht, die Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) der hessischen Städte, Gemeinden und Kreise mit verschiedenen Maßnahmen stärker voranzubringen:

- Die neuen Herausforderungen werden für die Städte und Gemeinden nur durch die Zusammenführung von beträchtlichen Teilen ihrer Verwaltungen in gemeinsame Dienstleistungszentren zu bewältigen sein. Die Hessische Landesregierung fördert die Bildung von gemeinsamen kommunalen Dienstleistungszentren in Städten und Gemeinden bis 30.000 Einwohnern mit einer finanziellen Zuwendung.
- Im Rahmen von Kommunalkongressen bietet die Hessische Landesregierung in Kooperation mit den kommunalen Spitzenverbänden allen kommunalen Entscheidungsträgern ein Forum für Diskussion und Erfahrungsaustausch an, das die Chancen und Möglichkeiten der IKZ insbesondere anhand von guten und übertragbaren Praxisbeispielen aufzeigt.

4.4 Anforderungen an die Aufgabenwahrnehmung im Servicecenter

Gegenstand der Aufgabenwahrnehmung im telefonischen Servicecenter sind folgende Aufgabenbereiche:

- Einfache Auskünfte (z.B. Öffnungszeiten eines Amtes)
- Qualifizierte, einzelfallbezogene Auskünfte
- Aufnahme von Bestellungen (z.B. neue Mülltonne)
- Information über Störungen mit Bezug auf die öffentliche Sicherheit und Ordnung

Die fallbezogene Sachbearbeitung und die Erteilung von rechtsverbindlichen Auskünften sind kein Gegenstand des D115-Servicecenters.

Das wiederholte Vermitteln von Gesprächen und der Verweis auf Nichtzuständigkeiten ist bei einem D115-Servicecenter zu vermeiden. Einfache fachliche Fragen (z.B. Unterlagen zur Beantragung eines Schwerbehindertenausweises) werden direkt vom D115-Servicecenter geklärt.

Kann eine Frage nicht direkt beantwortet werden, wird die Anfrage entweder elektronisch an die zuständige Stelle weitergeleitet oder ein Rückruf durch das Servicecenter zugesagt. Im letzteren Fall recherchiert die Servicecenter-Kraft die erforderlichen Antworten und ruft zurück.

4.5 Organisatorische Anforderungen

Die Verbesserung des Bürgerservices mit Hilfe eines telefonischen Servicecenters erfordert in der Regel Verbesserungen der Organisation, den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie den Informationsprozessen und der Vorgangsbearbeitung innerhalb einer Kommune. Erforderlich sind insbesondere eine Abkehr von klein- und arbeitsteiligen Auskünften bei einfachen Sachverhalten und eine Kontaktstelle hin zum Bürger.

Grundsätzlich liegt die kritische Größe für ein Servicecenter bei ca. 10 Vollzeitstellen (Vollzeitäquivalente). Unterhalb dieser Grenze sind Schichtplanungen unter Berücksichtigung von Fehlzeiten, Urlaub, Ausbildung und Schulung schwierig zu leisten. Diese kritische Größe kann entweder dadurch erreicht werden, dass das telefonische Servicecenter eine ausreichende Einwohnerzahl betreut (ca. 1 Vollzeitstelle pro 15.000 Einwohner), Mischarbeitsplätze (persönlicher Bürgerkontakt, Telefonie-Arbeit) eingerichtet werden oder mehrere Kommunen ein gemeinsames Servicecenter aufbauen. Darüber hinaus ist eine weitere organisatorische Alternative die Abgabe der D115-Aufgaben an ein schon bestehendes Servicecenter in der Nähe (Beispiel: Frankfurt/Offenbach).

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass die Servicecenter-Aktivitäten einem externen hierauf spezialisierten Unternehmen übertragen werden („Outsourcing“). Hier wird meist eine bestehende Infrastruktur von mehreren Unternehmen und ggf. Behörden genutzt. Vorteil ist, dass bei einer derartigen Lösung kein Aufwand für den Aufbau eines eigenen Servicecenters anfällt. In aller Regel wird ein Outsourcing allerdings nur in bestimmten Fällen sinnvoll sein.

Durch die Etablierung eines Servicecenters ergeben sich weitere Auswirkungen, die nicht nur auf den telefonischen Bürgerservice beschränkt sind, sondern teilweise auch die Fachverwaltung betreffen. Wesentliche Änderungen sind:

- Voraussetzung für D115 ist die Strukturierung und Klassifikation des Wissens einer Verwaltung. Über den Hessen-Finder als Wissensmanagement wird es so aufbereitet, dass eine telefonische Beauskunftung möglich ist. Das telefonische Servicecenter wird damit zu einer kompetenten Auskunftsstelle.
- Die Fachämter werden von externen Anrufern entlastet. Es muss sichergestellt werden, dass die damit einhergehenden organisatorischen Auswirkungen auch umgesetzt werden.
- Das Servicecenter wird auch die Annahmestelle für Hinweise, Anregungen, Beschwerden und Kritik der Bürger. Eine zeitnahe Antwort binnen 24 h ist Zielsetzung. Entsprechende Service Level sind im D115-Projekt vereinbart. Auch seitens der Fachämter bzw. Fachstellen ist sicherzustellen, dass die Servicequalitäten eingehalten werden, was in entsprechenden organisatorischen Dienstanweisungen festgehalten werden sollte.

Die Aufbereitung und Bereitstellung des Wissens über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Verwaltungen erfolgt in Hessen über den Hessen-Finder. Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit und Aktualität dieser Zuständigkeits-Datenbank ist die Pflege der verwaltungsspezifischen Informationen durch die fachlich zuständigen Stellen.

4.6 Personelle Anforderungen

Die Anforderungen an das Personal steigen durch ein Servicecenter erheblich an, da eine Verbindung von inhaltlicher Arbeit mit Freundlichkeit und Kommunikationsvermögen gefordert ist. Die zentrale Rolle des Servicecenters wird dazu führen, durch eine interne Neustrukturierung zu einer optimierten Betreuung von Bürgern und Unternehmen zu kommen.

Vorhandenes Personal muss für organisatorische wie qualifikationsbezogene Änderungen gewonnen und neues Personal für diese Tätigkeiten ausgebildet werden. Da das Servicecenter die wichtigste „Kundenschnittstelle“ ist, muss auch dort das beste Personal mit den entsprechenden Qualifikationen und Motivation eingesetzt werden.

4.7 Informations- und kommunikationstechnische Anforderungen

Die zur Realisierung eines effektiv und effizient arbeitenden D115-Servicecenters notwendigen Komponenten können in fünf Basiselemente unterteilt werden.

- Vernetzung und Zugangskanäle
- TK-Infrastruktur (ACD, CTI etc.)
- Server
- Arbeitsplatz-PC (Client)
- Servicecenter-Software

Sollte das notwendige technische Know How zur Umsetzung in der Kommune selbst nicht vorhanden sein, kann z.B. auch die ekom21 als kommunaler IT-Dienstleister mit Beratung und/oder Durchführung beauftragt werden.

4.7.1 Vernetzung und Zugangskanäle

Die Vernetzung der einzelnen Arbeitsplätze im Rahmen eines D115-Servicecenters ist eine wesentliche Voraussetzung für die Funktions- und Betriebsfähigkeit. In Abhängigkeit von der organisatorischen Lösung müssen ggf. auch dislozierte Servicecenter-Arbeitsplätze unterstützt werden können.

Für einen zukunftssicheren Betrieb eines D115-Servicecenters sollte neben dem Telefon als Kommunikationskanal auch der Zugang von Anfragen über das Internet sowohl formlos (z.B. als E-Mail), als auch formgebunden (z.B. Online-Erfassungsformular) mit oder ohne elektronischer Signatur berücksichtigt werden. Dazu ist auch denkbar, dass Internet-Anfragen dann auch – aber nicht ausschließlich – über das Internet beantwortet werden oder die Anfragen über das Internet oder ein Intranet zur Beantwortung weitergeleitet werden.

Darüber hinaus sollte es möglich sein, dass der Kommunikationskanal Internet gleichwertig von Bürgern und Servicecenteragenten genutzt werden kann, um so das D115-Angebot als zentrale elektronische Poststelle einer Verwaltung zu betrachten.

4.7.2 TK-Infrastruktur

4.7.2.1 ACD-Funktionalität

Mit der TK-Funktionalität der Anrufverteilung („Automatic Call Distribution“) können prinzipiell beliebig viele Standorte angebunden und die Anrufe an die einzelnen Servicecenter-Kräfte gemäß den vereinbarten bzw. von den Administratoren eingestellten Parametern geroutet werden. Die ACD-Technik stellt sicher,

- dass Anrufe im Sinne einer optimalen Auslastung gleichmäßig an die jeweiligen Servicecenter-Kräfte verteilt werden können,
- dass ggf. davon abweichend bestimmte Anrufarten im Bürgerservice an die Mitarbeiter mit den passenden Fertigkeiten bzw. Kenntnissen verteilt werden und
- dass dann automatische Überläufe eingerichtet werden, sollte in einer speziellen Fertigkeit bzw. Kenntnis kein freier Platz verfügbar sein.

Personalressourcen können so optimal eingesetzt und Lasten gleichmäßig verteilt werden. Mit der Einrichtung von Servicecenter-Kräfte-Gruppen und der problemlosen Weiterleitung zwischen diesen Gruppen können wirtschaftliche Potenziale im Hinblick auf Zeit- und Kostenersparnis erschlossen werden. Wesentliche Anforderungen an die ACD-Funktionalität sind:

- Einbezug und Nutzbarkeit aller erforderlichen Informationen für die Servicecenter-Kräfte auf Grundlage der durch den QSIG-Standard definierten Funktionalitäten
- Fortdauernde Kontrolle und statistische Auswertung während der gesamten Dauer des Kundengesprächs, soweit dies unter datenschutzrelevanten Aspekten möglich ist.

4.7.2.2 CTI-Funktionalität

Die Computer-Telephony-Integration (CTI) ist eine technische Einrichtung zum Austausch von relevanten Informationen zwischen dem TK- bzw. dem ACD-System und der Servicecenter-Anwendung. Bei eingeschalteter Anrufnummernübermittlung könnten beispielsweise bestimmte (nach Datenschutz-Richtlinien erlaubte) Anrufer identifiziert und die entsprechende Maske z.B. im Einwohnermeldeverfahren aufgerufen werden.

Sofern eine Telefonnummer gespeichert ist, z.B. für einen Rückruf, sollte die Servicecenter-Software den automatisierten Aufbau der Telefonverbindung komfortabel unterstützen. Die Servicecenter-Kraft sollte beispielsweise aus der Standard-Bedienoberfläche ohne das Eintippen der Nummer auf einem Telefonendgerät die Verbindung aufbauen können.

Die Hauptanwendung für CTI im jeweiligen D115-Servicecenter liegt darin, Statusinformationen an jedem Serviceplatzbildschirm sichtbar zu machen. Erforderlich sind:

- Länge der Warteschleife (Minuten/Sekunden)
- Anzahl Anrufer in Warteschleife
- Servicelevel (z.B. Erreichbarkeit) des letzten Zeitraums, der frei parametrisierbar sein muss
- Angemeldete Anzahl von Servicecenter-Kräften („Kollegenplätze“),
- Anzahl der Service-Kräfte aktuell im Gespräch

4.7.3 Server und Arbeitsplatz-PC

Die für ein Servicecenter erforderlichen SW-Funktionalitäten sollten auf gängigen Microsoft-, LINUX- oder UNIX-Versionen der marktgängigen Lieferanten funktionsfähig sein. Damit wird sichergestellt, dass im Rahmen der Weiterentwicklung oder Pflege marktgerechte Preise angeboten werden.

Als Nutzer-Schnittstelle sollte ausschließlich ein marktgängiger Browser vorgesehen werden. Mindestanforderungen bestehen hinsichtlich der Unterstützung der jeweils aktuellen Version des Microsoft-Explorers sowie von Mozilla Firefox.

Eine vollumfängliche Darstellung der Bedienoberfläche ist auf 19"-Bildschirme (oder im Einzelfall größer) sicherzustellen. Die Verwendung von Laufbalken ist aus ergonomischen Gründen – soweit möglich – gering zu halten.

4.7.4 Servicecenter-Software

Für die Einführung und den Betrieb eines Servicecenters ist an den einzelnen Arbeitsplätzen eine Servicecenter-Software erforderlich. Diese Servicecenter-Software muss über verschiedene Funktionalitäten verfügen, wie z.B.

- Anrufannahme und -bearbeitung („Call Handling“)
- Elektronisches Telefonbuch
- E-Mail-Versand und E-Mail-Bearbeitung
- Vorgangsbearbeitung/Kontaktmanagement
- Wissenssuche und -management
- Statistik- und Auswertungskomponente

Kernstück der Software ist das Wissensmanagementsystem, das über die Benutzerschnittstelle der Servicecenter-Software benutzerfreundlich bedient werden kann und mit kurzer Abrufzeit (in 95% der Fälle unter 1,5 Sekunden) alle für die Beantwortung einer Anfrage notwendigen Informationen zur Verfügung stellt.

Die grundlegende Architektur sowie die groben Funktionalitäten einer geeigneten Servicecenter-Software sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

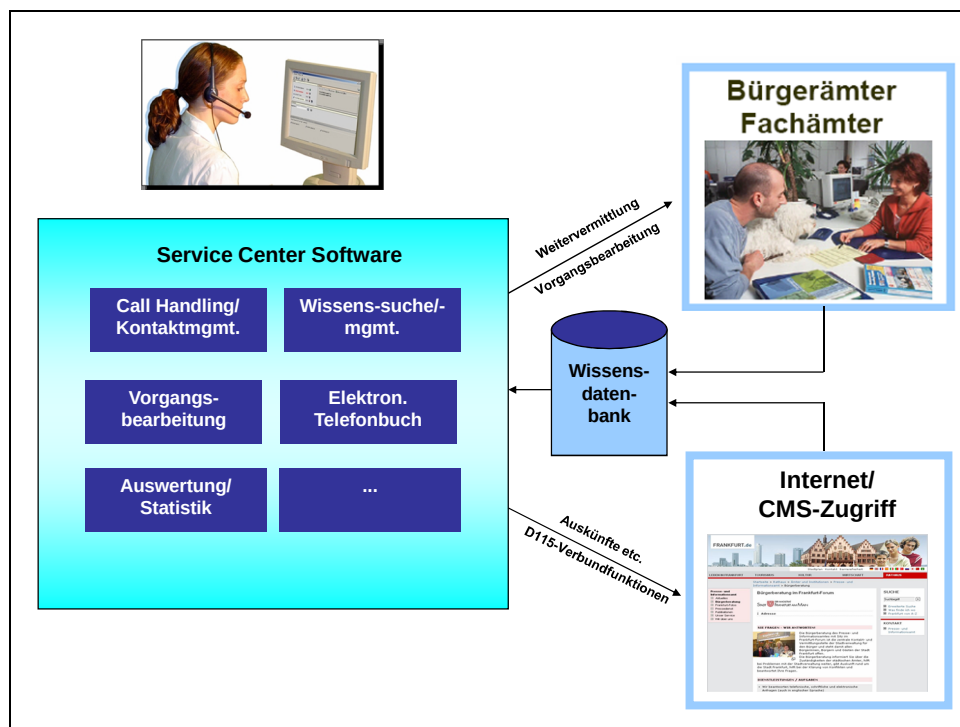


Abbildung 5: Funktionalitäten einer Servicecenter-Software

Ergänzend wird auf Anhang C verwiesen, in dem die Funktionalität einer Servicecenter-Software beispielhaft beschrieben ist.

Darüber hinaus wird seitens des kommunalen IT-Dienstleisters in Hessen, der ekom21, eine auf diesen Grundlagen ausgeschriebene Servicecenter-Software zur Unterstützung der Funktionen und Abläufe in einem D115-Servicecenter angeboten.

5 Organisationsvarianten

5.1 Einleitung und Übersicht

Das nachfolgende Kapitel beschreibt mögliche Organisations- und Betreibermodelle zum Aufbau und Betrieb eines Servicecenters, wobei die Ausführungen sich vorrangig auf kleine und mittlere Verwaltungen beziehen.

Wesentliche Aspekte, die im Rahmen der Servicecenter-Organisation zu betrachten und zu bewerten sind, sind in der nachfolgenden Tabelle in Übersichtsform aufgeführt.

- Art des Betreibermodells: Eigener Betrieb; interkommunale Zusammenarbeit; Fremdbetrieb/Auslagerung
- Service-Modell: Ausschließlich Telefon-/Mail-Kontakt; Mischarbeitsplätze mit persönlichen Bürgerkontakt
- Aufbau-/Ablauforganisation
- IT-Unterstützung und IT-Betrieb: Eigen/fremd/Mischvariante
- Räumliche Organisation: Zentralisiert/dezentral; Einbindung dislozierter Arbeitsplätze

Grundsatzfragen zur Servicecenter-Organisation		
Themenbereich	Fragestellung	Möglichkeiten/Varianten
Betreiber-/Betriebsmodell	Wer verantwortet operativ den Betrieb des Servicecenters?	• Betrieb in kompletter eigener Verantwortung • Outsourcing des Betriebs an eine externe Telefonagentur/ Call Center • Kombination der Grundmodelle
Service-Modell	Welche Möglichkeiten des Zugangs zum Servicecenter werden dem Bürger geboten?	• Sprache/Telefonie • E-Mail • Fax • Direkte Vorsprache
Prozesse und Abläufe	Wie sind die Abläufe im Servicecenter organisiert? Wie erfolgen die Schnittstellen zu Stellen außerhalb des eigenen Servicecenters (z.B. Fachamt)?	• Strukturierung der Abläufe in definierte Prozesse mit klaren Aufgaben, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten • Definition der Schnittstellen und Übergabepunkte zu weiteren Beteiligten außerhalb des Servicecenters.
IT-Unterstützung	Wer ist für die IT-Unterstützung des Servicecenters sowie Support und Weiterentwicklung der	• Betrieb in kompletter eigener Verantwortung

Grundsatzfragen zur Servicecenter-Organisation		
Themenbereich	Fragestellung	Möglichkeiten/Varianten
	Servicecenter-Software zuständig?	• Outsourcing des Betriebs an IT-Dienstleister (z.B. ekom21 in Hessen oder Privatunternehmen) • Kombination der Modelle (z.B. unterschiedlicher 1st-Level und 2nd/3rd-Level Service)
Räumliche Organisation	Ist das Servicecenter an einem Standort konzentriert oder gibt es mehrere Standorte?	• Konzentration der Arbeitsplätze auf einen Standort • Satellitenmodell (Zentrale mit angebundenen dislozierten Arbeitsplätzen) • Dezentrale/verteilt vorliegende Arbeitsplätze (ohne Zentrale)

5.2 Einflussfaktoren

Wesentliche Einflussfaktoren für die Wahl der Organisations- und Betreibermodelle sind die nachfolgenden Aspekte. Sie sind in Abhängigkeit von den individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen zu betrachten.

- Getrennte vs. Misch-Arbeitsplätze: Inwieweit sollen der persönliche Bürgerkontakt (Bürgerbüro) und der telefonische Kontakt getrennt oder gesamtheitlich bearbeitet werden?
- Ist eine räumliche Konzentration des Servicecenters möglich?
- Sicherstellung der Finanzierung unter Berücksichtigung folgender Rahmenbedingungen
 - ∅ Eine Vollzeit-Stelle im Servicecenter pro ca. 15.000 Einwohner
 - ∅ Integration der bisherigen telefonischen Anlaufstellen
 - ∅ Integration „kleinteiliger“ Mischarbeitsplätze
- Umfang und Detaillierungsgrad des Abstimmungsprozesses bezüglich Informationsbereitstellung und –pflege zwischen Servicecenter und der Fachverwaltung

5.3 Servicecenter-Betreibermodelle

Generell kann unterschieden werden, ob ein Servicecenter in eigener Zuständigkeit oder zusammen mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften aufgebaut wird. Im Falle einer

Zusammenarbeit („Shared Service Center“) ist entweder der Aufbau eines räumlich an einem Standort konzentrierten Servicecenters möglich oder die Vernetzung verschiedener Standorte mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien („Virtuelles Servicecenter“).

Die Wirtschaftlichkeit eines Servicecenters hängt von seiner Größe ab. Zwar ist der wirtschaftliche Betrieb eines Servicecenters ab einer Größenordnung von ca. 10 Arbeitsplätzen möglich, als Richtwert sollte aber eine Personalausstattung von ca. 25 Mitarbeitern angestrebt werden. Da diese Größenordnung bei kleineren und mittleren Verwaltungen in aller Regel nicht erreicht wird, empfiehlt sich in diesen Fällen eine Kooperation von zwei oder mehr Gebietskörperschaften.

Eine ergänzende Variante bei den Betreibermodellen besteht darin, dass das Servicecenter organisatorisch und inhaltlich selbst betrieben wird, der komplette technische Servicecenter-Betrieb (Aufgabenwahrnehmung incl. IT-Betrieb) aber ausgelagert wird. Ein wirtschaftlicher IT-Betrieb kann insbesondere bei verteilten Strukturen über ein Hosting der Servicecenter-Software sichergestellt werden.

Hierzu stellt in Hessen auch der kommunale IT-Dienstleister ekom21 entsprechende IT-Services zur Verfügung.

5.3.1 Eigenständiges Servicecenter

Der Aufbau eines eigenständigen Servicecenters ist insbesondere für große (kreisfreie) Städte und Landkreise von Interesse. Auf Landkreisebene bietet sich die Ansiedlung des Servicecenters in der Kreisverwaltung an.

Die Wirtschaftlichkeit des Betriebs eines eigenständigen telefonischen Servicecenters ist erfahrungsgemäß ab einer Personalausstattung von ca. 10 Servicecenter-Kräften (Vollzeitäquivalente) gegeben. Die Etablierung eines eigenständigen Servicecenters erfolgt in der Regel vor dem Hintergrund des politisch motivierten Wunsches, den Bürgerkontakt direkt zu halten und ein unmittelbares Feedback zu erhalten.

Exemplarische Vorteile dieses Betreibermodells sind:

- + Aufgrund der eigenständigen Realisierung sind die Abstimmungsprozesse relativ einfach
- + Geringe Abhängigkeiten von anderen Verwaltungen, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung von Servicequalitäten
- + Möglichkeit von Mischarbeitsplätzen in Kombination mit dem persönlichen Bürgerservice

Dem stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Geringere Wirtschaftlichkeit gegenüber größeren Servicecentern aufgrund mangelnder Skalierungseffekte (Ressourcenauslastung)

- Höhere Aufwände bei der Personalsuche, -gewinnung und -qualifizierung
- Geringe Flexibilität im Hinblick auf Personalausfälle (Krankheit etc.)

5.3.2 Zentrales Servicecenter für mehrere Verwaltungen

Für den Aufbau eines gemeinsamen behördenübergreifenden Servicecenters gibt es in der Praxis mehrere Möglichkeiten bzw. Gestaltungsvarianten:

- Variante 1: Zentrales Servicecenter von Kreisverwaltung und zugehörigen Städten/Gemeinden
- Variante 2: Zentrales Servicecenter benachbarter Landkreise
- Variante 3: Zentrales Servicecenter zwischen Landkreise(n) und kreisfreien Städten

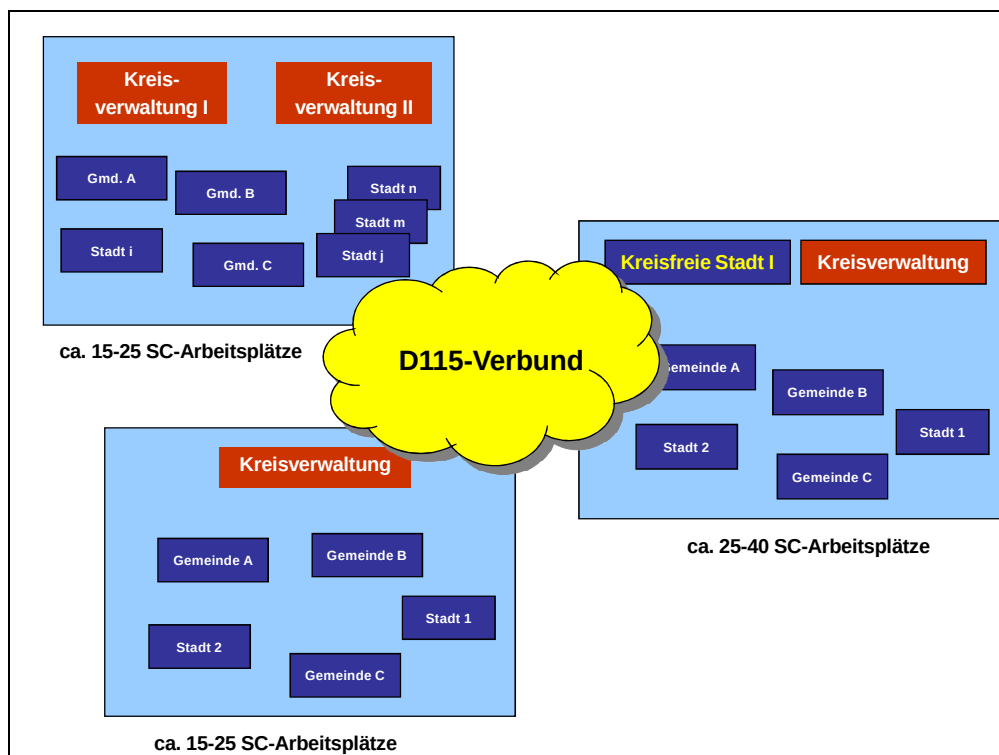


Abbildung 6: Mögliche Kooperationsformen in Hessen

Die Abbildung verdeutlicht mögliche Kooperationsformen zwischen verschiedenen Verwaltungen in Hessen.

Wesentliche Vorteile eines gemeinsamen räumlich zentrierten Servicecenters für mehrere Verwaltungen sind:

- + Höhere Wirtschaftlichkeit aufgrund besserer Personal- und Technikauslastung (Skalierungseffekte)
- + Einfachere Personalsuche und -gewinnung
- + Kostengünstigere Schulung und Weiterqualifizierung

Dem stehen unter anderem folgende Nachteile gegenüber:

- Geringere Mitarbeitermotivation durch Verlust der Mitarbeiterbindung an die „eigene“ Verwaltung
- Höhere Abstimmungsaufwände durch den Einbezug mehrerer Gebietskörperschaften (z.B. bei Weiterentwicklungen)
- Geringere Einflussmöglichkeiten der einzelnen Verwaltung („Geleitzug-Prinzip“)

5.3.3 Virtuelles Servicecenter

Der Begriff „Virtuelles Servicecenter“ bedeutet, dass mehrere Verwaltungen ein gemeinsames Servicecenter aufbauen, wobei eine räumliche Konzentration im Sinne eines gemeinsamen Standortes nicht erfolgt. Eine klare fachliche Steuerung und Weisung ist dabei sicherzustellen. Die Mitarbeiter des virtuellen Servicecenters können an ihrem Standort und in ihrer Behörde verbleiben.

Sinnvoll ist der Aufbau eines virtuellen Servicecenters beispielsweise bei einer gemeinsamen regionalen Ausrichtung oder wenn die einzelnen kleineren oder mittleren Verwaltungen für sich alleine keine kritische Größe erreichen.

Die zugrundeliegenden Annahmen für ein virtuelles Servicecenter sind:

- Ein D115-Servicecenter muss nicht zwingend nur mit Mitarbeitern einer einzelnen Behörde betrieben werden. Sichergestellt werden muss aber eine einheitliche Ausbildung und Qualifizierung des Servicecenter-Personals.
- Das Servicecenter verteilt sich räumlich über mehrere Standorte. Mit Hilfe des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien wird ein virtueller Verbund aufgebaut.
- Es muss eine klare fachliche Verantwortung und Weisungsbefugnis geben, so dass das virtuelle Servicecenter funktions- und leistungsfähig ist. Voraussetzung sind verbindliche Dienstanweisungen und organisatorische Abstimmungen (z.B. Schichtpläne, Urlaubszeiten).
- Der Verbund sollte über eine gemeinsame Servicecenter-Software verfügen, um unter anderem die Auslastung der einzelnen Arbeitsplätze adäquat steuern zu können, einheitliche IT-unterstützte Prozesse zu etablieren sowie ein gleichmäßiges Auskunftsniveau an allen Arbeitsplätzen zu erreichen.

Hauptpartner eines virtuellen Verbundes kann auch ein großes bestehendes D115-Servicecenter sein, in das andere Verwaltungen sich mit eigenen Personalkapazitäten einbringen. Der Vorteil einer solchen Lösung ist, dass auch weitere Verwaltungen sehr schnell einem solchen virtuellen Servicecenter beitreten können. Andererseits ergeben sich durch die Virtualisierung hohe Anforderungen an die Klarheit der organisatorischen Prozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

5.3.4 Fremdvergabe des Servicecenter-Betriebs

Unter Fremdvergabe wird hierbei die Auslagerung des Servicecenter-Betriebs an ein leistungsfähiges Unternehmen verstanden. Derartige Services werden von einer Vielzahl von Unternehmen angeboten und zum Teil auch von Behörden auf allen unterschiedlichen Verwaltungsebenen (Bund, Länder, Kommunen) genutzt. Die Erfahrungen mit der Auslagerung des telefonischen Servicecenters sind unterschiedlich, in aller Regel aber nicht negativ.

Wesentliche Vorteile einer Fremdvergabe sind:

- + Definierte Kosten auf Grundlage eines Preismodells „per Anruf“ möglich
- + Vermeidung verwaltungsbezogener Gemeinkosten
- + Keine gesonderten Infrastrukturkosten (Informations- und Kommunikationstechnologien; Informationssysteme etc.)

Dem stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Ggf. höhere Kosten durch Mehrwertsteuerproblematik
- Hohe „Distanz“ im Sinne des Bürgerkontaktes und direkten Feedbacks an die Verwaltung
- Anpassungen der Leistungserbringung oder des Leistungsumfangs führen in aller Regel zu höheren Kosten

5.3.5 Analyse der Varianten

5.3.5.1 Qualitative Bewertung

Zur strukturierten Bewertung der verschiedenen Betreibermodelle empfiehlt sich zunächst die Bewertung der verschiedenen Möglichkeiten vor dem Hintergrund der Anforderungen der jeweiligen Verwaltung. Ein Beispiel für eine derartige qualitative Bewertung ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt und sollte für die jeweilige Verwaltung spezifisch angepasst werden.

Auf Grundlage dieser ersten Bewertung können die erfolgsversprechenden Betreibermodelle ausgewählt und auf der Basis der im nächsten Abschnitt vorgestellten Nutzwertanalyse detaillierter untersucht werden.

Vor- und Nachteile der Servicecenter-Betreibermodelle		
Betreibervariante	Eig-nung*)	Vor- und Nachteile (Beispiele)
Eigenständiger Aufbau eines Servicecenters	M-H	+ Schneller Aufbau durch die Kreisverwaltung + Gute Steuerungsmöglichkeit - o Bei kleineren Kreisen ggf. subkritische „Masse“ (i.S. der Ressourcensteuerung) ? Akzeptanz bei den kreisangehörigen Städten und Gemeinden
Zusammenarbeit von Kreisverwaltung und zugehörigen Städten/Gemeinden	M	+ Lokale Strukturen sind einbindbar, dadurch hohe Akzeptanz - o Höhere Aufwand bei ACD (Technik) und Servicecenter-SW (Mandantenfähigkeit) - o Fachliche Steuerung der Servicecenter-Kräfte problematisch - o Ggf. geringe Größe des virtuellen Servicecenters
Zusammenarbeit benachbarter Kreise	M-H	+ Kritische Masse wird erreicht + Lokale Strukturen sind abbild- und einbindbar - o Keine gemeinsame fachliche Steuerung des Servicecenters (unterschiedliche Organisations-einheiten)
Zusammenarbeit von Landkreisen und kreisfreien Städten	M-H	siehe „Vernetzung benachbarter Kreise“
Fremdvergabe an leistungsfähiges Unternehmen	N-M	+ Überschaubare Kosten - o Unsicherheiten hinsichtlich Servicequalität - Unterschiedliche Interessenslagen (Gewinnerzielung vs. Bürgernähe)

*) H = Hoch, M = Mittel, N = Niedrig

5.3.5.2 Nutzwertanalyse

Zur strukturierten Bewertung der einzelnen Betreiber-Varianten empfiehlt sich der Einsatz der Nutzwertanalyse. Hierbei werden die einzelnen Hauptkriterien gewichtet und in Abhängigkeit von der zu untersuchenden Variante auf einer Skala von 0 (nicht geeignet) bis 10 (sehr gut geeignet) bewertet. Das Gewicht und die Bewertungsnote zu einem Kriterium werden

multipliziert. Die Summe aller Bewertungen zu einer Variante ergibt den Erfüllungsgrad, der im Beispiel der nachfolgenden Tabelle maximal 1000 Punkte (= 100% Erfüllungsgrad) beträgt.

Ein Beispiel für eine derartige Bewertungsmatrix ist nachfolgend aufgeführt. Die Kriterien sowie die Gewichtung sind als Vorschlag zu sehen, der auf die vorhandenen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen angepasst werden kann.

Nutzwertanalyse Variantenauswahl (Beispiel)						
Bewertungs-kriterien	Bedeu-tung*)	Ge-wicht	Var. 1	Var. 2	Var. 3	Kurzbeschreibung/Detaillierung
Wirtschaftlich-keit	H	20				- Geringer organisatorischer Overhead, Einpassung in vorhandene Strukturen - Fachliche Synergien, optimale Ressourcennutzung
Neutralität und Akzeptanz	H	20				- Keine Vermischung unterschiedlicher Interessen - Hohe Akzeptanz bei allen beteiligten Stellen - Geringe Abhängigkeit von politischen Strukturen
Verantwortungs-/Kompetenz-deckung	H	15				- Fachliche Kompetenz und Nutzung von Erfahrung - Geringer Grad an Kompetenzkonflikten
Organisa-torische Adäquatheit	M	10				- Berücksichtigung grundlegender Organisations- und Gestaltungsprinzipien - Kurze Kommunikationswege, hohe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit
Langfristige Stabilität	M	10				- Etablierung einer langfristig tragfähigen Struktur - Positionierung außerhalb politischer Diskussionsbereiche
Kurzfristige Umsetzbarkeit	N-M	5				- Kurzfristige Machbarkeit unter Berücksichtigung technischer, organisatorischer Voraussetzungen und verwaltungsrechtlicher Rahmenbedingungen - Einhaltung des vorgesehenen Zeitplans
Betriebssicher-heit und -stabilität	H	20				- Gewährleistung des technischen Betrieb, Vorhandensein qualifizierten IT-Personals - Technische Synergien, Nutzung von Erfahrungen
Gesamt		100				

*) H = Hoch, M = Mittel, N = Niedrig

5.4 Entscheidungshilfen

5.4.1 Detaillierung des Entscheidungsraums

Die konkrete Ausgestaltung einer interkommunalen Zusammenarbeit und darauf aufbauend die Konzeption der Servicecenter-Organisation ist abhängig von einer Vielzahl von Entscheidungsfaktoren. Die nachfolgende Tabelle zeigt den Entscheidungsraum in Abhängigkeit von der konkreten Ausgangssituation auf.

Entscheidungsmöglichkeiten zur Organisation	
Ausgangssituation	Anmerkungen/Auswirkungen
Eigenes Servicecenter nicht möglich	Behördengröße oder Fallzahlen lassen den Aufbau eines eigenen Servicecenters aus wirtschaftlichen Gründen nicht sinnvoll erscheinen Ursachen: • „Kritische Masse“ wird dauerhaft unterschritten, Skaleneffekte lassen sich nicht nutzen, Wirtschaftlichkeit ist kritisch • Service-Level können nicht verlässlich garantiert werden • Personalgewinnung ist schwierig Konsequenz: • Potenzial für eigenständigen Aufbau eines Servicecenters nicht oder kaum vorhanden Empfehlung: • Gemeinsame Kooperation mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften zum Aufbau eines Servicecenters oder • Anschluss an ein anderes Servicecenter
Ein Anschluss an ein vorhandenes Shared-Servicecenter ist nicht gewollt oder nicht möglich	Anschluss an ein fremdes kommunales Servicecenter auf Basis eines Shared-Service-Modells auf Auftragsbasis wurde zuvor aus wirtschaftlichen oder politischen Gründen verworfen oder ist aus anderen Gründen nicht umsetzbar. Konsequenz: • Aufbau eines eigenen Servicecenters erforderlich („make“ statt „buy“) • Erforderliche Ressourcen (Personal, Technik, Finanzen) müssen zur Verfügung stehen Empfehlung: • Beschlussfassung der politischen Gremien zum Aufbau eines eigenen Servicecenters • Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen sicherstellen
Partner mit ähnlicher Ausgangssituation sind vorhanden	Es gibt weitere Verwaltungen mit vergleichbarer Ausgangslage, die am Aufbau eines telefonischen Servicecenters interessiert sind. Konsequenz: • Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit sollten geprüft und evaluiert werden.

Entscheidungsmöglichkeiten zur Organisation	
Ausgangssituation	Anmerkungen/Auswirkungen
	Empfehlung: • Beschluss der politischen Gremien zur Absicherung einer möglichen Zusammenarbeit herbeiführen • Gemeinsames Ausarbeiten eines Soll-Konzeptes
usw.	

5.4.2 Voraussetzungen für verwaltungsübergreifende Servicecenter

Im Falle einer Kooperation zwischen mehreren Gebietskörperschaften zum Aufbau und Betrieb eines Servicecenters sind die nachfolgenden Aspekte erfolgskritisch und Voraussetzung zum Erfolg des gemeinsamen Vorhabens.

1. Abgestimmtes („Shared-Service“-)Konzept

Es gibt die Bereitschaft zum Aufbau eines gemeinsam geführten D115-Servicecenters zur Versorgung mehrerer Behörden/Gebietskörperschaften.

2. Bereitschaft zur Zusammenarbeit vorhanden

Eine ausreichende Zahl von vergleichbaren Behörden trifft eine Vereinbarung zum gemeinsamen Aufbau eines Callcenters und garantiert das Budget („kritische Masse“). Die Identität der teilnehmenden Gemeinden, Städte oder Landkreise sollte auch beim Aufbau eines gemeinsamen Servicecenters immer gewahrt bleiben.

3. Technischer Betreiber/IT-Dienstleister steht zur Verfügung

Entweder wird (mindestens) einer der Kooperationspartner mit den Aufgaben des technischen Betriebs betraut oder ein geeigneter (RZ-)Dienstleister wird mit dem IT-Betrieb betraut. In Hessen ist dies auf kommunaler Ebene die ekom21, die entsprechende IT-bezogene Servicecenter-Leistungen zur Verfügung stellt. Beispiele hierfür sind der Aufbau und Betrieb der TK- und IT-Infrastruktur sowie die Pflege und Administration der Servicecenter-Software.

4. SLA werden vertraglich verankert

Alle Standards, Ziele und Service-Level werden einschließlich der wechselseitigen Pflichten verbindlich und messbar festgelegt. Hintergrund dieser Forderung ist, dass sich die Kooperationspartner aufeinander verlassen müssen. Das Serviceversprechen muss einvernehmlich und verlässlich definiert und überwacht werden. Es ist eine Kunden-/Dienstleisterbeziehung aufzubauen, die alle Beteiligten in die Prozesse zur Optimierung des Serviceangebots gleichermaßen einbindet.

5. Wissensbereitstellung und Pflege

Die beteiligten Behörden stellen das notwendige Wissen in einheitlicher Form auf einer geeigneten und frei zugänglichen Online-Plattform zur Verfügung. Bei den hessischen Kommunen ist dies der von der Landesebene kostenlos zur Verfügung gestellte Hessen-Finder. Der Hessen-Finder verfügt bereits über eine Vielzahl von zertifizierten Schnittstellen zu Content-Management-System (CMS). Sollte für das in der Kommune eingesetzte CMS noch keine Schnittstelle vorhanden sein, sind die dadurch ggf. anfallenden Kosten für die Entwicklung von der Kommune zu tragen.

6. Standardisierte Schulung und Qualifizierung

Alle Mitarbeiter werden nach einheitlichen Kriterien geschult und zudem in die Lage versetzt, Auskünfte für alle angeschlossenen Behörden erteilen zu können.

7. Gemeinsamer Dienstplan

Die zusammengeschlossenen Partner einigen sich auf einen gemeinsamen Dienstplan zur dauerhaften Sicherstellung des Serviceversprechens. Ggf. sollten hier Freiräume für spezifische Serviceleistungen einzelner Kooperationspartner vereinbart werden.

8. Informationspflicht und Übergaberegeln

Da die Kooperationspartner nicht am gleichen Standort arbeiten, müssen Regelungen geschaffen werden, wie wichtige Informationen an die übrigen Partner und nachfolgende Backoffice-/Fachverwaltungs-Ebenen weitergegeben werden.

9. Gemeinsames Benchmarking und Qualitätsmanagement

Alle Beteiligten müssen die Bereitschaft zur offenen Darstellung ihrer eigenen Leistungsfähigkeit garantieren und daraus die notwendigen Schlüsse zur kontinuierlichen Verbesserung des Serviceangebots ziehen.

6 Aufbau eines telefonischen Servicecenters

6.1 Übersicht und Abgrenzung

An vielen Stellen kann nicht auf ein etabliertes telefonisches Servicecenter zurückgegriffen werden, vielmehr ist der Aufbau eines Servicecenters die erforderliche Voraussetzung zum Anschluss an den D115-Verbund. Die nachfolgenden Schritte beschreiben, welche Aufgaben bzw. Fragestellungen gelöst werden müssen, um ein telefonisches Servicecenter zu errichten und welche Voraussetzungen auf politischer wie verwaltungsbezogener Ebene geschaffen werden müssen. Hierbei ist zu beachten, dass die nachfolgenden Ausführungen generelle Empfehlungen darstellen, die in Abhängigkeit der konkreten Situation angepasst oder ergänzt werden müssen.

Das Kapitel beschreibt in genereller Form, d.h. zunächst unabhängig von der behördeneinheitlichen Rufnummer und dem Projekt D115, welche Analysen und Maßnahmen notwendig sind. Hierbei werden folgende Schritte empfohlen:

- Erhebung und Analyse des IST-Zustands (Ist-Analyse)
- Potenzialanalyse und Risikobetrachtung
- Erarbeitung des Soll-Konzeptes incl. Nachweis der Wirtschaftlichkeit und Realisierungs- und Umsetzungsplan
- Gremienentscheidung
- Umsetzung und Aufbau des Servicecenters

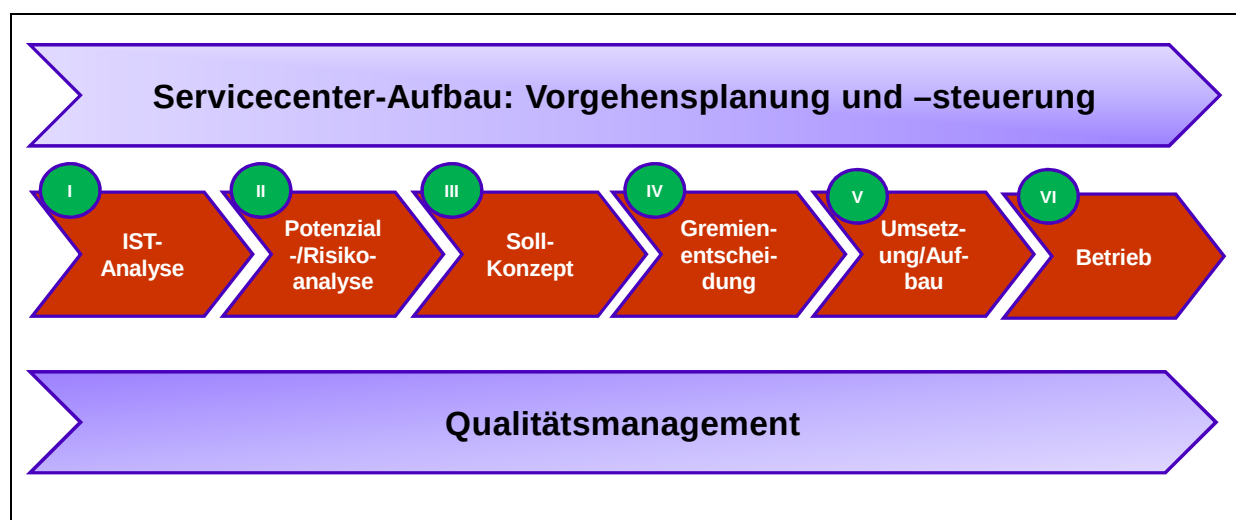


Abbildung 7: Vorgehensweise zum Aufbau eines Servicecenters

6.2 Erhebung und Analyse des IST-Zustands

Ausgangspunkt für eine strukturierte Diskussion zur Vorbereitung der Entscheidungsfindung über die Etablierung eines telefonischen Servicecenters ist die Erhebung und Analyse der Ausgangssituation. Hierbei sollten die nachfolgenden organisatorischen, personellen, technischen und betrieblichen Daten erhoben und in kurzer, aber prägnanter Form dokumentiert werden.

6.2.1 Organisation und Personal

Ein wesentlicher Aspekt ist die Erhebung der organisatorischen und personellen Ausgangssituation, um auf dieser Grundlage die erforderlichen Maßnahmen zum Aufbau und Betrieb eines Servicecenters ableiten zu können. Die relevante Fragestellung sowie ein Beispiel hierfür sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Erhebung IST-Situation Organisation und Personal	
Aspekt/Fragestellung	Beispiel (Kreis Bergstraße)¹⁾
Organisationsform und -anbindung	Telefonzentrale und Bürgerbüro: • Die Telefonzentrale gehört organisatorisch zur Abteilung „Organisation, EDV und zentrale Dienste“. • Das Bürgerbüro ist eine gemeinsame Service-Einrichtung des Kreises Bergstraße mit der Stadt Heppenheim. Die Idee entstand nach dem Bau eines gemeinsamen Verwaltungsgebäudes in der zentral gelegenen Heppheimer Altstadt. • Im Bürgerbüro werden alle ankommenden Kundenanliegen entweder an die städtischen Mitarbeiter weiterverwiesen, wenn das Anliegen Leistungen der Stadt wie Ausweise etc. betrifft, oder sie verbleiben bei Kfz- oder anderen Angelegenheiten im Thekenbereich und werden von den Kreismitarbeitern betreut.
Personalausstattung	Telefonzentrale: • Die Telefonzentrale des Kreises ist mit vier Personen besetzt. Davon sind eine Person zu 50 %, zwei zu 75 %, eine Person zu 80 % beschäftigt. In der eigenen Telefonzentrale des Gesundheitsamts sitzt eine weitere Person, die zu 100 % beschäftigt ist. Sie kann bei Bedarf zur allgemeinen Telefonzentrale zugeschaltet werden. Bürgerbüro: • Vier Mitarbeiter des Kreises (eine Vollzeit und drei Teilzeitstellen) arbeiten an der Infotheke im Eingangsbereich.
Qualifikationen	Die Qualifikationen sind sehr unterschiedlich. [...] (Hinweis: Auflistung der vorhandenen Stellen)
Kommunikationszugänge	Das Bürgerbüro ist über Telefon, Fax, Homepage und e-Mail-Adresse sowie durch persönliche Vorsprache direkt zu erreichen. Zusätzlich gibt es ein Sorgentelefon, das auch nachts und am Wochenende durch einen Anrufbeantworter erreichbar ist. Der

Erhebung IST-Situation Organisation und Personal	
Aspekt/Fragestellung	Beispiel (Kreis Bergstraße)¹⁾
	Anrufbeantworter wird jeden Tag morgens abgehört und Anrufer zurück gerufen.
Begrüßungsformeln	Telefonzentrale: Einheitliche Begrüßungsformeln werden nicht verwendet.
Art der Beauskunftung	Telefonzentrale: • Keine Beauskunftung. Bisher betreibt die Telefonzentrale eine nicht qualifizierte Weiterleitung in die Abteilungen. Bürgerbüro: • Im Bürgerbüro werden alle ankommenden Kundenanliegen entweder an die städtischen Mitarbeiter weiterverwiesen, wenn das Anliegen Leistungen der Stadt wie Ausweise etc. betrifft, oder sie verbleiben bei Kfz- oder anderen Angelegenheiten im Thekenbereich und werden von den Kreismitarbeitern betreut. Der Thekenbereich nimmt Anrufe entgegen und betreibt eine qualifizierte Weiterleitung auf der Basis eines eigenen Zuständigkeitsfinders.
Schwachstellen	Telefonzentrale: • Die Anrufer, die keinen konkreten Ansprechpartner nennen können werden ungefiltert in die Abteilungen weitervermittelt. Das kann bei dem Anrufer und auch den Mitarbeitern zu Unzufriedenheit führen, da der Anrufer oft nicht bei dem richtigen Ansprechpartner angelangt und dann innerhalb der Abteilung nochmals weiterverbunden wird. • Die Mitarbeiter werden bei ihrer Tätigkeit durch Anrufe, für die sie nicht zuständig sind gestört und müssen dann den richtigen Ansprechpartner ermitteln und den Anrufer weiterleiten. Der Anrufer muss daher mehrmals sein Anliegen vortragen. • Ist der richtige Ansprechpartner nicht erreichbar, dann muss der Anrufer einen neuen Versuch starten. • Die Mitarbeiter der Telefonzentrale könnten auch Rückrufwünsche aufnehmen und an Mitarbeiter verschicken, was aber bisher nicht genutzt wird.

¹⁾ Auszüge aus der Diplomarbeit von K. Schäfer: „Aufbau eines Service-Centers in der Kreisverwaltung Bergstraße im Rahmen des bundesweiten Projektes D115“, Verwaltungshochschule Wiesbaden, August 2008

6.2.2 Räumlichkeiten und Mobiliar

Die Servicecenter-Organisation sollte nach Möglichkeit nicht verteilt, sondern räumlich konzentriert angeordnet werden. Dies führt zu besonderen Anforderungen an die Räumlichkeiten. In Abhängigkeit von der Anzahl der Servicecenterkräfte ist deshalb zu erheben, inwieweit entsprechende Räumlichkeiten (Hauptraum, Raum für Gruppenleiter, Aufenthaltsraum, Technikraum) mit den erforderlichen Dimensionen zur Verfügung stehen.

Ferner sollte geklärt werden, ob vorhandenes Mobiliar zu nutzen ist oder neues Mobiliar angeschafft werden muss. Da die Servicecenter-Tätigkeit besondere Anforderungen auch an Mobiliar stellt, sollte grundsätzlich nur geeignetes Mobiliar zum Einsatz kommen.

6.2.3 Technik und Infrastruktur

Die nachfolgende Checkliste gibt einen Überblick, welche Daten zur IST-Erhebung in den Bereichen von Technik und Infrastruktur erforderlich sind. Insbesondere bei der TK-Anlage, der LAN-Vernetzung und der Unterbrechungsfreien Stromversorgung (USV) ist darauf zu achten, ob die erforderlichen Kapazitäten vorhanden sind.

Erhebung IST-Situation Technik und Infrastruktur	
Aspekt/Fragestellung	Anmerkungen/Erläuterungen
Arbeitsplatzausstattung	Typische PC-Arbeitsumgebung; Erhebung von CPU, Speicherausstattung, Schnittstellen, Grafikkarte, LAN-Anschlüssen etc.
Informationssysteme	Erhebung vorhandener Datenbanken, Verzeichnisse etc.
TK-Anlage	Typ und Beschaffungsjahr; vorhandene Reserven/Aufrüstnotwendigkeiten
ACD-Funktion	Vorhandensein der Anrufverteilungsfunktion in der TK-Anlage oder als separate HW/SW-Einheit. Produkt, Versionsnummer, Leistungsmerkmale
Verkabelung/Vernetzung	Vorhandene LAN-Verkabelung incl. entsprechender Netzkomponenten
USV	Absicherung des Betriebs durch eine unterbrechungsfreie Stromversorgung für wenigstens 30 min. Sofern keine Netzersatzanlage vorhanden ist, sollten 120 min. Absicherung eingeplant werden.
Netzersatzanlage	Vorhandensein eines Notstromaggregats und dessen Kapazitäten
Stromversorgung	Die Stromversorgung für den Hauptraum und den Technikraum ist zu erheben.
Technikschränke	Vorhandensein von ausreichend Platz (z.B. in standardisierten 19"-Technikschränken)
Klimatisierung	Vorhandensein einer Klimaanlage (im Hauptraum und im Technikraum)
usw.	

6.2.4 Betriebliche Kennzahlen

Auf Basis der nachfolgenden Kennzahlen sollte die vorhandene Ausgangssituation hinsichtlich der eingehenden Anrufe usw. erhoben werden. Es ist hierzu empfehlenswert, innerhalb der Telefonzentrale, des Bürgerservice-Bereiches sowie ausgewählter kommunikationsintensiver Fachämter für einen Zeitraum von zwei Wochen die Erhebung durchzuführen. Sofern dies nicht elektronisch unterstützt werden kann, sollten vorbereitete Fragebögen („Strichlisten“) den jeweiligen Mitarbeitern zur Dokumentation der Erhebungswerte gegeben werden.

Erhebung betrieblicher Kennzahlen		
Aspekt/Fragestellung	Wert	Anmerkungen/Erläuterungen
Öffnungszeiten		Ggf. vorhandene Unterschiede erheben
Anzahl Anrufe von extern		Die Anzahl Anrufe sollte nach Möglichkeit aus der TK-Anlage ausgelesen werden können
Anzahl angenommener Gespräche		Kann aus TK-Anlage i.d.R. ausgelesen werden, sollte aber nach den unterschiedlichen Stellen in der Verwaltung ausgewertet werden
Anzahl Weitervermittlungen		• Anrufe, die in der Telefonzentrale weitervermittelt werden • Anrufe, die in den Fachämtern weitervermittelt werden
Anzahl einfacher Auskünfte		S.a. TOP-Dienstleistungen; sollte unterschieden nach Telefonzentrale, Bürgerservice und Fachämter erhoben werden
Anzahl komplexer Auskünfte		S.a. TOP-Dienstleistungen; sollte unterschieden nach Telefonzentrale, Bürgerservice und Fachämter erhoben werden
Beschwerdeanzahl		Anzahl von Beschwerden seitens der Anrufenden
Erreichbarkeit		Die Erreichbarkeit kann aus o.g. Daten berechnet werden.
usw.		

6.3 Potenzialanalyse und Risikobetrachtung

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Schwachstellenanalyse sollte eine Potenzialanalyse durchgeführt werden, die auf grober Ebene die wesentlichen Vorteile eines telefonischen Servicecenters für die eigene Verwaltung beschreibt. Die Potenzialanalyse ist eine strukturierte Untersuchung, inwieweit organisatorische, technische, personelle oder finanzielle Verbesserungsmöglichkeiten erreicht werden können. So können beispielsweise die Prozesse einer Verwaltung auf ihr Optimierungspotenzial überprüft werden.

Die Potenzialanalyse sollte sowohl in qualitativer (z.B. besserer Bürgerservice) wie quantitativer (z.B. höhere Erreichbarkeit) Hinsicht erfolgen. Die Potenzialanalyse ist ein wichtiger interner Meilenstein zur Entscheidungsfindung. Beispielhafte Potenziale können sein:

- Nichtqualifizierte Weiterleitung und keine Aufnahme von Rückrufersuchen sind Mängel, die im Hinblick auf die eigentlich repräsentative Stellung der Zentrale als erstem Ansprechpartner für Bürger und Wirtschaft verbesserungswürdig sind und dem neuen

Service-Gedanken der Verwaltung in Richtung eines kundenorientierten Dienstleisters noch nicht entsprechen.

- Durch die Einrichtung eines Servicecenters könnte eine einzige einheitliche telefonische Schnittstelle zwischen Kreisverwaltung und Kunden geschaffen werden, die gemäß den Vorgaben das D115-Service-Versprechen umsetzt und dadurch eine größere Transparenz der Verwaltungsdienstleistungen und eine optimierte Erreichbarkeit für Bürger und Wirtschaft gewährleistet.
- Anrufer werden sofort bestmöglich versorgt und nicht mehr quer durch die Abteilungen verbunden. Daneben werden die Fachabteilungen von ungefilterten Anrufen entlastet. Einfache Anfragen und der Versand von Formularen werden ebenfalls in das Servicecenter verlagert.
- Die dadurch erwirkte Entlastung der Abteilungen kann langfristig einen geringeren Personalbedarf bewirken.
- Der Behördenleitung und den politischen Entscheidungsträgern kommen die statistischen Erhebungen z.B. aus dem Beschwerdemanagement als Steuerungsgrößen zugute. Die Entwicklung der Bedürfnisse der Verwaltungskunden können dank der Statistiken permanent verfolgt und bei der Festsetzung politischer Ziele berücksichtigt werden.

Ergänzend zu der Potenzialanalyse sollte eine Risikobetrachtung durchgeführt werden, die in strukturierter Art und Weise aufzeigt, welche Hemmnisse auftreten können. Diese Risiken sollten hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Ausmaß beim Eintreten bewertet werden. Risiken beim Aufbau eines telefonischen Servicecenters sind beispielsweise:

- Finanzierung der Maßnahmen (Haushaltsslage etc.)
- Vorhandensein adäquater personeller Ressourcen
- Politische Bereitschaft zur Verbesserung des Bürgerservices
- Speziell bei Landkreisen: Bereitschaft zur Mitwirkung kreisangehörigen Städte und Gemeinden
- Sicherstellung des technischen Betriebs
- etc.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Potenzialanalyse und der Risikobetrachtung sollte die Entscheidung über das weitere Vorgehen, insbesondere die Erarbeitung des Soll-Konzeptes getroffen werden. Die Daten des Soll-Konzept sind anschließend die Basis zur detaillierten Bestimmung der Wirtschaftlichkeit.

6.4 Erarbeitung des Soll-Konzeptes

Das Sollkonzept besteht aus folgenden Komponenten, deren Inhalte in den folgenden Abschnitten kurz erläutert werden:

- Bauliche Ertüchtigung und Raumkonzept
- Technikkonzept:
 - Ø Netzwerkanbindung
 - Ø TK-Anlage: Aufrüstung incl. ACD-Software
 - Ø Arbeitsplatzausstattung (HW/SW)
 - Ø Server-Ausstattung/-Nutzung
- Organisationskonzept (Anordnung, Ablauforganisation etc.)
- Personalkonzept
- Kosten- und Wirtschaftlichkeitsberechnung
- Ausbildungs- und Qualifizierungskonzept
- Realisierungsplan
 - Ø Teilprojekte und Maßnahmen
 - Ø Zeitplan und Meilensteine
 - Ø Vorschlag zur Projektorganisation
 - Ø Erforderliche Entscheidungen

6.4.1 Bauliche Ertüchtigung/Raumkonzept

Aufgrund der Besonderheiten und Charakteristika eines telefonischen Servicecenters ist die Gestaltung der Räumlichkeiten für den Servicecenter-Betrieb von grundlegender Bedeutung. In aller Regel müssen vorhandene Räumlichkeiten baulich ertüchtigt werden. Wesentliche Aspekte sind:

- Die Räumlichkeiten sollten den Servicecenter-Kräften einen angemessenen Bewegungsspielraum bzw. entsprechende Freiheitsgrade geben.
- Beleuchtung und Tageslichteinfall sollen ausreichend und regulierbar sein.
- Durch die besonderen Anforderungen eines Call-Center-Arbeitsplatzes muss auch auf eine gute Schalldämmung geachtet werden, dass sich die Mitarbeiter nicht gegenseitig mit ihren Telefongesprächen stören.
- Die allgemeine Raumgestaltung sollte ferner aufgelockert und nicht käfigartig wirken.

Bei einer ggf. geplanten organisatorischen Verschmelzung von Bürgerbüros und dem telefonischen Servicecenter sollten die jeweiligen Räumlichkeiten so nah wie möglich zusammen liegen, um kurze Wege für die zwischen den Arbeitsplätzen rotierenden Mitarbeiter zu schaffen.

Eine beispielhafte Beschreibung könnte wie folgt aussehen (s.a. Schäfer, K.; 2008):

„Die Agent-Plätze liegen im Bereich der Fensterfront mit entsprechendem Lichteinfall. Der angegliederte schön gestaltete Innenhof verbessert den Gesamteindruck und wirkt entspannend. Die Tische stehen günstig an den technischen Versorgungskanälen und werden mittels Verlängerungskabeln angebunden. Die Tische stehen seitlich zum Fenster, so dass es keine Blendeffekte auf den Monitoren geben kann. In die Mitte jeder Zweiergruppe ist jeweils eine Schallschutz-Wand integriert, damit auch beide Agents gleichzeitig ungestört telefonieren können.

Die beiden Tischgruppen werden nochmals durch eine höhere Schallschutzwand voneinander abgeschirmt, da sonst der Schall der beiden Rücken an Rücken sitzenden Agents an der jeweiligen Schallschutzwand abprallt und zurück geworfen wird und den hinteren Agent stört. Dieser Effekt wird durch die zusätzliche Wand unterbunden. Die Agents sitzen auch sehr nah an der Drucker-Station. Das abgeschirmte Büro des Center-Managers ist zentral gelegen. Hierdurch hat er einen Überblick über die Agents und den Eingangsbereich. Um trotz Abschirmung des Raums keinen Tageslichtverlust zu haben, sind die eingespannten Wandmodule teilverglast, so dass auch der Besprechungsbereich dahinter nicht im Dunkeln liegt. Das Leitungsbüro ist direkt vom Eingang aus zu erreichen. Keiner läuft an den Schreibtischen der Agents vorbei und stört diese. Außerdem hat die Leitung eine direkte Tür in den Besprechungsbereich. Durch die räumliche Abschirmung kann der Center-Manager auch Gesprächstermine bei sich im Büro wahrnehmen, ohne für die Agents zusätzlichen Lärm zu verursachen. Die Drucker-Station ist zwar etwas weiter weg, aber dennoch befriedigend zu erreichen.

An das Leitungsbüro schließt der Besprechungsbereich an. Hier ist eine schallschutzbedingte Abschirmung durch eingespannte Wandmodule nicht notwendig, da davon ausgegangen werden kann, dass Abteilungsbesprechungen nur nach Dienstschluss und mit allen Mitarbeitern stattfinden werden. Insofern wurden auch eine entsprechende Bestuhlung und ein großer Tisch eingeplant. Der Besprechungsraum liegt an der hinteren Wand zur Teeküche, die direkt zu erreichen sein wird. Die Versorgung der Besprechungsteilnehmer mit Kaffee und Teewasser, das Eindecken und Abräumen des Geschirrs erfolgt dadurch auf kurzem Wege und nicht quer durch das ganze Büro. Durch die teilverglasten Wände des Leitungsbüros gelangt auch in den Besprechungsbereich noch Tageslicht. Reicht das nicht aus, kann auf die elektrische Beleuchtung zurück gegriffen werden, was aufgrund der geringen Aufenthaltsdauer im Vergleich zu den dauernd genutzten Agent-Plätzen und dem Leitungsbüro nicht ins Gewicht fällt. Ein Flipchart kann bei Besprechungen unterstützend eingesetzt werden. Sollte sich in der Aufbauphase des Call-Centers abzeichnen, dass die Bereiche doch etwas zu eng gestaltet sind, dann ist es möglich auf den Besprechungsbereich zu verzichten und die beiden

anderen Bereiche noch etwas in den Raum hinein zu ziehen. Für Abteilungsbesprechungen können auch weitere vorhandene Sitzungsräume genutzt werden. In dem übrigbleibenden Bereich zwischen Leitungsbüro und hinterer Wand kann stattdessen ein kleiner Ruhebereich mit einer Sessel-Sofa-Sitzgruppe eingeplant werden. An der Innenwand zwischen Eingang und hinterer Wand können einige Schränke zum Verstauen von Ordnern mit integrierter Mitarbeiter-Garderobe sowie ein White-Board untergebracht werden.

Der Raum ist in der vorliegenden Zeichnung harmonisch aufgeteilt, so dass drei verschiedene geschützte und ihrer Funktion gerecht werdende Bereiche entstehen. Die genaue Ausgestaltung wird von einem Innenarchitekten konzipiert.“

6.4.2 Technikkonzept

Das Technikkonzept unterteilt sich in folgende Bereiche:

- Infrastruktur: Schaffung der erforderlichen Voraussetzungen bei den technischen Infrastrukturkomponenten (Zugangssysteme, Stromversorgung, Verkabelung, Klimatisierung etc.)
- Netzwerkanbindung: Planung und Dimensionierung der Netzwerkkomponenten für die Bereiche LAN und WAN; Firewall etc.
- TK-Anlage: Konzeption der erforderlichen Schnittstellen und Aufrüstungen (z.B. ACD)
- Arbeitsplatzausstattung (HW/SW): Konzeption der Arbeitsplatz-PCs mit den erforderlichen HW-/SW-technischen Komponenten sowie der Servicecenter-Software und den dazugehörigen SW-Produkten
- Server: Konzeption und Dimensionierung der erforderlichen Hardware (Server und Datenspeicher) incl. Backup-Möglichkeiten

6.4.3 Organisationskonzept

Im Rahmen des Organisationskonzeptes sollte die Aufbauorganisation, d.h. die Positionierung innerhalb der Verwaltung und die innere Struktur des Servicecenters (Teamleitung, Teams) sowie die Ablauforganisation (Prozesse) entworfen werden.

Das Servicecenter ist von seinem Anspruch das telefonische „Eintrittsportal“ in die jeweilige Verwaltung. Die meisten der Außenkontakte kommen im Servicecenter an. Hier wird der Anruf aufgenommen, analysiert und entweder bearbeitet oder an die entsprechenden Bereiche in der Verwaltung oder nach extern weitergegeben. Häufig werden Beschwerden über die Fachämter, Bescheide und Mitarbeiter im Servicecenter abgeladen. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine entsprechende Positionierung auf „Augenhöhe“ mit den anderen Fachämtern.

Der Servicecenter nimmt als zentrale Dienstleistungsfunktion Aufgaben wahr, die einen hohen Bezug zur Verwaltungsarbeit haben und damit das Bild der Verwaltung bei Bürger und Öffentlichkeit wesentlich prägen.

Die kundenorientierte Unterstützung von Abläufen erfordert eine gesamtheitliche Sichtweise, die durch die Methodik der Prozessoptimierung unterstützt wird. Der prozessorientierte Ansatz geht nicht von einer Optimierung von Teilbereichen), sondern von der Optimierung von Ergebnissen und Abläufen aus. Für das Servicecenter sollte eine Prozessbeschreibung erstellt werden, aus der die Abläufe, die einzelnen Aufgaben sowie die zugeordneten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten detailliert herausgelesen werden können. Diese Prozessbeschreibung ist auch Bestandteil der Schulung.

Ein Beispiel für eine Prozessbeschreibungsmethodik ist nachfolgend aufgeführt, wobei ein Prozess (z.B. Anrufbehandlung) in verschiedene Phasen (z.B. Anrufannahme) und zugeordnete Merkmale unterteilt wird. Dies kann relativ einfach auf Basis von Word-Tabellen erfolgen, so dass eine derartige Prozessbeschreibung keine besonderen Werkzeuge benötigt.

Prozessbeschreibung			
Phase	Phasenergebnis	Einzelaufgaben	Merkmale
Bezeichnung der Phase	- Beschreibung des erwarteten Phasenergebnisses und/oder - Auflistung der wesentlichen Fragen, die bei Phasenende beantwortet sein müssen	- Auflistung der wichtigsten Einzelaufgaben zur Erreichung des Phasenergebnisses - Die detaillierte Auflistung von Einzeltätigkeiten ist nicht Gegenstand der Prozessdarstellung	- Voraussetzung zur Aufgaben-erledigung - Qualitäts- und Leistungskriterien - Erforderliche Daten/Informationen/Dokumente - Fachspezifische IT-Unterstützung - Auflistung der Zuständigkeiten je Einzelaufgabe * I = Informieren * Z = Zustimmungen * B = Beraten * E = Entscheiden * D = Durchführen - Bearbeitungsaufwand, Liege-/Wartezeiten bzw. Gesamtdauer

6.4.4 Personalkonzept

Im Rahmen des Personalkonzeptes werden folgende Inhalte betrachtet:

- Erforderliche Anzahl von Stellen (Vollzeitäquivalente)
- Erforderliche Stellentypen (Besoldungs-/Vergütungsklassen)
- Nutzung vorhandenen Personals und zugehöriger Stellen
- Art des Stellenaufbaus im zeitlichen Verlauf

Die Zahl der erforderlichen Servicecenter-Kräfte in Vollzeitäquivalenten kann unter Verwendung der folgenden Annahmen berechnet werden:

- Ca. ein Gespräch pro Bürger und Unternehmen pro Jahr im Einzugsbereich eines kommunalen Servicecenters (1st Level).
- Durchschnittliche Gesprächsdauer von ca. 2,5 Minuten.
- Durchschnittliche Nachbereitungs-, Pausen- und Rüstzeiten pro Gespräch von ca. 1,5 Minuten.
- Pausenregelung mit durchschnittlich ca. 10 Minuten Pause nach erbrachten 50 Minuten
- Gemäß KGSt ist von einer Gesamtarbeitszeit von ca. 1.600 Arbeitsstunden pro Vollzeitäquivalent und Jahr (unter Berücksichtigung von Urlaubs- und Krankheitszeiten) auszugehen.
- Aus- und Weiterbildungszeiten betragen ca. 10 Prozent der Gesamtarbeitszeit.

Hieraus ergibt sich eine Verfügbarkeit pro Vollzeitäquivalent/Vollzeitstelle in Höhe von 1.440 Stunden pro Jahr. Abzüglich der vorgeschriebenen Pausenzeiten in Höhe von ca. 240 Stunden ergibt sich eine Nettoverfügbarkeit von ca. 1.200 Stunden pro Jahr und Vollzeitstelle.

Kalkulation der Nettoverfügbarkeit pro VZÄ	
Gesamtarbeitszeit pro Jahr	1.600 Std.
abzügl. 10% Aus- und Weiterbildungszeiten	160 Std.
Verfügbare Arbeitszeit	1.440 Std.
abzügl. vorgeschriebene Pausenzeiten	240 Std.
Nettoverfügbarkeit	1.200 Std.

Bei einer angenommenen Gesprächs-, Nachbereitungs- und Rüstzeit von insgesamt vier Minuten pro Gespräch ergibt sich ein Volumen von ca. 18.000 Gesprächen pro Servicecenter-Kraft und Jahr.

Anzahl möglicher Anrufe pro Servicecenter-Kraft	
Durchschnittliche Gesprächsdauer	2,5 Min.
Nachbearbeitungs-, Pausen- und Rüstzeiten	1,5 Min.
Gesamtzeit pro Anruf	4,0 Min.
Nettoverfügbarkeit pro Jahr (1.200 x 60 Min.)	72.000 Min.
Durchschnittliche Anzahl möglicher Telefonate pro Jahr	18.000

Eine Alternativrechnung, die zur Personalbemessung in Servicecentern ebenfalls herangezogen wird, geht davon aus, dass eine Servicecenter-Kraft ca. 15-16 Telefonate pro Stunde (50 Min.) abarbeiten kann. Bei einer Multiplikation mit ca. 1.200 Netto-Arbeitsstunden ergeben sich ca. 18.000 bis 19.200 Kundenkontakte pro Mitarbeiter und Jahr, die maximal geleistet werden können.

Die Erfahrungen von Servicecentern, z.B. aus Nordrhein-Westfalen, die im Rahmen des D115-Feinkonzeptes veröffentlicht wurden, zeigen, dass dort eine Vollzeitstelle den Anrufbedarf von ca. 15.000 Einwohnern deckt. Somit ergibt sich eine Spanne von ca. 15.000 bis 19.200 Anrufer-Kontakte pro Jahr, die eine Servicecenter-Kraft durchschnittlich erreicht. Für die weitere Berechnung ergibt sich im Mittel eine Größe von ca. 17.000 Kontakten pro Mitarbeiter und Jahr.

Bei einer angenommenen Einwohnerzahl in einem Landkreis von 300.000 ergibt sich für das Servicecenter folgender Personalbedarf.

Bedarf an Vollzeitäquivalenten	
Anzahl Einwohnerkontakte pro Jahr	300.000
Durchschnittliche Kontaktzahl pro Agent und Jahr	17.000
Anzahl erforderlicher Servicecenter-Kräfte in VZÄ	17,65

Gemäß der o.g. Beispielrechnung werden 17,65 Vollzeitstellen benötigt. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Fachverwaltung bzw. die Fachämter um diese Anteile entlastet werden. Eine zusätzliche Personalforderung lässt sich aus der Etablierung eines Servicecenters nur dann ableiten, wenn ergänzende Aufgaben an das Servicecenter delegiert werden. Tendenziell wird das Servicecenter eine Personalentlastung von ca. 5-10 % der Aufgabenwahrnehmung in der Fachverwaltung erbringen.

Die Erfahrung anderer kommunaler Servicecenter zeigt, dass die Bildung von Teams als sinnvolle Organisationseinheit zur Bewältigung der täglichen Aufgaben eines Servicecenters

eine praktikable und wirtschaftliche Lösung ist. Ein Team setzt sich zusammen aus einer festgelegten Anzahl von Servicecenter-Kräften und einem Teamleiter.

Teamleitung:

Die Teamleitung führt ein Team von ca. 8-10 Vollzeit-Mitarbeitern bzw. anteiligen Teilzeitmitarbeitern. Sie ist die direkte Führungskraft für die Mitarbeiter des jeweiligen Teams. Die Teamleitung entwickelt das Team selbständig und ist Ansprechpartner für alle fachlichen oder disziplinarischen Belange des Teams. Die Hauptaufgabe besteht darin, den operativen Servicecenter-Betrieb sicherzustellen und auf alle Störungseinflüsse angemessen zu reagieren. Die Teamleitung ist auf Basis von Weisungen der Leitung gemäß der definierten Standards (Arbeitsweisen, Projektdokumentationen, Qualitätshandbücher etc.) tätig und stellt deren Beachtung und Anwendung sicher.

Die Servicecenter-Leitung nimmt in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Teamleitungen folgende Aufgaben wahr:

- Betrieb des Servicecenters nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten
- Erfüllung der abgestimmten Anforderungen bzw. Aufgabenstellungen sicherstellen
- Planung und Durchführung des Personaleinsatzes zur Aufrechterhaltung des Betriebs während der Hauptnutzungszeiten und bei gleichzeitiger Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Vorschriften
- Mitwirkung und Koordination im Budgetierungsverfahren bei der mittelfristigen Planung und in Extremsituationen, bei Bedarf auch Einsatz am Servicetelefon.

Arbeitszeitmodell:

Im Vorgriff auf den Anschluss an den D115-Verbund sollten die bei D115 vereinbarten Servicezeiten von 8:00 bis 18:00 Uhr (Montag-Freitag) umgesetzt werden. In Konsequenz muss der Einsatz der Mitarbeiter im Schichtbetrieb erfolgen. Dies ermöglicht die Schaffung sowohl von Vollzeit- als auch von Teilzeitstellen. Auch die Einrichtung von Telearbeitsplätzen für Randzeiten mit geringem Telefonaufkommen ist denkbar (z.B. Freitag ab 14:00).

Die Dienstpläne sind von den jeweiligen Teamleitern eigenverantwortlich aufzustellen und zu überwachen. Hierbei ist darauf zu achten, dass die arbeitsrechtlich vorgeschriebenen Pausenzeiten eingehalten werden, aber auch das vereinbarte Serviceversprechen erfüllt wird. Eine flexible Verteilung der Servicecenter-Kräfte über die gesamte Betriebszeit muss gewährleistet werden.

6.4.5 Kosten- und Wirtschaftlichkeitsberechnung

Die Berechnung der Kosten und der Wirtschaftlichkeit für eine Kommune oder einen Landkreis ist abhängig von den verschiedenen organisatorischen Möglichkeiten (z.B. eigener Betrieb, Verbundbetrieb, Outsourcing), den möglichen Verbesserungen im Back-Office-Bereich sowie der angestrebten Servicequalität im Servicecenter. Hierzu erfolgen in den nächsten Abschnitten grundlegende Ausführungen, die in Abhängigkeit von der individuellen Situation zu detaillieren sind.

6.4.5.1 Qualitative Kenngrößen

Die Tabelle beschreibt wesentliche Kennzahlen, die für die Personalausstattung und damit auch die Wirtschaftlichkeit des Servicecenters relevant sind. Im Rahmen des Soll-Konzeptes sind die Werte dieser einzelnen Kenngrößen festzulegen. Sie haben unmittelbaren Einfluss auf die technische und personelle Ausgestaltung des Servicecenters.

Qualitative Kenngrößen im Servicecenter	
Mitarbeitereinsatzfaktor (MEF)	Er definiert, welchen Anteil seiner Arbeitszeit der Mitarbeiter wirklich in der Telefonie arbeitet. Gemessen werden hier die Nebenzeiten wie Pausen, administrative Nacharbeit, Wartezeit auf den nächsten Anruf etc. Interessant sind auch die Fluktuations- (wg. Einarbeitung) und die Krankenquote.
Time-Service-Faktor (TSF)	Er ist definiert über die Anzahl der Gespräche, die im Rahmen der gewünschten maximalen Wartezeit für den Anrufer (z.B. 25 Sek.), von allen ankommenden Gesprächen angenommen werden konnte.
Erreichbarkeit	Sie wird durch die Summe aller gehandelten Gespräche in % von der Gesamtzahl der eingegangenen Anrufe bestimmt. 90% Erreichbarkeit bedeutet, dass 90% aller Anrufer mit einer Servicecenterkraft gesprochen haben. Die übrigen 10% konnten nicht direkt verbunden werden, da zum Zeitpunkt des Anrufes nicht genügend Mitarbeiter verfügbar waren.

6.4.5.2 Kostenstrukturen

Grundlage einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist eine Abschätzung der damit verbundenen Kosten. Die Kosten unterscheiden sich in einmalige Projektkosten (Investitionen, Personal etc.) und laufende Betriebskosten. Als Anhaltspunkt zur Erfassung der Kosten dient die nachfolgende Tabelle. Kalkulatorische Kosten (Abschreibungen) bleiben hier unberücksichtigt.

Kostenblatt zur Erfassung der Kostenstrukturen		
Kostenart	Wert in €	Erläuterung
Einmalige Kosten (Projektkosten)		
• Projektpersonalkosten intern		Anteilige Kosten der internen Mitarbeiter im Rahmen der Planung und Realisierung des Servicecenters
• Projektpersonalkosten extern		Externe Unterstützungsleistungen
• Ertüchtigung Räumlichkeiten		Ggf. ist zu berücksichtigen, ob dies eine gesonderte Maßnahme ist oder im Rahmen anderer Maßnahmen sowieso erfolgt wäre
• Investitionen Infrastruktur		
• Investitionen Hard- und Software		Einmalige Kosten (z.B. Beschaffung einer SW-Lizenz)
• Reisekosten		z.B. im Rahmen der Arbeitsgruppensitzungen bei D115
• Schulungs-/Qualifikationskosten		Erstqualifizierung der Servicecenterkräfte
• Sonstige Kosten		z.B. Anmietung von Räumen für das Projekt; ggf. projektspezifische HW-Ausstattung
Gesamtsumme Projekt:		
Laufende Kosten (Betriebskosten p.a.)		
• Personal (Servicecenter)		
• Räumlichkeiten		Miete und Instandhaltung
• IT-Kosten		Betrieb der Lösung, lfd. Lizenzkosten etc.
• Telekommunikationskosten		Gebühren etc.
• Externe Unterstützung		Beratungskosten
• Fortbildung/-Ausbildung		Laufende Qualifizierung
• Sonstige Kosten		
Gesamtsumme Betrieb p.a.		

6.4.5.3 Einsparungen

Den Kosten stehen Einsparungen entgegen, wobei diese vorrangig durch Arbeitersparnisse im Back-Office-Bereich, d.h. bei den Fachämtern entstehen. Insofern ist die Erhebung der entsprechenden Kennzahlen eine wesentliche Eingangskomponente für die Wirtschaftlichkeitsberechnung. In der nachfolgenden Tabelle wurde eine Abschätzung der Einsparungen anhand einer Beispielverwaltung mit folgenden Kenndaten durchgeführt:

- Vor Einführung Servicecenter:
 - ∅ Ca. 3.000 Anrufe pro Tag (bei 240 Arbeitstage) ergeben 720.000 Anrufe jährlich, davon sind erfahrungsgemäß ca. 1/3 erneute Anrufe, weil die Erreichbarkeit nicht gegeben ist oder nicht der richtige Ansprechpartner verfügbar ist.
 - ∅ Die ca. 150 Mitarbeiter mit Kundenkontakt in den Fachämtern erledigen nach Vermittlung durch die Telefonzentrale den Kundenkontakt mit einer durchschnittlichen Gesprächsdauer ca. 4 Min.
- Nach Einführung Servicecenter:
 - ∅ Ca. 2.000 Anrufe pro Tag (erfahrungsgemäß Rückgang um 1/3 der Anrufe), d.h. 480.000 Anrufe jährlich aufgrund besserer Erreichbarkeit und Beauskunftung
 - ∅ 15 Mitarbeiter im Servicecenter übernehmen 90% der Anrufe und entlasten die Fachämter, durchschnittliche Telefoniedauer: 2,5 Minuten
 - ∅ Die Mitarbeiter in den Fachämtern übernehmen die komplexen Anrufe mit einer durchschnittlichen Gesprächsdauer von 10 Min. (10% aller Anrufe)

Unberücksichtigt bleiben Nachbereitungs- und Rüstzeiten (Pausen), hier wird von identischer Verteilung ausgegangen.

Kalkulation des Einsparungspotenzials durch ein Servicecenter	
Vor Einführung Servicecenter:	
• Gesamttelefoniedauer (720.000 Anrufe a 4 Gesprächsmin.)	48.000 Std.
• Gesprächsdauer pro Mitarbeiter und Tag (Fachamt)	ca. 80 min.
Nach Einführung Servicecenter:	
• Gesamttelefonie Servicecenter (90% aller Anrufe a 2,5 Min.).	20.000 Std.
• Gesamttelefonie Fachämter (10% aller Anrufe a 10 Min.)	8.000 Std.
• Gesprächsdauer pro Mitarbeiter und Tag (Fachamt)	ca. 10 min.
Einsparnis	20.000 Std.

Gemäß o.g. Abschätzung des Einsparungspotenzials (ohne Berücksichtigung von Stellenvergütungen) ergibt sich hier ein Potenzial von 12,5 Stellen, aus dem das Servicecenter aufgebaut werden kann.

Darüber hinaus sind auch die Kosten des Wegfalls vorhandener Bereiche (z.B. Telefonzentrale) zu kalkulieren. Hierzu sind die Personalkosten (Pauschalsätze incl. Arbeitsplatzkosten gemäß KGSt.) sowie wegfallende Technik zu berücksichtigen.

6.4.5.4 Wirtschaftlichkeitsberechnung

Für Maßnahmen mit einzelwirtschaftlichen Nutzen und Kosten (z.B. Beschaffung für die eigene Verwaltung) werden in der Öffentlichen Verwaltung in aller Regel die finanzmathematischen Methoden der Investitionsrechnung (z.B. Kapitalwertmethode) verwendet. Im Rahmen der vom Bund entwickelten IT-WiBE (s.a. www.cio.bund.de) steht ein Methodenbündel zur Verfügung, in das nicht nur quantitative, sondern auch qualitative und strategische Aspekte mit eingehen.

Bei der Durchführung der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollte auf standardisierte Kosten- und Leistungsgrößen zurückgegriffen werden, um den Aufwand für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung möglichst gering zu halten (z.B. durch Verwendung von Personalkostensätzen und Sachkostenpauschalen gemäß KGSt.).

Die eigentliche Wirtschaftlichkeit besteht bei D115 in der Kombination der Ersparnisse auf Seiten der Verwaltung sowie auf Seiten der Bürger und Unternehmen. Da jedoch zur Berechnung der Einsparnisse bei den Anrufenden keine validen Daten vorliegen, bleibt dies zunächst unberücksichtigt.

6.4.6 Ausbildungs- und Qualifizierungskonzept

Da es sich bei den Tätigkeiten im Servicecenter zum Teil um sehr komplexe und unterschiedliche Themenbereiche handelt, ist eine mehrjährige Berufserfahrung in der öffentlichen Verwaltung ein wesentliches Kriterium für die Servicecenter-Kräfte. Es wird hierbei nicht unterschieden aus welchem Bereich der öffentlichen Verwaltung die zukünftigen Servicecenter-Kräfte kommen, eine umfangreiche Allgemeinkenntnis der heterogenen Strukturen der Öffentlichen Verwaltung und eine ausgeprägte Kommunikationsbasis sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die fachliche Beauskunftung. Aufgrund der Vielfältigkeit der eingehenden Anfragen ist besonders wünschenswert, dass sich der Personalstamm des Servicecenters aus Mitarbeitern möglichst unterschiedlicher Fachverwaltungen bzw. -ämter zusammensetzt.

Grundsätzlich kann bei der Arbeit im Servicecenter auf vorhandene Informationen in den lokalen Wissensdatenbanken oder Informationssystemen zurückgegriffen werden. Bei Anfragen, zu denen das Wissensmanagement keine ausreichende Antwort liefert, ist eine umfangreiche Recherche erforderlich. Sollten Informationen fehlerhaft sein oder gänzlich fehlen, so ist dies den zuständigen Fachverwaltungen aufzuzeigen und zu überprüfen, ob zeitnah die Korrekturen oder Ergänzungen vorgenommen werden.

Da diese Recherchen und das Auffinden fehlender Informationen selbständiges Arbeiten, Kombinationsvermögen sowie Grundkenntnisse im Bereich des öffentlichen Rechts erfordern, ist als Qualifikation der Servicecenter-Kräfte eine Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachan-

gestellten eine grundsätzliche Anforderung. Freude am Telefonieren, Dienstleistungsorientierung, Hilfsbereitschaft und ein freundliches Wesen sind zusätzliche Kriterien.

Für weitere Ausführungen wird auf Anhang B dieses Leitfadens verwiesen. Wesentlich ist, dass Art und Umfang der D115-Servicecenter nicht mit „klassischen“ Call-Centern in der Industrie verglichen werden kann, wo häufig nur kurz angelehrte Kräfte zum Einsatz kommen.

6.4.7 Realisierungsplan

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Einführung eines Servicecenters ist die Definition des Realisierungsplans. Dieser ist Basis für eine strukturierte Vorgehensweise und hilft Risiken aufgrund eines unkoordinierten Vorgehens zu vermeiden. Wesentliche Bestandteile des Realisierungsplans sind:

- Teilprojekte und Maßnahmen
- Zeitplan und Meilensteine
- Vorschlag zur Projektorganisation
- Erforderliche Entscheidungen

6.5 Gremienentscheidungen und Vertretungsbeauftragte

Zur Sicherstellung eines erfolgreichen Servicecenters-Aufbaus ist die Zustimmung der vorgegebenen Gremien und Vertretungen erforderlich.

6.5.1 Beschlussvorlage

Damit die Projektgruppe eine klare zeitliche und finanzielle Perspektive erlangt, muss eine Beschlussvorlage für die politischen Gremien erarbeitet werden. Erst wenn sich die Gremien (z.B. Kreistag, Stadtrat) per Beschluss klar für das Projekt ausgesprochen haben und ggf. die Mittel von der Aufsichtsbehörde (zuständiges Regierungspräsidium) genehmigt wurden, sollte mit den eigentlichen Umsetzungsschritten begonnen werden.

Die Beschlussvorlage für die Gremien sollte enthalten:

- Allgemeine Informationen über D115, damit die Mandatsträger eine Vorstellung von dem Projekt und dessen Zielen bekommen.
- Darstellung der Ist-Situation des eigenen Bürger-Services, der Mängel und dem Nutzen, der aus der Einrichtung eines Service-Centers entsteht, ggf. auch in Verbindung mit der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie und des Hessen-Finders.

- Beispielhafte Darstellung eines existierenden D115-Service-Centers (z.B. Main-Taunus-Kreis), damit die Mandatsträger ein positives Beispiel kennenlernen.
- Darstellung der Bedarfe aus Bürger- und Unternehmenssicht (z.B. mit Hilfe der TOP-Leistungen).
- Zusammenstellung der gesamten Investitionskosten (Umbauten, Büroausstattung, Geräte, Software, IT-Komponenten, Schulungen).
- Zusammenstellung der jährlichen Folge- bzw. Betriebskosten (Personalkosten, Schulungen, Leasing-Verträge für Geräte etc.) sowie Refinanzierungsvorschläge.
- Entscheidungsvorschlag.

Die eigentliche Arbeit zur Einführung eines Service-Centers folgt nach einem positiven Gremienbeschluss und der ggf. erforderlichen Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde. Aus Akzeptanzgründen und zur Sicherstellung einer möglichst störungsfreien Projektarbeit ist die Gremienentscheidung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Ein Beispiel für eine Beschlussvorlage ist in Anhang A aufgeführt.

6.5.2 Personalvertretung

Es ist generell empfehlenswert, die Personalvertretung sowie andere Vertretungen rechtzeitig in die Planung und Konzeption eines Servicecenters aktiv mit einzubinden. Entsprechende Informationen anderer Servicecenter stehen im D115-Verbund zur Verfügung

7 Vorgehensweise für den Anschluss an den D115-Verbund

7.1 Phasenmodell zum D115-Anschluss

Ausgangspunkt für das in der Abbildung dargestellte Phasenmodell zum Anschluss an den D115-Verbund ist eine erste Kontaktaufnahme zwischen der interessierten Verwaltung und D115-Projektvertretern.

Die Kontaktaufnahme kann durch verschiedene Stellen initiiert werden, z.B. politische Entscheidungsträger, zuständige Verwaltungsvertreter (z.B. Leiter Bürgerservice), D115-Projektvertreter der Landes- oder Bundesebene sowie die ekom21 als involvierten kommunalen IT-Dienstleister in Hessen.



Abbildung 8: Phasenmodell zum D115-Anschluss

Das in dieser Unterlage definierte Vorgehen wird abgeschlossen durch die Teilnahme am D115-Pilotbetrieb. Die Voraussetzungen hierfür werden in sechs Phasen geschaffen.

- **Kontaktaufnahme:** Interessensmeldung/-bekundung seitens der interessierten Verwaltung, politischer Entscheidungsträger und/oder aktive Kontaktaufnahme durch Vertreter des D115-Projektes bzw. des hessischen kommunalen IT-Dienstleisters ekom21
- **Information:** Bereitstellung von projektbezogenen Informationen, Besprechung vor Ort und Klärung erster Voraussetzungen und Rahmenbedingungen; Benennung eines D115-Ansprechpartners und Aufbau einer internen Projektorganisation zur Planung des Servicecenters

- **Klärung und Absichtserklärung:** Initiierung des internen Entscheidungsprozesses; Analyse von Varianten zum Aufbau eines D115-Servicecenters; Klärung der organisatorischen, personellen, finanziellen und technischen Voraussetzungen; Vorlage einer Absichtserklärung zur Mitwirkung am D115-Verbund
- **Vorbereitung Testphase:** Analyse der Voraussetzungen und Detailplanung der erforderlichen Maßnahmen (Verantwortliche vor Ort, Räumlichkeiten, Qualifizierung etc.)
- **Testphase:** Technische D115-Anbindung, Durchführung der Trainings, Schaffung der SW-Voraussetzungen, Prüfung der Leistungskataloge, Durchführung von Tests etc.
- **Pilotphase:** Aufnahme in den D115-Pilotbetrieb

Parallel zu diesen Phasen erfolgen die Vorgehensplanung und -steuerung, Information und Kommunikation sowie ein phasenübergreifendes Qualitätsmanagement. Die den einzelnen Phasen zugeordneten Aufgaben, ergänzende Unterlagen/Unterstützungsmaterialien sowie Verantwortlichen werden im Kapitel 7.4 erläutert.

7.2 Abhängigkeiten

Der Aufbau eines lokal ausgerichteten Servicecenters ist für sich ein genauso komplexes Projekt wie die Integration in den D115-Verbund. Vor dem Hintergrund beschränkter Ressourcen (Personal, Technik, Finanzen) ist es daher empfehlenswert, diese beiden Vorhaben soweit wie möglich zu entkoppeln. Dies ist auch aus Gründen der Risikominimierung und Konzentration auf das jeweilige (Teil-)Vorhaben sinnvoll. Im Rahmen der Aufbau eines eigenen Servicecenters sollten folgende Aspekte in Bezug auf D115 beachtet werden:

- Frühzeitig, d.h. beispielsweise vor der eigenen IST-Analyse beim Aufbau des lokalen Servicecenters sollte Kontakt mit dem D115-Projekt aufgenommen werden, um Informationen zu D115 zu erhalten und weitergehende Kontakte (z.B. zu anderen Servicecentern) herstellen zu können.
- Die vom Projekt D115 bereitgestellten Informationen und Erfahrungswerte sollten sowohl in die IST-Analyse als auch in die Erarbeitung des Soll-Konzeptes einfließen.
- Wesentliche Informationen, die im internen D115-Projektbereich zur Verfügung stehen (z.B. Gestaltung Servicecenter; Technik, Organisation), können unmittelbar in das Soll-Konzept zum Aufbau des eigenen Servicecenters einfließen.
- Im Rahmen der Erarbeitung des Sollkonzeptes sollten nach Möglichkeit auch die Entscheidungsgrundlagen zum Anschluss an den D115-Verbund erarbeitet werden.

- Es wird empfohlen die Gremienentscheidung zum Aufbau des lokalen Servicecenters mit der Absichtserklärung bzw. Entscheidung zur Integration in den D115-Verbund zu verknüpfen.

Konkrete Aktivitäten zum Anschluss an den D115-Verbund sollten erst dann gestartet werden, wenn der Aufbau des geplanten Servicecenters sichergestellt ist. Insofern empfiehlt es sich in den meisten Fällen, zunächst das telefonische Servicecenter ohne den D115-Anschluss aufzubauen und den Betrieb über einen Zeitraum von ca. 3-6 Monaten zu erproben und zu stabilisieren. Erst nach einer stabilen Betriebsphase mit vorrangig lokaler Ausrichtung der Auskünfte des telefonischen Servicecenters sollten die Maßnahmen zur D115-Integration umgesetzt werden.

7.3 Rollen und Funktionen

Für eine strukturierte und abgestimmte Integration in den D115-Verbund sowie zur eindeutigen Zuweisung von Aufgaben ist die Definition von Rollen und Funktionen im Rahmen der sukzessiven Einführung von D115-Servicecentern in Hessen notwendig. Die Tabelle definiert die wesentlichen Rollen und Funktionen, wobei das vorliegende Dokument sich vorrangig mit den Aufgaben auf der kommunalen Ebene sowie den Unterstützungsleistungen der D115-Projektorganisation auf Landesebene und der ekom21 als kommunalen IT-Dienstleister in Hessen beschäftigt.

Rolle/Funktion	Kurzbeschreibung
Kommune	Vertreter der politischen Ebene oder der Verwaltung
PL Kommune	Projektleitung auf der Kommunalebene bzw. Servicecenter-Seite (Stadt/Landkreis)
PG D115-Kommune	D115-Projektgruppe auf Kommunalebene zum Anschluss des kommunalen Servicecenters an den D115-Verbund
ekom21	Kommunaler IT-Dienstleister in Hessen: Bereitstellung SW-Lösung für die Servicecenter; Beratung im IT/TK-Umfeld zur Schaffung der Voraussetzungen für den Anschluss an D115
D115-Hessen	„D115-Hessen“ ist die Kontaktstelle in der Hessischen Landesverwaltung, die für das kommunale Servicecenter in Hessen der einheitliche Ansprechpartner ist. Über den „D115-Kontakt“ erfolgt die Bereitstellung von Informationen sowie Beratung der interessierten Verwaltungen, die Vermittlung von weiteren Kontakten zu anderen D115-Servicecentern und zur PG D115-Bund
D115-Netzbetreiber	Auf Grundlage der BMI-Ausschreibung aus dem Jahr 2008 betreibt die Fa. dtms zunächst für einen Zeitraum von 2 Jahren das Netz zwischen den D115-Servicecentern
PG D115-Bund	D115-Projektgruppe auf Bundesebene

7.4 Vorgehensphasen

7.4.1 Phase A: Kontaktaufnahme

Die erste Phase des in dieser Unterlage beschriebenen Vorgehensmodells hat die Aktivitäten im Rahmen der Kontaktaufnahme zum Gegenstand. Die Kontaktaufnahme kann dabei auf unterschiedlichen Ebenen und entweder von der Kommune oder dem D115-Projekt/ekom21 erfolgen.

Phase A: Kontaktaufnahme			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
A1	Kontaktaufnahme	(alle)	Die Kontaktaufnahme erfolgt entweder durch das kommunale Servicecenter, politische Vertreter, durch das D115-Projekt oder die ekom21. Auf Seiten des D115-Projektes wird für die interessierte Kommune eine persönliche Kontaktstelle („D115-Hessen“) benannt.
A2	Informationswunsch	(Kommune)	Übermittlung des Informationswunsches bzw. detaillierten Informationsbedarfs durch die Kommune. Seitens der Kommune wird ebenfalls ein Ansprechpartner benannt („PL Kommune“), der für das Projekt D115 die zentrale Kontaktstelle ist.
A3	Rückmeldung der Kontaktaufnahme	D115-Hessen	Aufnahme des am Anschluss an den D115-Verbund interessierten kommunalen Servicecenters in die D115-Statusliste
A4	Gesprächsangebot/-wunsch	PL Kommune/ D115-Hessen	Annahme von Gesprächswünschen; Terminierung von vor-Ort-Gesprächen (siehe auch Phase B); in erster Linie ist dies ein Informationsangebot für die politischen Entscheider und Entscheidungskräfte der interessierten Verwaltung
A5	Darstellung Ist-Situation und Planung	PL Kommune/ ggf. D115-Hessen	Aufnahme der Ausgangssituation bei der interessierten Kommune incl. der Zeit-/Maßnahmenplanungen (soweit vorhanden) bzw. Grobvorstellungen zum Anschluss an den D115-Verbund. Zur Erhebung der IST-Situation werden strukturiert insbesondere folgende Informationen durch D115-Hessen abgefragt: • Entscheidungssituation (Gremien) auf kommunaler Ebene • Projektorganisation • Organisatorischer und personeller Ist-Zustand (Servicecenter) • Vorhandene IT-/TK-Infrastruktur; technische Planungen

Phase A: Kontaktaufnahme			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
			• Finanzplanung • Weitere Planungen (Zeiten, Maßnahmen etc.)
A6	Bereitstellung von allgemeinen Informationen	D115-Hessen	Zusendung von verschiedenen Informationen: D115-Flyer, D115-Newsletter, D115-Mgmt. Summary; Leitfaden für Kommunen
A7	Klärung von Fragen und möglichen Voraussetzungen	D115-Hessen/ PL Kommune	Erste Klärung von Fragen der interessierten Verwaltung auf bilateraler Ebene zwischen dem kommunalen Projektleiter und dem benannten D115-Ansprechpartner

7.4.2 Phase B: Information

Ziel dieser Phase ist die umfassende Information der interessierten Verwaltung über die Anforderungen, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Anschluss an den D115-Verbund.

Phase B: Information			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
B1	Terminvereinbarung	D115-Hessen/ PL Kommune	Termin vor Ort mit politischer Führung und den zu beteiligenden bzw. interessierten Führungskräften der Verwaltung (z.B. Bürgerbüro/Hauptamt)
B2	Vororttermin zur Information und Vorstellung/Klärung	D115-Hessen	• Präsentation von D115 (Zielsetzung, Status etc.) • Klärung allgemeiner erster Voraussetzungen • Hinweis auf Möglichkeiten gemeinsamer Servicecenter und der interkommunalen Zusammenarbeit • Diskussion und Information bzgl. zu erbringender Leistungen auf Seite des kommunalen Servicecenters
B3	Erfüllung des ersten Informationsbedarfs	D115-Hessen/ ekom21	Bereitstellung weiterführender Informationen, die sich speziell mit den Gegebenheiten der interessierten Verwaltung beschäftigen. Vorrangig erfolgt dies für die politische und verwaltungsbezogene Entscheidungsebene; Beispiele: • ACD-Planungshilfe • Informationen zum Leistungsangebot bzgl. der D115-Servicecenter-Software der ekom21
B4	Nachfrage bzgl. weiterer	D115-Hessen	• Nachfragen bei den politischen und behördlichen Ansprechpartnern, inwieweit noch detailliertere Informationen notwendig sind.

Phase B: Information			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
	Informationen		• Zusammenstellung dieser Informationen durch D115-Hessen und Weiterleitung an die Projektleitung der interessierten Kommune.
B5	Zugang zum bundesweiten D115-Teamraum beantragen	D115-Hessen	• Interesse an weiterführenden Informationen seitens der Verwaltung • Beantragung des Zugangs zum D115-Teamraum bei der PG-Bund durch D115-Hessen
B6	Dokumentation	D115-Hessen	Dokumentation (Statusbericht) und Abstimmung mit PL Kommune; • Abhängig vom Interesse weitere Veranlassung durch D115-Hessen • Information der PG D115-Bund

7.4.3 Phase C: Klärung und Absichtserklärung

Ziel dieser Phase ist die Herbeiführung einer nachhaltigen Absichtserklärung für die Mitwirkung der interessierten Verwaltung am D115-Verbund. Diese Entscheidung muss durch die interessierte Verwaltung getroffen werden, wobei vorrangig hierzu Beschlüsse der politischen Entscheidungsgremien (Kreistag, Magistrat/Rat) herbeigeführt werden sollten. In aller Regel ist nur unter dieser Voraussetzung eine stabile Mitarbeit auf Seiten der interessierten Verwaltung, eine kontinuierliche Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen und Inhalte im aufzubauenden Servicecenter sowie eine erfolgreiche Integration in den D115-Verbund möglich.

Phase C: Klärung und Absichtserklärung			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
C1	Vorbereitung der Entscheidung zur Mitwirkung	PL Kommune	Unterstützung durch D115-Hessen/ekom21 bei der Klärung finanzieller, organisatorischer und techn. Anforderungen/Rahmenbedingungen; Unterstützung und ggf. Akzeptanzmanagement auf politischer und verwaltungsbezogener Ebene. Beispiele für Informationen sind: • Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen • Muster zur Magistratevorlage • Detailinhalte zum Aufbau eines Servicecenters • Sicherstellung der Bereitstellung und Pflege der D115-Wissensinhalte für das durch das Servicecenter abzudeckende Einzugsgebiet (z.B.

Phase C: Klärung und Absichtserklärung			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
			Integration von Kreisverwaltung, kreisangehörigen Städten und Gemeinden) • Technische/betriebliche Voraussetzungen für Einsatz Servicecenter-Software • Finanzierungsmöglichkeiten und Erfahrungen bei der interkommunalen Zusammenarbeit von Verwaltungen
C2	Unterstützung im Rahmen der kommunalen Entscheidungsfindung	D115-Hessen	• Ggf. weiterführende/detaillierende Gespräche auf politischer und verwaltungsbezogener Entscheidungsebene bzgl. Anschluss an den D115-Verbund (z.B. auf einer Bürgermeisterdienstversammlung) • Ggf. Kontaktherstellung mit einem anderen Servicecenter und Besuch vor Ort
C3	Entscheidung/Ab-sichtserklärung zu D115	(Kommune/ Gremien)	Magistratsbeschluss, Entscheidung Landrat, Oberbürgermeister o.ä.. S.a. Beispiel im Anhang dieses Leitfadens (Beschlussvorlage)
C4	Bestätigungs-schreiben zur Mitwirkung	PL Kommune	Schreiben der Entscheidungsträger der interessierten Verwaltung zur Mitwirkung an die PG D115-Bund, in cc: an den D115-Hessen mit folgenden wesentlichen Inhalten: • Bestätigung zur beabsichtigten Teilnahme am D115-Pilotbetrieb; • Bereitschaft zur Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen und Kostenübernahme
C5	Dokumentation	D115-Hessen	• Information der PG D115-Bund über die Entscheidung der interessierten Kommune • Statusbericht für die Beteiligten

7.4.4 Phase D: Vorbereitung Testphase

Im Rahmen dieser Phase werden die Voraussetzungen zum testweisen Anschluss an den D115-Verbund geschaffen. Ergebnis ist die Freigabe des kommunalen Servicecenters für die D115-Testphase.

Phase D: Vorbereitung Testphase			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
D1	Detailplanung Vorgehensweise	PL Kommune	• Detailplanung des weiteren Vorgehens, insbesondere der technischen Konfigurations- und Installationsarbeiten

Phase D: Vorbereitung Testphase			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
			• Entscheidungsbefugnisse klären, Mitwirkung weiterer erforderlicher Stellen festlegen; Eskalationsprozess definieren • Festlegung von Beschaffungsnotwendigkeiten (TK-Infrastruktur, D115-fähige Servicecenter-Software, D115-Schulung etc.) • Unterstützung im Bedarfsfall durch ekom21
D2	Festlegung der Arbeitsorganisation und der Verantwortlichkeiten	PL Kommune	Festlegung der organisatorischen Strukturen und Verantwortlichkeiten: • Ansprechpartner für D115-Projekt (Technik, Qualitätsmanagement, Reporting) • Zuständigkeiten bzgl. Pflege des Wissensmanagements/Hessen-Finders final klären und verbindlich abstimmen • Einbindung weiterer Stellen (z.B. kreisangehörige Städte und Gemeinden) abstimmen • Festlegung der Testkoordination und der erforderlichen Tester (Servicecenter, Fachamt, IT)
D3	Personelle Voraussetzungen zur Mitwirkung sicherstellen	PL Kommune	Sicherstellung der erforderlichen personellen Voraussetzungen: • Mitwirkung in D115-Arbeitsgruppen, soweit erforderlich • Technische Arbeiten (Unterstützung/Mitwirkung beim D115-Netzanschluss etc.) • Testkonzept, Test-Templates • Ggf. technische Unterstützung durch ekom21 oder Fremdfirma • Ggf. Zuarbeit ggf. durch D115-Hessen auf Basis vorhandener Informationen im Rahmen des D115-Verbundes
D4	TK-Voraussetzungen klären	PL Kommune	• Anschlussvarianten an das D115-Netz mit Fa. dtms klären • Art der Konfiguration der lokalen ACD (falls vorhanden) klären und ggf. bzgl. der D115-Erfordernisse konfigurieren • Notwendigkeit von Beschaffungsmaßnahmen klären • Im Bedarfsfall konzeptionelle Unterstützung durch ekom21
D5	Beschaffung von Servicecenter-HW/SW	PL Kommune	Generell sollte bereits beim Aufbau des lokalen Servicecenters darauf geachtet werden, dass eine Servicecenter-Software beschafft wird, die im Rahmen des D115-Verbundes eingesetzt werden

Phase D: Vorbereitung Testphase			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
			kann. Dies betrifft unter anderem folgende Aspekte: • Integration des D115-Wissensmanagements/ Hessen-Finder • Berücksichtigung der Anforderungen zum D115-Qualitätsmanagement/D115-Berichtswesen • Elektronische Weiterleitung von D115-Tickets • etc. Unterstützung durch ekom21 (Servicecenter-Software; informationstechnischer Support; Absicherung des IT-Betriebs)
D6	Qualifizierungs- und Schulungsbedarf	PL Kommune	Identifikation des erforderlichen Qualifizierungsbedarfs; Ggf. Unterstützung bei der Bereitstellung von Schulungsunterlagen und/oder Kontaktvermittlung zu anderen D115-Servicecentern durch D115-Hessen
D7	Installation Servicecenter-SW	ekom21	Im Falle der Entscheidung der Kommune für die Inanspruchnahme der Leistungen der ekom21: • Inbetriebnahme der erforderlichen SW-Komponenten zur Unterstützung der Servicecenter-Kräfte • Einweisung und Support
D8	Support Servicecenter-SW	ekom21	Im Falle der Entscheidung der Kommune für die Inanspruchnahme der Leistungen der ekom21: • Unterstützung der kommunalen Projektgruppe bei der Inbetriebnahme der software-technischen Plattform
D9	Überprüfung und Freigabe	PG-D115-Bund	• Überprüfung, ob alle erforderlichen Maßnahmen zur Freischaltung der D115-Testphase erfolgreich umgesetzt bzw. durchgeführt wurden • Freigabe des kommunalen Servicecenters zur Teilnahme an der Testphase durch die PG D115-Bund

Im Rahmen der Vorbereitung fallen diverse technische Aufgaben an, die nachfolgend kurz erläutert sind:

Konfiguration TK-Anlage/ACD:

Die kommunalen Servicecenter müssen in ihren ACD-Anlagen folgende Rufnummern einrichten:

- Für die über die Netztechnik zugeteilten D115-Anrufe eine gesonderte Zielrufnummer, für aus anderen D115-Servicecentern weiter verbundene Anrufe eine weitere gesonderte Zielrufnummer.

Die statistische Auswertung der eigenen ACD ist an die erforderlichen Formate für das Reporting anzupassen. Darüber hinaus sollte, falls nicht vorhanden, eine lokale Weiterverbindungsliste aufgebaut werden, in der häufige lokale Weiterverbindungen einfach abrufbar sind.

Begrüßungstext D115:

Die Meldung der Servicecenter sollte einheitlich gemäß der nachfolgenden Begrüßungsformel erfolgen:

„Herzlich Willkommen beim Behördenruf 115 in x, y, z.... Mein Name ist x, y, z.... Was kann ich für Sie tun?“

Der Behördenruf 115, 2. der Name des Servicecenters bzw. des Ortes/der Organisation und der Name des Mitarbeiters sind verpflichtend zu nennen.

7.4.5 Phase E: Testphase

Die Aktivitäten im Rahmen der Testphase haben das Ziel, die reibungslose Aufnahme des Pilotbetriebs im Rahmen des D115-Verbundes vorzubereiten. Voraussetzung für die Teilnahme an der Testphase ist die erfolgreiche Durchführung der organisatorischen, technischen, personellen und finanziellen Maßnahmen der Phase D.

Gegenstand der Testphase ist insbesondere die Durchführung von Tests zur Sicherstellung der Auskunftsbereitschaft sowie der Qualität der Auskünfte durch das D115-Servicecenter. Im Rahmen der Testphase erfolgen noch keine Bürgeranrufe. Die Tests werden von anderen D115-Servicecentern in Absprache mit dem jeweiligen Servicecenter durchgeführt.

Phase E: Testphase			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
E1	Technische Anbindung an den D115-Verbund	PG D115-Kommune	• Gespräch/Telefonkonferenz mit Fa. dtms • Ggf. Einbindung weiterer technischer Ansprechpartner/Experten • Bei Auswahl der ekom21-Servicecenter-Software erfolgt Anschluss und CTI-Integration mit Unterstützung des entsprechenden Dienstleisters • Siehe auch Leitfaden der Fa. dtms (Teamraum D115)
E2	Überprüfung und Korrektur der Leistungskataloge	PG D115-Kommune	• Vervollständigung der Leistungsbeschreibungen auf Grundlage der Hessen-Finder-Templates • Im Bedarfsfall Unterstützung durch D115-Hessen
E3	Organisation des Trainings	PG D115-Kommune	Ggf. Kontaktvermittlung durch PG D115-Bund an andere Servicecenter, die bereits entsprechende Erfahrungen haben
E4	Durchführung der Trainings	PG D115-Kommune	• Unterweisung und Schulung der Servicecenter-Kräfte im Hinblick auf den Umgang mit und die Beantwortung von Bürgerauskünften • Siehe auch exemplarischer Gesprächsleitfaden im Teamraum D115
E5	Befüllung des D115-Teilnehmerkatalogs	PG D115-Kommune	Erfassung der erforderlichen Daten und Weiterleitung an die PG-Bund
E6	Überprüfung der netzseitigen Funktionalitäten	PG D115-Kommune / D115-Netzbetreiber	Überprüfung der technischen Funktionalitäten im Rahmen des dtms-Netzbetriebs: Zuleitung der Anrufe, Weiterleitung an andere Servicecenter; Weiterleitung im Besetzfall etc.
E7	Test der D115-Informationsweiterleitung	PG D115-Kommune	• Absprache mit bestehenden D115-Servicecentern • Überprüfung des Ticketing-Verfahrens als Bestandteil der Servicecenter-Software; • Ggf. Unterstützung durch PG-D115-Bund
E8	Testanrufe	PG-D115-Bund / PG D115-Kommune	• Bereitstellung der Testtemplates durch die PG-Bund • Koordination der Testanrufe mit anderen Servicecentern zur Überprüfung der Funktionsfähigkeit und Qualität der Auskünfte
E9	SW-Support und -Unterstützung	ekom21	Sicherstellung der erforderlichen Unterstützung im Hinblick auf die Servicecenter-Software
E10	Auswertung und Optimierung	PG-D115-Bund	• Überprüfung, inwieweit die erforderlichen Voraussetzungen für den Pilotbetrieb gegeben sind • Freigabe des Servicecenters für den D115-Betrieb

7.4.6 Phase F: Pilotphase

Mit Aufnahme der Pilotphase sind die Voraussetzungen geschaffen, dass „echte“ Anrufe von Bürgern an das entsprechende D115-Servicecenter weitergeleitet werden und dort beauskunftet werden.

Phase F: Pilotphase			
Nr.	Aufgabe	Verant- wortlich	Erläuterung
A1	Sicherstellung des SW-Wirkbetriebs	ekom21	Betrieb und Support im Rahmen der Bereitstellung der Servicecenter-Softwarelösung
A2	Reporting/Berichtswesen	PG D115-Kommune	Festhalten und Abspeicherung der erforderlichen Informationen zur Erfüllung des D115-Berichtswesens
A3	Qualitätsmanagement	PG-Bund / PG D115-Kommune	Gemeinsame Fortschreibung und Optimierung von verschiedenen Kennzahlen, wie Erreichbarkeit, Servicelevel etc.
A4	Verbesserung der Beauskunftung	D115-Hessen/ PG D115-Kommune	Aufnahme weiterer Leistungen in das Wissensmanagement/Hessen-Finder bzw. den Katalog der Leistungsinhalte, die zu beauskunfteten sind
A5	Marketing/Informationsverteilung	PG D115-Kommune	• Kommunikation und Information im Zuständigkeitsbereich (z.B. örtliche Presse) • Kontaktstelle für neue Interessenten im Sinne einer schnellen Flächendeckung von D115 • Ggf. Unterstützung durch D115-Hessen
A6	Pflege und Weiterentwicklung der Servicecenter-Software	ekom21	Sicherstellung, dass die erforderlichen Weiterentwicklungen durch den Lieferanten der Servicecenter-Software vorgenommen und zeitnah zur Verfügung gestellt werden.
A7	Weiterentwicklung D115-Einführungskatalog	D115-Hessen	Weiterentwicklung des Vorgehensmodells und des D115-Leitfadens für den Anschluss neuer Kommunen aufgrund der gesammelten Erfahrungen

8 Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Für den Gesamterfolg von D115 ist sowohl der lokale Erfolg im Sinne der Akzeptanz und Nutzung der jeweiligen Servicecenter als auch der Faktor von Bedeutung, dass trotz der regionalen Besonderheiten und der zahlreichen unterschiedlichen Partner mit einer Stimme gesprochen wird. Die übergreifenden Informationen und Botschaften sollten einheitlich kommuniziert werden. Ziel der Kommunikationsarbeit ist es, die einheitliche Behördenrufnummer 115 bekannter zu machen, möglichst viele Menschen in den beteiligten Regionen dazu zu bringen, die 115 zu wählen und das D115-Angebot zu nutzen sowie die teilnehmenden Regionen als Vorreiter bei der Modernisierung des Bürgerservice und von Verwaltungsprozessen zu positionieren.

Hierzu ist bei der D115-Projektgruppe beim Bund verschiedenes Material für Marketingzwecke und die Pressearbeit vorhanden, das auch den hessischen Kommunen zur Verfügung steht. Folgende Informationen werden mit Hilfe dieser Informationen transportiert:

- Das D115-Serviceversprechen,
- der Pilotcharakter des D115-Betriebs in den Jahren 2009-2011,
- die Servicestruktur (Hintergründe, Servicecenterkräfte als Ansprechpartner etc.),
- die Gebühren und Kosten des D115-Verbundes,
- die Abgrenzung zu den Notrufnummern.

Wichtig ist, dass deutlich kommuniziert wird, dass es sich bei D115 um ein Pilotprojekt handelt und das vorhandene Basis-Serviceversprechen konsequent weiter entwickelt werden soll. Beim Bürger und den Unternehmen dürfen keine falschen Erwartungen geweckt werden. Gerade weil das D115-Projekt organisatorisch und technisch komplex ist, ist bei der Kommunikation darauf zu achten, dass die Informationen zu D115 und den beteiligten Servicecentern allgemein verständlich sind. D115 verspricht schnelle und unkomplizierte Antworten auf Anfragen. Dies sollte sich auch beim Marketing und der Presse-/Öffentlichkeitsarbeit widerspiegeln.

Der Zeitpunkt der Aufnahme eines Servicecenters in den D115-Verbund sollte durch entsprechende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in den regionalen Medien unterstützt werden. Es empfehlen sich folgende Maßnahmen:

- **Pressemitteilung:** Inhalt der Pressemitteilung sollte sein: „Unsere Kommune/Region ist innovativ und verbessert den Bürgerservice. Wir machen bei D115 mit!“ Es sollte berücksichtigt werden, dass viele Bürger, aber ggf. auch Journalisten das Leistungsangebot von D115 nicht ausreichend kennen. Dies bedeutet, dass in Kurzform darauf eingegangen wird, welche Leistungen angeboten werden und welcher Nutzen entsteht, was ein Anruf bei D115 kostet sowie welches Verhältnis die

behördeneinheitliche Rufnummer 115 zu den bestehenden örtlichen Servicenummern hat.

- **Pressekonferenz:** Zum Start empfiehlt sich eine Pressekonferenz für die regionalen Medien. Hierzu sollten zwei unterschiedliche Vortragsrollen eingeplant werden. Ein politischer Repräsentant sollte das Ziel und den Nutzen von D115 sowie die Motivation zur Teilnahme am D155-Verbund erläutern (z.B. Oberbürgermeister, Landrat etc.). Ein weiterer Sprecher sollte das spezifische Leistungsversprechen von D115 und die dahinter stehenden organisatorischen wie technischen Strukturen erläutern.

Textbausteine für die Pressemitteilungen und die Botschaften der Pressekonferenz stehen im bundesweiten D115-Projektteamraum zur Verfügung und können den örtlichen Gegebenheiten individuell angepasst werden.

Weitere Informationen dazu werden auch im „Leitfaden für die dezentrale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ der PG D115-Bund im bundesweiten Teamraum bereitgestellt.

9 Zusammenfassung und Ausblick

Der Aufbau eines telefonischen Servicecenters und dessen Integration in den D115-Verbund ist ein Vorhaben, das entsprechender Planungen und Vorkehrungen bedarf. Hierzu stehen Erfahrungen sowohl der D115-Projektgruppen (Land, Bund) als auch anderer Kommunen und Landkreise zur Verfügung, die wichtige Hilfestellungen geben.

Voraussetzung zum Aufbau eines Servicecenters in einer Region oder Kommune ist die politische Entscheidung und das „Wollen“, den Service für Bürger und Unternehmen zu verbessern sowie die eigenen Verwaltungsstrukturen zu modernisieren. Darauf basierend sind Investitionen in Räumlichkeiten, Technik, Organisation und Personal erforderlich, die sich sukzessive amortisieren.

D115 ist als neuartige Dienstleistung eine wichtige „Marke“, die nur durch gemeinsame Anstrengungen von Bund, Ländern und Kommunen aufgebaut werden konnte. Die einheitliche Behördenrufnummer wird nur dann ein Erfolg werden, wenn die bislang noch nicht erschlossenen Regionen sich dem D115-Verbund anschließen. Dies setzt voraus, dass der Vorbildcharakter sowie der Nutzen der einzelnen D115-Servicecenter so groß sind, dass auch zögerliche Verwaltungen Interesse am Mitwirken bekommen. Bestes Argument für das Mitmachen ist die direkte Mundpropaganda von D115-Beteiligten.

Neben einer zunehmenden Flächendeckung ist der zweite Haupterfolgssfaktor für die einheitliche Behördenrufnummer die Akzeptanz und Nutzung bei den Anrufern und Anfragenden. Auch hier sind seitens der neuen D115-Servicecenter Maßnahmen erforderlich. So sollte die regionale Presse in den ersten Monaten des Pilotbetriebs darüber informiert werden, wie der D115-Betrieb vor Ort anläuft. Hierzu sollten immer wieder aktuelle Aufhänger für die Berichterstattung gefunden werden.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen, die die Verbreitung der „115“ fördern und damit den Nutzen für alle Beteiligten absichern. Beispiele sind:

- Hinweis auf die D115 auf der Homepage der Internet-Portalen der teilnehmenden Behörden
- Aufnahme eines Hinweises auf D115 in den E-Mail-Signaturen der teilnehmenden Behörden
- Verwendung des D115-Logos auf den Freistemplern der örtlichen Behördenpost
- Anbringung von Plakaten und Verteilung von Flyern im Rathaus, im öffentlichen Nahverkehr oder bei Veranstaltungen

Entsprechende Vorlagen und Beispiele für umgesetzte Maßnahmen sind im bundesweiten Teamraum der beteiligten Projektpartner verfügbar.

10 Literatur und Referenzen

- Accenture: "Government Executive Series, Leadership in Customer Service: Delivering on the Promise", Accenture 2007
- Forsa, Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH: „Bürgerbefragung öffentlicher Dienst, Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen“, 2007
- Feinkonzept des Projektes „D115 - Einheitliche Behördenrufnummer“, Hrsg. durch das Bundesministerium des Innern und das Land Hessen, Version 0.2. Berlin, Wiesbaden August 2008
- Gesamtprojekt „EU-Dienstleistungsrichtlinie / Hessen-Finder / D115-Hessen“ des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport: „Flyer zur IT Umsetzung EU-Dienstleistungsrichtlinie“ und „Flyer zum Hessen-Finder“, März 2009
- ISPRAT e.V. (Hrsg.): "Strategie 115 – Studie zur Einführung einer behördenübergreifenden Servicrufnummer 115 in Deutschland", Hamburg, Februar 2008 (http://www.isprat.net/html/downloads/strategie_115_langfassung.pdf)
- Jahnke, J.; Rabbe, G.: „Praxishandbuch Call Center“, Call Center Akademie NRW, April 2001
- Mehl, C.: „Analyse und Evaluation der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse beim Vorhaben Einheitliche Behördenrufnummer 115“, Diplomarbeit am Institute of Electronic Business, Universität der Künste, Berlin, Dezember 2008
- Schäfer, K.: „Aufbau eines Service-Centers in der Kreisverwaltung Bergstraße im Rahmen des bundesweiten Projektes D115“, Diplomarbeit an der Verwaltungshochschule Wiesbaden, August 2008
- Timm, E.: „Arbeit im Call Center – Tätigkeitsstrukturen, Belastungen und Ressourcen“, Dissertation, Bergische Universität Wuppertal, Juni 2003

Für weitere Informationen wird auf folgende Internet-Links verwiesen:

- www.d115.de
- www.hessenfinder.hessen.de

ANHANG A – Beschlussvorlage

A Beschlussvorlage

1. Beschlussvorschlag

1. Der Rat beschließt, dass die Stadt xxx am Pilotbetrieb der einheitlichen Behördenrufnummer D115, der am 24. März 2009 begonnen hat, ebenfalls teilnimmt. Nach Abschluss der Pilotphase wird auf Basis der Ergebnisse über die Teilnahme am Wirkbetrieb entschieden.
2. Das Servicecenter xxx wird die im Rahmen des Projektes festgelegten Dienstleistungen auch für andere Kommunen, Landes- und Bundesbehörden im D115-Verbund beauskunften.
3. Herr/Frau xxx wird beauftragt, die Servicevereinbarung mit dem Gesamtprojekt abzuschließen.
4. Im Rahmen von D115-Anrufen werden für alle Fachbereiche elektronische Vorgänge (Tickets) aufgenommen. Für die Erledigung sind die Fachbereiche verantwortlich.

2. Finanzielle Auswirkungen

Es entstehen zusätzlichen Sachkosten in Höhe von xxx. xxx werden an diesem Projekt beteiligt sein und stellen die personellen Ressourcen zur Verfügung.

3. Begründung:

A. Ausgangslage:

Die Stadt xxx betreibt seit x ein Servicecenter. Die Dienstleistungsansprüche der Bürgerinnen, Bürger und der Wirtschaft sind jedoch deutlich gestiegen. Hinzu kommt, dass Grenzen von Gebietskörperschaften und die unterschiedlichen Verwaltungsebenen von Kommunal-, Landes- und Bundesbehörden nicht wahrgenommen werden. Das Projekt der einheitlichen Behördenrufnummer D115 setzt hier an. Ebenen- und zuständigkeitsübergreifend soll dem Anrufer unter der Telefonnummer 115 ein umfassender neuer Dienst angeboten werden. Mit dieser einen Nummer können Auskünfte eingeholt, Anträge gestellt, Ereignisse gemeldet oder sonstige Services genutzt werden. D115 bietet insofern die Chance für einen Wandel in der Servicekultur gegenüber den Kundinnen und Kunden und die Chance für einen höheren

Qualitätsstandard.

B. Bisherige Entwicklung

Der Verwaltungsvorstand/Rat hat in seiner Sitzung am xxx der Bewerbung zur Teilnahme am Pilotbetrieb zur einheitlichen Behördenrufnummer D115 zugestimmt. Der Hauptausschuss und der Ausschuss für Anregungen und Beschwerden haben die Bewerbung zur Kenntnis genommen. Die Bewerbung war erfolgreich. Die Stadt xxx wurde ausgewählt, als Modellregion an der Erstellung des Feinkonzeptes zur Vorbereitung der operativen Erprobung von D115 mitzuwirken.

Durch die Teilnahme am Projekt kann der vorhandene Vorsprung auf dem Sektor des Bürgerservices mit den derzeitigen Bürgerserviceleistungen ausgebaut und somit das Dienstleistungsangebot für die Menschen und Unternehmen in der Stadt xxx erweitert werden.

C. Neue Aufgaben und Veränderungen aufgrund von D115

Da die Stadt xxx den Kundinnen und Kunden bereits ein breites Dienstleistungsspektrum anbietet, ändern sich für die Stadt xxx mit der Teilnahme am Pilotbetrieb nur folgende Dinge:

- Auskünfte für Kundinnen und Kunden

Bereits heute beantwortet das Servicecenter xxx eine Vielzahl von Fragen abschließend. Darüber hinaus werden auch Rufnummern von Unternehmen, die zum Konzern der Stadt xxx gehören, und häufig nachgefragte Rufnummern von anderen öffentlichen Behörden herausgegeben (ca. x Anrufe/Monat). Im Rahmen von D115 sollen künftig alle Fragen zur öffentlichen Verwaltung (Kommune, Land, Bund) möglichst weitgehend beantwortet werden. D. h. ruft eine Kundin /ein Kunde in xxx an, werden auch Fragen z. B. für die Finanzverwaltung oder ggf. einer anderen Stadt – soweit sie im D115-Verbund sind – beantwortet. Im Pilotbetrieb wurden zunächst 100 Dienstleistungen von Kommunen und je 25 Dienstleistungen von Bund und Land festgelegt. Sie sollen bedarfsorientiert erweitert werden. Wie viele Anrufe in xxx für andere beantwortet werden, wird sich in der Pilotphase herausstellen. Für den späteren Echtbetrieb ist geplant, hierfür ein entsprechendes Verrechnungssystem aufzubauen.

- Elektronische Weiterleitung von Anliegen (Ticketing)

Kann ein Anliegen nicht abschließend erledigt werden, besteht für die Kundinnen und Kunden die Möglichkeit das Anliegen telefonisch oder elektronisch weiterzuleiten. Entscheidet sich der Kunde für die elektronische Weiterleitung und stimmt der Erfassung seiner Kontaktdaten explizit zu, wird das Ticket aufgenommen und entsprechend in die zuständige Behörde oder in einen unserer Fachbereiche

weitergeleitet. Innerhalb von 24 arbeitstäglichen Stunden soll auf dieses Ticket reagiert werden. Reaktion heißt in diesem Fall, dass der Bürger bzw. die Bürgerin eine Information zu dem jeweiligen Anliegen erhält. Dies kann auch eine Information über die Bearbeitungsdauer sein.

- **Bereitstellung der erforderlichen Informationen**

Die Stadt xxx muss die 100 häufigsten Dienstleistungen auf ihren Internetseiten bereitstellen. Diese und viele weitere stehen bereits heute zur Verfügung. Im Rahmen des Pilotbetriebes werden die Dienstleistungen für D115 ausgebaut. Auch diese Informationen sind dann von den Fachbereichen entsprechend zur Verfügung zu stellen.

Über eine zentrale Wissenssuche können dann die anderen beteiligten Servicecenter auch Auskünfte zur Stadtverwaltung xxx geben. Werden Informationen nicht gefunden bzw. sind unklar, wird xxx darüber informiert. Die Fachbereiche müssen dann ggf. über eine Anpassung der Informationen entscheiden. Durch diesen Weg kann auch die Qualität der im Internet beschriebenen Leistungen gesichert werden.

- **Serviceversprechen**

Für den Pilotbetrieb ist folgendes Serviceversprechen einzuhalten:

Öffnungszeiten D115: Montags – freitags 08.00 – 18.00 Uhr (xxx heute: _____)
Service-Level: 75/30 (75 % der Anrufe werden in 30 Sekunden entgegen genommen)
Beantwortungsquote: 55 %.

Die geforderten Eckpunkte werden heute bereits durch xxx erbracht und in Teilbereichen sogar übertroffen.

- **Qualitätsmanagement**

Im Rahmen des Projektes D115 wird ein Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Prozess aufgebaut. Alle teilnehmenden Servicecenter müssen sich hier einbinden und sind verpflichtet diverse Kennzahlen (z. B. Anzahl der eingehenden Anrufe 115, Anzahl der Anrufe, die nicht unter 115, sondern unter alten Servicenummer eingehen) zur Verfügung zu stellen.

Die Kennzahlen aller teilnehmenden Servicecenter werden anonymisiert vom Zentralprojekt zur Verfügung gestellt.

Während des Pilotbetriebes ist geplant, die Qualität durch eine Kundenbefragung zu überprüfen. So kann festgestellt werden, ob die erbrachten Leistungen auch den Kundenwünschen entspricht. Sie kann auf zweierlei Wegen durchgeführt werden: Erstens direkt im Nachgang eines D115-Gesprächs oder zweitens durch Befragungen

mit zeitlichem Abstand, die entweder durch externe Institute oder durch die D115-Servicecenter selbst durchgeführt werden.

4. Erforderliche personelle und finanzielle Ressourcen

Zur Umsetzung der Anforderungen sind teilweise bestehende Prozesse zu verändern. Hierzu werden personelle Ressourcen benötigt:

- Ø Schulung der Servicecenterkräfte
- Ø Einsatz und Nutzung Servicecenter-Software
- Ø Anbindung der ACD-Anlage (Anlage zur Verteilung und Steuerung von Anrufen) an die übergreifende ACD-Anlage
- Ø Konzeption und kurzfristige Umsetzung der Verknüpfungslogik der zentralen Wissenssuche
- Ø Weitere Teilnahme an der Projektarbeit

Die notwendigen Arbeiten werden insbesondere von xxx mit den vorhandenen personellen Ressourcen bewältigt werden. Inwieweit ein personeller Mehrbedarf für die zusätzliche Beauskunftung von Anrufen entsteht, kann heute noch nicht abgesehen werden. Mittel zur Refinanzierung der Projektkosten für die Anbindung an D115 und den Aufbau eines Servicecenters wurden von Bund nicht in Aussicht gestellt.

Die Rufnummer wird neben den normalen Verbindungsgebühren voraussichtlich kostenpflichtig. In xxx werden während des Pilotbetriebes die Anrufe weiter parallel kostenfrei über die Rufnummer x erfolgen können.

5. Zukünftige Entwicklungen

Mit Abschluss des Pilotbetriebes (voraussichtlich Ende 2010) soll D115 aus der Projektstruktur in eine auf Dauer angelegte Betriebsstruktur überführt werden. Diese Betriebsstruktur ist von einer Dach- oder Trägerorganisation zu führen, die aus Mitgliedern der an D115 beteiligten Kommunen, Ländern und dem Bund besteht.

Aufgabe der Dachorganisation wird es sein, den D115-Verbund weiterzuentwickeln, die Standardisierung, Funktionsausweitung und das Qualitätsmanagement zu koordinieren sowie die Kommunikation von D115 zu steuern. Zur Regelung der Zuständigkeiten für die verschiedenen Aufgaben wird ein Geschäftsplan erstellt.

ANHANG B - Personalauswahl und Qualifizierung

B Personalauswahl und Qualifizierung

B.1 Vorbemerkung

Die Qualifizierung der Servicecenter-Kräfte ist eine der wesentlichsten Grundlagen für den Erfolg eines jeden kommunalen Servicecenters und damit auch des D115-Projektes. Der Erfolg der Modernisierungsanstrengungen auf dem Weg zu einer bürgernahen und serviceorientierten Verwaltung wird entscheidend durch das Auftreten und Erscheinungsbild der öffentlichen Verwaltung als Dienstleister gegenüber dem Bürger und der Wirtschaft beeinflusst. Das Servicecenter ist damit eine wichtige „Visitenkarte“ der jeweiligen Verwaltung bzw. des Verwaltungsverbundes.

Die Leistungserbringung eines Servicecenters muss sich daher in erster Linie an den Zielstellungen einer optimalen Auftragserfüllung und einem hohen Maß an Kundenorientierung orientieren. Die Qualifizierung umfasst insbesondere die Einarbeitung, kontinuierliche Entwicklung und Kompetenzstärkung der Servicecenter-Kräfte in fachlicher, sozialer, persönlicher und methodischer Hinsicht.

Die nachfolgenden Abschnitte sind vor diesem Hintergrund als Orientierung und erste Detaillierung in diesem komplexen Thema gedacht. Die Inhalte der Aus- und Fortbildung der Servicecenter-Kräfte sind abhängig von den vorhandenen Rahmenbedingungen, der Dynamik der Anforderungen und den individuellen Anforderungen des aufzubauenden Servicecenters. Vor diesem Hintergrund gibt es keinen generellen, allgemeingültigen und für alle D115-Servicecenter verbindlichen Schulungs- bzw. Ausbildungsplan. Vielmehr bedarf es eines generellen Rahmens, der im Hinblick auf die jeweils gegebenen Anforderungen angepasst und flexibel erweitert werden kann.

B.2 Leitbild und Grundsätze

Zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls des Servicecenter-Personals sollte ein individuelles Leitbild entwickelt werden, das sich an den nachfolgenden Aussagen und Grundsätzen orientieren kann. Wesentlich ist, dass dieses Leitbild nicht „künstlich“ wirkt, sondern im Diskussionsprozess mit allen Servicecenter-Kräften entwickelt und verabschiedet wird.

Grundsätze, die sich in einem für das Servicecenter individuellen Leitbild befinden können, sind:

- Im Vordergrund steht der Anrufende mit seinem Anliegen.

- Das D115-Servicecenter entwickelt sich mit den wachsenden Anforderungen und Aufgaben kontinuierlich weiter.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tragen dazu bei, diesen Entwicklungsprozess aktiv zu unterstützen.
- Die Arbeitsplätze und die Arbeit sind gesundheitsförderlich gestaltet. Körperliche und psychische Belastungen werden möglichst vermieden, mindestens reduziert.
- Qualifikation und Motivation der Beschäftigten entscheiden über den Erfolg des Servicecenters. Qualifikation umfasst fachliche, kommunikative und soziale Kompetenz, die weit über schnell antrainierte „Freundlichkeit“ hinausgeht.
- Das D115-Servicecenter bietet allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen berufliche Perspektiven.

B.3 Personalauswahl

B.3.1 Basisfähigkeiten und -qualifikationen

Die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters im Servicecenter ist nicht nur erfolgskritisch für die Beurteilung der lokalen Dienstleistungsorientierung der Verwaltung, sondern auch für den gesamten D115-Verbund. Beim Aufbau und Betrieb eines Servicecenters kommt der Personalauswahl und -motivation daher besondere Bedeutung zu. Nicht jeder Mitarbeiter ist für die telefonische Beauskunftung in einem Servicecenter geeignet, selbst wenn entsprechende Qualifikations- und Ausbildungsprogramme eine grundlegende Basis für die Arbeit im Servicecenter schaffen können. Generell setzt der Arbeitsplatz in einem Servicecenter definierte Basisfähigkeiten und -qualifikationen voraus.

Die Servicecenter-Kräfte sollten grundsätzlich die folgenden Fähigkeiten einbringen:

- Hohe Dienstleistungsorientierung
- Sehr gute Umgangsformen im telefonischen Kontakt
- Sehr gute Kommunikationsfähigkeiten
- Grundsätzliches Interesse an den Leistungen der Verwaltung
- Gute schriftliche Kommunikationsfähigkeiten
- Bereitschaft zum ständigen Lernen
- Routinierter Umgang mit den erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnologien (PC, Telefon, Servicecenter-Software, Internet, Mail etc.)
- Fremdsprachenkenntnisse sind wünschenswert

Ein Servicecenter sollte kein Auffangbecken für Mitarbeiter sein, die in der Organisation sonst nicht zielführend eingesetzt werden können. Die Außenwirkung dieser Tätigkeit ist sehr hoch, so dass die Motivation und die Dienstleistungsbereitschaft eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung sind.

Wenn gutes Servicecenter-Personal gefunden und ausgebildet ist, ist es von entscheidender Bedeutung, dieses im laufenden Betrieb persönlich und fachlich anforderungsgerecht weiterzuentwickeln und die mittelfristige Bindung durch Zufriedenheit sowie Motivation sicherzustellen und hierdurch gleichermaßen auch die Qualität zu sichern.

B.3.2 Stellenausschreibung

Ein Beispiel für eine Stellenausschreibung (Quelle: Main-Taunus-Kreis) ist in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Beispielhafte Stellenausschreibung Servicecenter-Kraft	
Wir suchen:	Eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter für das Amt für Organisation, IT und Beschaffung, Bereich Kundenservice, nach Entgeltgruppe 6 TVöD
Ihre Aufgaben:	• Beantwortung von telefonischen Kundenanfragen zum Dienstleistungsspektrum der Kreisverwaltung mit Hilfe einer modernen Telefonanlage • Bearbeitung von Kurzvorgängen im Publikumsverkehr • Information und Hilfe bei Anfragen und Anträgen im Publikumsverkehr • Gebührenannahme und Codierung von Kassenkarten
Wir erwarten:	• Verwaltungsausbildung oder vergleichbarer Abschluss • Serviceorientierung, gute Kommunikationsfähigkeiten • Belastbarkeit und Flexibilität • Sicherer Umgang mit der MS-Office Standardsoftware • Teamfähigkeit • Ständige Lernbereitschaft
Wir bieten:	Eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit mit einem Entgelt im Rahmen der Entgeltgruppe 6 TVöD
Interesse?	Senden Sie Ihre Bewerbung mit der Darstellung Ihrer Motivation für diese Bewerbung bitte bis xx.nn.jahr an das Personalamt
Noch Fragen?	Wenden Sie sich bitte an Herrn N., Tel.:201-xxx oder an Frau S., Tel.: 201-xxxx
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung Die Stelle ist grundsätzlich teilbar. Frauen und Männer haben bei uns die gleichen Chancen. Schwerbehinderte Menschen werden bei entsprechender Eignung besonders berücksichtigt.	

B.3.3 Vorauswahl und Telefoninterview

Die Vorauswahl findet insbesondere bei externen Bewerbungen zunächst auf Grundlage der eingereichten Unterlagen statt.

Nachdem eine Vorauswahl der Bewerbungen getroffen wurde, empfiehlt sich – auch bei internen Bewerbern - eine telefonische Kontaktaufnahme mit dem Bewerber. Mit Hilfe dieses Telefonats können die folgenden Kriterien überprüft werden:

- Freundlichkeit
- Sprache, Stimme, Ausdruck
- Kommunikationsverhalten
- Umgangsformen
- Einstellung
- Professionalität

B.3.4 Vorstellungstermin

Der Vorstellungstermin zur Auswahl der Servicecenter-Kräfte sollte folgende Bausteine beinhalten:

Interview:

Das Interview kann sowohl als Einzel- als auch als Gruppeninterview geführt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Gruppeninterviews für die Bewerber als angenehmer empfunden werden und hierdurch für den Betrachter auch bessere Ergebnisse entstehen. Das Interview kann beispielsweise die folgenden Module beinhalten:

- Vorstellungsrunde Teilnehmer: Hier empfiehlt es sich, dem Bewerber einen Leitfaden der zu berichtenden Punkte vorzugeben, der auch einen spontanen Part abdeckt (beispielsweise Beschreibung einer unangenehmen Situation am Telefon oder ähnliches).
- Vorstellung der individuellen Erwartungen an die Servicecenter-Arbeit, der besonderen Aufgaben durch die behördeneinheitliche Rufnummer 115.
- Fragerunde, z.B. Reaktion auf Anrufe, die Fragen außerhalb des Zuständigkeitsbereichs der Verwaltung stellen, Umgang mit Spaß-Anrufern von Radiosendern etc.
- Überprüfung, ob der Bewerber das Bewerbungsgespräch aktiv und aufmerksam verfolgt hat, indem spontan eine konkrete Frage gestellt wird, beispielsweise: „Warum würden Sie den Bewerber X (anderer Teilnehmer) einstellen?“. Der Bewerber sollte in der Lage sein, wesentliche Informationen aus der Vorstellung dieses Teilnehmers aufzuführen zu können und diesen Bewerber positiv anzubieten.

Praktische Übungen:

- Verfassen einer Mail zu einem vorgegebenen Thema
- Abschrift und Formatierung eines vorliegenden Textes

B.4 Ausbildung und Einarbeitung**B.4.1 Qualifizierungsziele**

Nach der Einstellung der Servicecenter-Kräfte verbleiben wichtige Aufgaben zur Qualifizierung dieses Personals und zur Einstimmung auf die zukünftige Aufgabenwahrnehmung im Servicecenter.

Die wesentlichen Ziele, an denen sich die Qualifizierung der Servicecenter-Kräfte ausrichten sollte, teilen sich in die Kategorien Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit auf.

Kundenorientierung:

- Verbesserung der Erreichbarkeit und des telefonischen Dienstleistungsangebots
- Freundliche und individuelle Betreuung und Beratung
- Schnelle, präzise und korrekte Beauskunftung soweit möglich
- Kontinuierliche Verbesserung der Service Levels

Wirtschaftlichkeit:

- Optimierung des Personaleinsatzes
- Reduzierung von verwaltungsinternen Prozesskosten durch Fokussierung im Servicecenter
- Verbesserung interner und externer Kommunikationsprozesse
- Optimierung des Informations- und Wissensmanagements

Mitarbeiterzufriedenheit:

- Erleichterung der Wiedereingliederung in den Beruf
- Anhebung des Ausbildungs- und Qualifizierungsniveaus
- Verbesserung der individuellen Handlungskompetenzen und damit der Arbeitszufriedenheit
- Schaffung zukunftsorientierter und wertstarker Arbeitsplätze

B.4.2 Ausbildungsinhalte

Die Ausbildung und damit verbundene Qualifizierung der Servicecenter-Kräfte ist eine wesentliche Säule im Rahmen der Etablierung der behördeneinheitlichen Rufnummer. Die Förderung der Mitarbeiter beinhaltet die kontinuierliche Entwicklung bzw. Kompetenzstärkung in fachlicher, sozialer, persönlicher und methodischer Hinsicht. Die Inhalte hängen dabei auch von den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Verwaltung(en) ab.

Die nachfolgenden Ausführungen zu den Ausbildungsinhalten dienen der Orientierung, wobei im Einzelfall darüber hinaus gehende Aspekte zu berücksichtigen sind.

Das grundsätzliche Anforderungsprofil an die Servicecenter-Kräfte kann in vier Kompetenzbereiche unterteilt werden. Diese umfassen die soziale, persönliche, methodische und fachliche Kompetenz. Bei der Auswahl und Entwicklung der Servicecenter-Kräfte sollte auf eine ausgewogene Qualifikation in allen vier Bereichen geachtet werden.

Soziale/persönliche Kompetenz:

- Einfühlungsvermögen
- Dienstleistungsmentalität
- Integrative Teamfähigkeit
- Stresstabilität

Die Qualität der Leistung einer serviceorientierten Organisation hängt wesentlich von der sozialen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Ein sicherer, kompetenter und freundlicher Umgang mit dem Kunden ist dabei zentral für die wahrgenommene Leistungsqualität.

Methodische Kompetenz:

Die Möglichkeiten der Servicecenter-Kraft zur effizienten und zielgerichteten Anliegenermittlung werden durch die methodische Kompetenz in der Kommunikation mit dem Bürger bestimmt. Dadurch wird sowohl die vom Bürger wahrgenommene Servicequalität als auch die effiziente Leistungserbringung aus Sicht der Verwaltung beeinflusst. Deshalb ist auf die Entwicklung folgender Fähigkeiten zu achten:

- Aktives Zuhören (Konzentration auf das Gespräch, Aufmerksamkeit gegenüber dem Kunden, Fähigkeit zuzuhören und nicht zu unterbrechen)
- Ausdruck, Sprechverhalten (freundliche Stimme, langsames und prägnantes Sprechen, deutliche Aussprache, Grammatik, sichere Wortwahl, positive Grundhaltung, positive Ausdrucksweise)
- Kommunikationsverhalten am Telefon (strukturierte und effiziente Gesprächsführung, gute Fragetechnik)

- Kommunikationsregeln (freundliche Begrüßung, Anrede mit Namen, Hilfsbereitschaft, Respekt, Geduld, Verzicht auf Fachbegriffe, Eingeständnis eigener Fehler, Erläuterung von Verzögerungen im Prozess)

Fachliche Kompetenz:

Die fachliche Kompetenz ermöglicht dem Servicecenter-Personal in die Übersetzung des Bürgeranliegens in die Sprache der Verwaltung, um die relevanten Informationen im Informationssystem finden zu können oder ggf. die zuständige Ansprechstelle zu identifizieren. Unabhängig von den bisherigen Aufgaben ist eine Qualifikation der Mitarbeiter zu Organisation und Inhalten der Verwaltung und des Verbundes erforderlich, um einen gleichmäßigen Wissensstand zu erreichen. Dafür sind folgenden Qualifikationen erforderlich:

- Kenntnisse der Organisation und Prozesse der Verwaltung
- Kenntnisse der Abläufe innerhalb des Servicecenters / innerhalb des D115-Verbundes
- Kenntnisse des verwendeten Informationssystems
- PC-Anwenderkenntnisse
- Ggf. Fremdsprachkenntnisse.

Dieses Wissen erleichtert die Suche nach zugehörigen Informationen im Informationssystem. Die Zuordnung der Dienstleistungen zu den zuständigen Organisationseinheiten bzw. die Beschreibung dieser ermöglicht die zielgerichtete Weitervermittlung.

Die Leistungserbringung unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von den Abläufen einer bestehenden Telefonzentrale. Die ServicemitarbeiterInnen sind in die vorgesehenen Service- und Betriebsprozesse einzuweisen. Die Qualifizierungsmaßnahmen sind durch praktische Übungen zu festigen.

B.4.3 Ausbildungsmodule

Im Folgenden werden beispielhaft Ausbildungsmodule vorgestellt, die in ihrer Gesamtheit zu einer umfassenden Qualifizierung des Servicecenter-Personals führen. In Abhängigkeit von der Größe des Servicecenters sollte auch der Einsatz von E-Learning überlegt werden, da dadurch die Präsenzzeiten reduziert und die Lerngeschwindigkeit individuell angepasst werden kann.

Modul A: Überblick zum Servicecenter

- Organisation
- Rollen und Zuständigkeiten
- Prozesse

- Servicelevels
- Technik
- Reporting
- Anforderungen an den Servicecenter Mitarbeiter

Modul B: Fachliche Inhalte

Die fachliche Kompetenz ermöglicht den Servicecenter-Kräften die Übersetzung des Bürgeranliegens in die Sprache der Verwaltung. Um die relevanten Informationen im Wissensmanagement aufzufinden oder ggf. die zuständige Ansprechstelle zu identifizieren, sind entsprechende verwaltungsspezifische Informationen an D115-Agenten zu übermitteln und stetig zu aktualisieren. Dafür sind folgenden Basisqualifikationen erforderlich:

- Grobe Kenntnisse der Organisation und Prozesse der Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen
- Kenntnisse über Aufbau und wesentliche Abläufe innerhalb der eigenen Verwaltung
- Kenntnisse über das Aufgabenspektrum der Verwaltung und deren Zusammenhänge
- Kenntnisse über das Leistungsportfolio von D115
- Kenntnisse über das darüber hinausgehende Leistungsportfolio des eigenen Servicecenters.

Inhaltlich sollten sich Aufbau und Vertiefung der fachlichen Kompetenz vor allem an den Top 100 Fragen der Kommunen und den Top 25 Leistungen von Bund und Ländern sowie den dafür relevanten Ansprechstellen/Fachbereichen orientieren. Der Umgang mit Zuständigkeitslisten/-adressen, an die telefonisch vermittelt oder elektronisch weitergeleitet wird, ist genau so zu schulen wie der Umgang mit Fragestellungen, die außerhalb des lokalen Bürgerservices und des D115-Leistungsportfolios liegen.

Sowohl für die Ausbildung als auch die spätere Weiterbildung sind enge Kooperationen mit den Fachbereichen der beteiligten Verwaltungen erforderlich. Es sollte ein verwaltungsübergreifendes Selbstverständnis aufgebaut und gelebt werden, das die fachliche Qualität der Servicecenter als Visitenkarte der Verwaltung eine Aufgabe aller Organisationseinheiten ist und fachliche Kompetenz in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen auf- und auszubauen ist.

Modul C: Gesprächsführung – Kundenorientiertes Telefonieren

Regelmäßige Gesprächstrainings sind in einem Servicecenter unumgänglich und gewährleisten eine hohe Gesprächsqualität gegenüber den Anrufern insbesondere bei

Routinegesprächen aber auch bei schwierigen Gesprächen (heftigen Beschwerden, Notsituationen, Beleidigungen) und schützen gleichzeitig den Mitarbeiter.

Hier ist von Bedeutung, ob der Mitarbeiter bereits im Bürgerservice oder in einem Call-Center gearbeitet hat und bereits geschult wurde, oder ob dieser Bereich neu für ihn ist. In jedem Fall sinnvoll ist die Durchführung dieses Moduls für alle Mitarbeiter. Für erfahrene Mitarbeiter werden spezifische Standards vermittelt und Bekanntes wiederholt. Die Schulung ist in diesen Fällen kürzer anzusetzen. Zur systematischen Durchführung der Schulungen zur Gesprächsführung werden nachfolgende Teilmodule empfohlen:

- Teilmodul C.1: Basisschulung zur Gesprächsführung im Servicecenter

Inhalte:

- Ø Aufbau eines Telefonats
- Ø D115 Standards
- Ø Gesprächspartner
- Ø Gesprächssituationen
- Ø Gesprächstechniken
 - § Einsatz von Fragetechniken
 - § Übernahme der Gesprächsführung
 - § Behandlung von Einwänden
 - § Umgang mit Stresssituationen
 - § Abschlusstechniken
- Ø Übungen

- Teilmodul C.2: D115 Allgemein

In dieser Einheit sollten die Grundsätze zum Projekt „Behördeneinheitliche Rufnummer - D115“ vermittelt werden. Empfohlene Inhalte sind:

- Ø Grundverständnis und „Philosophie“ von D115
- Ø D115-Organisationsaufbau, Vernetzung der Servicecenter
- Ø Vereinbarte bundesweite Servicelevels
- Ø D115-Prozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Ø Berichtswesen/Reporting und Qualitätsmanagement
- Ø Eskalationsmechanismen

- Teilmodul C.3: Technik

Die folgenden Bereiche werden vermittelt:

- Ø ACD (Automatic Call Distribution – Anrufverteilung):

- § ACD Technologie allgemein

- § Skillbased Routing

- § Bandansagen

- § An- und Abmeldung

- § Mitarbeiterstati

- § Statistiken

- § Ggf. Sonderfunktionen (CTI, Fehlercodes ...)

- Ø Headsets

- § Einstellung

- § Test

- Ø Servicenummer

- § Struktur und Nutzen

- § Kosten

- Ø Ansprechpartner im Fall einer Störung

- Teilmodul C.4: Wissensmanagement

- Ø Wissensquellen

- § Eigenes Contentmanagement und Homepage

- § Hessen-Finder

- § D115-Wissensmanagement

- § Elektronisches Telefonnummernverzeichnis

- Ø Suche

- § Systematik der Trefferbewertung

- § Suchoptionen (Gezielte Suche, Suche mit mehreren Worten. Suche mit Wortteil, Ähnlichkeitssuche, eingeschränkte Suche etc.)

- § Umgang mit dem Ergebnis

- Ø Ansprechpartner im Fall einer Störung

- Ø Übungen

- Teilmodul C.5: Kontaktmanagement
 - Ø Aufbau des Systems
 - Ø Schnittstellen inkl. der E-Mail-Weiterleitung von Vorgängen
 - Ø Anlage eines Vorgangs, Bürgers oder Arbeitsschritt
 - Ø Weiterleitung eines Vorgangs, Bürgers oder Arbeitsschritt
 - Ø Suche eines Vorgangs, Bürgers oder Arbeitsschritt
 - Ø Übungen

- Teilmodul C.6: E-Mail Management
 - Ø Schnittstelle Kontaktmanagement
 - Ø Funktionen
 - Ø Servicelevel
 - Ø Stil
 - Ø E-Mail Formatierung

- Teilmodul C.7: Statistiken
 - Ø Quellen
 - Ø Empfänger
 - Ø Inhalte und Gründe
 - Ø Pflicht- und freiwillige Erhebungen

B.5 Fortbildung und Qualitätssicherung im Betrieb

B.5.1 Schulungen

Durch die permanente Erweiterung von Themen und Teilnehmern werden immer wieder parallel zu dem operativen Betrieb fachliche Schulungen erforderlich sein. Sinnvoll für den operativen Servicecenter-Betrieb ist es, diese Schulungen in kleineren und kürzeren Modulen zu vermitteln, damit der Betrieb störungsfrei weiterläuft. Im Laufe des Betriebs ist eine Schulung aller Mitarbeiter zusammen in aller Regel nicht mehr möglich, mit Ausnahme, wenn dies am Wochenende durchgeführt wird.

Modul D.1: Kommunikationsschulungen

In regelmäßigen Abständen ist eine Wiederholung der Kommunikationsschulung sinnvoll. Mitarbeiter, die bereits die Basisschulung absolviert haben, sollten Themen und Gesprächssituationen sammeln, die in der Schulung für „Fortgeschrittene“ berücksichtigt werden sollen. Weiter sollten Ergebnisse aus dem Coachingverfahren ebenfalls Aufschluss über Schulungsinhalte geben.

Modul D.2: Coaching am Arbeitsplatz

Jeder Mitarbeiter sollte einmal pro Monat an seinem Arbeitsplatz „gecoacht“ werden. Dieses nimmt in der Regel minimal 1 Stunde und maximal 2 Stunden Zeit in Anspruch. Durch das Coaching werden Trainingsinhalte in die Praxis übertragen aber auch Stärken weiterentwickelt und Schwächen identifiziert und minimiert.

B.5.2 Besprechungen

Um jeden Mitarbeiter aktuell informiert zu halten, ihm Neuerungen zu übermitteln und hiermit auch einzubinden sind regelmäßige Kurzbesprechungen bzw. -meetings zur Informationsübermittlung zwischen der Servicecenter-Führung und dem Servicecenter-Team sinnvoll. Um diese Besprechung nachhaltig erfolgreich zu gestalten, sollte es im Vorfeld eine Agenda und im Nachgang ein Protokoll geben.

ANHANG C – Funktionalitäten einer Servicecenter-Software**C Funktionalitäten einer Servicecenter-Software**

In den nachfolgenden Abschnitten sind erforderliche Funktionalitäten einer Servicecenter-Software exemplarisch aufgeführt. Die Tabellen sind hierbei als Checkliste aufgebaut, so dass im konkreten Anwendungsfall verschiedene Lösungsvarianten verglichen und bewertet werden können.

C.1 Fachliche Eigenschaften**C.1.1 Generelle Anforderungen****C.1.1.1 Grundfunktionalitäten**

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Das System verfügt über eine integrierte Multikanalkommunikation über alle Kanäle hinweg: • Telefon • E-Mail • Internetanfragen • Fax und Brief (Scan) • Voice over IP			
Das Anlegen und Abbilden von Vorgängen und Arbeitsschritten sowie die flexible Weiterleitung in mehrstufiger Bearbeitung über die verwaltungs- und organisationsbezogenen Bearbeitungsebenen wird unterstützt: • Fachbereiche der eigenen Verwaltung • Andere D115-Servicecenter • Andere Behörden und öffentlich-rechtliche Unternehmen			
Die Servicecenter-Software integriert ein Wissensmanagement-System Browser-basierend in die Benutzeroberfläche.			
Ein bedienerfreundliches Einstellen von Falllösungen/Produktbeschreibungen und Service-Leitfäden in das lokale Wissensmanagement-System wird unterstützt.			
Es besteht Zugriffsmöglichkeit auf Inhalte, die in Content-Management-Systemen oder in sonstigen Quellen liegen (z.B. Internet oder Intranet)			
Sicherstellung der Revisionssicherheit im Rahmen der Nutzung der Servicecenter-Software: • Arbeitsschritte können nicht gelöscht werden.			

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
- Anlegender Benutzer und zuletzt Bearbeitender sind ebenfalls nicht löschar. - Anlage und letzte Bearbeitung werden mit Zeitstempeln im System festgehalten. Für Vorgänge gilt grundsätzlich das Gleiche, mit Ausnahme der Möglichkeit, einen Vorgang durch Anlage eines neuen Arbeitsschrittes zu reaktivieren.			

C.1.1.2 Aktuelle Informationen

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Das System muss eine Funktionalität besitzen, die es ermöglicht, aktuelle Informationen unabhängig vom Wissensmanagementsystem darstellen zu können.			
Die Darstellung sollte in Form eines „Pop up“- Fensters nach der Anmeldung des Servicecenter-Kräfte im System erfolgen.			
In dringlichen Fällen muss das „Pop up“- Fensters auch sofort bei allen Servicecenter-Kräfte eingeblendet werden können. Sich später anmeldende Servicecenter-Kräfte sehen diese Nachricht sofort nach der Anmeldung.			

C.1.1.3 TK-Anlagenverbund und ACD

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Das System verfügt über die Möglichkeit der Einrichtung und Integration von Telearbeitsplätzen..			
Es erfolgen der Einbezug und die Nutzbarkeit aller erforderlichen Informationen für die D115-Servicenter-Kräfte auf Grundlage der durch den QSIG-Standard definierten Funktionalitäten.			
Es erfolgt eine fortdauernde Kontrolle und statistische Auswertung der Call- bzw. ACD-Daten (Anrufdauer etc.) während der gesamten Dauer des Kundengesprächs, soweit dies unter datenschutzrelevanten Aspekten möglich ist.			

C.1.2 Wissensmanagement
C.1.2.1 Grundanforderungen

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
In der Wissensdatenbank werden Lösungen zu allgemein gültigen Fragen abgelegt. Suchbegriffe und Antworten sind als Wissensdatensätze einfach zu erfassen, zu ändern bzw. zu ergänzen. In diese Wissensdatensätze müssen Dokumente und Links integriert werden können.			
Innerhalb der Wissensdatenbank werden eine fachliche Themeneinordnung sowie eine Zuständigkeitszuordnung sichergestellt.			
Das Wissensmanagement-System ist in der Lage, unterschiedliche Datenquellen anzusprechen und in die Suche zu integrieren.			
Für den Fall, dass für eine Anfrage kein Wissensdatensatz gefunden werden kann, der eine abschließende Beantwortung der Anfrage ermöglicht, sollte die Möglichkeit bestehen, Wissensdatensätze selber zu erstellen und in der Wissensdatenbank des Systems zu hinterlegen.			
Bei Anlegen eines Wissensdatenbankeintrages muss eine Protokollierung der Aktionen möglich sein. Das heißt, es muss ersichtlich sein, wer diesen Datensatz wann angelegt hat, wer ihn zuletzt bearbeitet hat und ob und von wem eine fachliche Aktualisierung durchgeführt wurde.			
Eine redaktionelle Be- und Überarbeitung der einzelnen Wissensdatensätze muss im System gewährleistet sein. Es muss eine Zugriffsmöglichkeit und Nutzung aller angeschlossenen Nutzer (Service-Kräfte) möglich sein.			
Gültigkeits- und Wiedervorlagefristen müssen eingebbar sein. Ein im System definierter Personenkreis (Arbeitsgruppe) muss automatisch bei Ablauf dieser Fristen per E-Mail erinnert werden können.			
In der Wissensdatenbankpflege ist ein Auffinden der Wissensdatensätze anhand unterschiedlicher Kriterien möglich, wie z. B.: • Frage /Suchbegriff • Antwort • Zuständigkeit • Gültigkeitsdatum (Anfang – Ende) • Wiedervorlagedatum • Kategorien			
Die Suchergebnisse der Wissenssuche müssen in einer anwendergerechten, klar strukturierten Form dargestellt werden. Hierbei müssen die Quelle und die Aktualität erkennbar sein.			

C.1.2.2 Informationsquellen und Wissenssuche

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Als Informationsquellen für die Wissensdatenbank werden unterstützt: • Eigene erstellte Datensätze • Das Internet allgemein, oder in ausgewählten vordefinierbaren Bereichen • Das Intranet • Zuständigkeitsfinder • Web-Portale (z.B. von Kommunen, Kreisen, Landes- und Bundesbehörden, sonstigen Institutionen) • Ergänzende Informationsquellen			
Die Einbindung der verschiedenen Wissensquellen in das Wissensmanagement-System erfolgt ohne Kopieren oder Verschieben der Dateien nur über Verweise auf ein fernes Laufwerk bzw. Verknüpfung zu den dort befindlichen Dateien und Datenbanken.			
Als Anfragetext an das Wissensmanagementsystem dient die Aufnahme des oder der Suchbegriffe durch die Servicecenter-Kräfte.			
Für die Servicecenter-Kräfte ist jederzeit transparent, aus welcher der verfügbaren Wissensbasen (Zuständigkeitsfinder, Web-Portal, Internet, Intranet oder Wissensdatenbank) die Anzeige erfolgt.			
Die Art und Weise der Wissenssuche und –abfrage sowie die Darstellung der Suchtreffer folgt einer grundsätzlichen Systematik.			
Aus der Trefferanzeige erkennt die Servicecenter-Kraft die Treffergenauigkeit.			
Die Suchergebnisse müssen gemäß ihrer Quelle sortiert werden können und die Priorität der Gruppe muss definierbar sein.			
Das Ranking der Trefferanzeige muss durch berechtigte Servicecenter-Kräfte veränderbar sein.			

C.1.2.3 Lokale Wissensverwaltung

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Die Lösung ist in der Lage, bereits gelöste Fragestellungen in die Wissensdatenbank mit aufzunehmen und dieses Wissen bei ähnlichen Fragestellungen erneut zur Problemlösung heran zu ziehen.			
Geänderte bzw. gelöschte Dokumente in den Wissensbasen werden			

• sofort automatisch im Index geändert bzw. gelöscht, • in frei zu definierenden Zeitintervallen im Index geändert bzw. gelöscht, • manuell durch Aktion des Administrators aktualisiert bzw. gelöscht.			
---	--	--	--

C.1.3 Kommunikation und Kontaktverwaltung

C.1.3.1 Kontaktsuche und -management

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Anfragende Kunden können in einer Kontaktdatenbank aufgenommen werden.			
Bei diesen Kontakten werden Name, Adresse und Grund der Anfrage erfasst. Ist ein Rückruf notwendig, muss auch die Rufnummer erfasst werden.			
Sollte es mehr als einen Treffer geben, dann ist das Suchergebnis in einer Liste darzustellen, aus der die Servicecenter-Kräfte mit einem Doppelklick die benötigten Daten auswählen und übernehmen können, wenn zu diesen Personendaten noch kein Datensatz existiert			
Bei Nichterreichen der Zielperson kann eine Telefonnotiz erstellt und per E-Mail versendet werden.			

C.1.3.2 E-Mail-Versand und E-Mail-Bearbeitung

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Die Mailanbindung ist integraler Bestandteil der Servicecenter-Lösung und in die Bedienoberfläche vollumfänglich integriert.			
Ausgehende E-Mails sind Bestandteile der Standard-Arbeitsanforderung und müssen einfach aus dem System versendet werden können. Jede ausgehende E-Mail muss automatisch als Arbeitsschritt dem jeweiligen Vorgang zugeordnet werden.			
Beim Versand einer E-Mail muss das System eine Kennung mit senden, die bei Rückantwort eine automatische Zuordnung zu dem Vorgang zulässt, aus dem ursprünglich versandt worden ist.			
Eine im Servicecenter einlaufende E-Mail wird entweder automatisch oder erst nach Einsicht durch den Mitarbeiter erfasst und registriert. Für jede E-Mail wird ein Vorgangsdatsatz in der entsprechenden Datenbank angelegt.			
Unpersonalisierte E-Mails landen als offener Vorgang in einem gemeinsamen Arbeitskorb. Der Bearbeiter des Arbeitskorbes entscheidet nach Anlage des Vorgangsdatsatzes, ob es sich hierbei um einen Vorgang handelt, der im Servicecenter gelöst werden kann oder ob eine Weiterleitung an eine andere			

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Stelle erfolgen muss.			
Die Historisierung und Revisionierung von E-Mails und damit einhergehend von Vorgängen und zugehörigen Arbeitsschritten muss unterstützt werden.			
Die Übernahme von Dokumenten und E-Mails zu einem Vorgang ist gewährleistet.			
Das System gewährleistet die Nutzung von Templates als Mustervorlagen für die Beantwortung von E-Mails.			

C.1.3.3 Elektronisches Telefonbuch und Adressverwaltung

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Unterstützung eines elektronisches Telefonbuch mit Angabe von Name, Telefonnummer, Funktion, Skills, Raum und Informationen zur Organisation			
Das elektronische Telefonbuch nutzt marktgängige Verzeichnisdienste (Active Directory etc.).			
Das elektronische Telefonbuch kann interne und externe Rufnummern verwalten.			
Bei einer Verbindung mit einem behördenweiten Verzeichnisdienst ist sichergestellt, dass die manuell erfassten/sonstigen Adressdatensätze auch bei Aktualisierungen (über den Verzeichnisdienst) uneingeschränkt erhalten bleiben.			
Eine flexible Kategorisierung von Adressgruppen wird unterstützt. Bitte Möglichkeiten beschreiben, falls Funktionalität vorhanden.			
Beim Mailversand wird eine Option „Adresse suchen“ angeboten.			
Die Adressdaten können in ein von MS-Excel lesbares Format (z.B. csv-Datei) exportiert werden.			
Individuelle Bemerkungen wie Urlaubs- und Abwesenheitszeiten können jedem Kontakt hinzugefügt werden.			

C.1.4 Vorgangsbearbeitung
C.1.4.1 Grundsätzliche Anforderungen an die Vorgangsbearbeitung

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Die Lösung unterstützt sowohl die Dokumentation als auch den elektronischen Ein- und Ausgang von Anfragen.			
Die Information zum Anfragenden wird in einer Art Vorgangsdatensatz festzuhalten.			
Jeder Vorgang kann aus beliebig vielen Arbeitsschritten bestehen.			
Arbeitsschritte ermöglichen das Anhängen der zur Bearbeitung jeweils erzeugten Dokumente			
Für den Fall, dass eingehende Telefonate nicht fallabschließend im ersten Telefonat beantwortet werden können, werden von den Mitarbeitern des Servicecenters mit Unterstützung des Systems nur die Daten aufgenommen, die zur Bearbeitung unbedingt notwendig sind, und ggf. zur weiteren Bearbeitung an andere Stellen weitergeleitet.			
Die telefonische Bearbeitung von Anfragen und die Bearbeitung von Anfragen per E-Mail unterscheiden sich nur bezüglich des Eingangsweges. Eingehende E-Mails legen automatisch einen Vorgang an. Die E-Mail Adresse wird in den Vorgangsdatensatz übernommen. Telefonische Anfragen führen nur im Falle der nicht abschließenden, sofortigen Beantwortung zu einem Vorgang.			
Anfragen sollten als Kategorie klassifiziert werden können. Die Kategorien müssen anwendergerecht gebildet und gepflegt werden können. Die Lösung unterscheidet und dokumentiert mindestens: • Einfache Informationsanfragen • Anfragen, die vom Service Center nicht gelöst werden können und als Vorgang an die zuständigen Fachbereiche weitergeleitet werden • Informationen über den Sachstand eines Vorgangs			

C.1.4.2 Vorgangsweiterleitung an externe Bearbeiter

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Eine Weiterleitung von Vorgängen an externe Bearbeiter, das heißt an Bearbeiter, die nicht direkt mit der Servicecenter-Software arbeiten, muss im Verbund der teilnehmenden Behörden gewährleistet sein. Beispielsweise können Vorgänge per E-Mail an externe Bearbeiter oder Bereiche, die keinen Online-Zugriff auf das System haben, gesendet werden. Dies muss im Vorgang als einzelner Arbeitsschritt dokumentiert werden. Eine			

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Antwort des externen Bearbeiters per E-Mail muss automatisch als Arbeitsschritt wieder diesem Vorgang zugeordnet werden können.			
Die Weiterleitung von Vorgängen an externe Bearbeiter erfolgt in dem angebotenen System über Zuständigkeitskategorien			
Die Rückmeldung an den Anrufenden/Anfragenden erfolgt aus der Benutzeroberfläche der Anwendung über den von ihm gewünschten Kanal (Telefon, Fax, E-Mail, Brief).			
An externe Bearbeiter weitergeleitete Vorgänge sind komplett mit allen Vorgangsdaten (Kontaktdaten, Vorgang, Arbeitsschritte, Dokumente) versehen.			

C.1.4.3 Formularversand

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Das Anhängen eines Formulars an eine E-Mail kann direkt aus der Servicecenter-Software durchgeführt werden (z.B. als pdf-Formular).			
Der Versand des Links für den Formular-Download auf dem Internetauftritt der angeschlossenen Verwaltung wird per E-Mail durch die Servicecenter-Software unterstützt.			
Ein Versenden des Formulars per Fax aus der Servicecenter-Lösung heraus an die Faxnummer des Anfragers wird unterstützt.			
Ein Versenden des Formulars mit normaler Post aus der Servicecenter-Lösung heraus wird unterstützt, sofern der Kunde elektronisch nicht zu erreichen ist.			

C.1.4.4 Vorgangsverarbeitung/Arbeitsschritte

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Kundenkontakt:			
Die Software generiert, falls erforderlich, auf Anweisung einen Kontakt-Datensatz			
Der Kontakt-Datensatz wird in einer zentralen Datenbank verwaltet			
Bei einer erneuten Kontaktaufnahme des Kunden zu einem laufenden Vorgang können die vorhandenen Kontaktdaten über eine entsprechende Suche dargestellt werden			

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Vorgang:			
Der Kontakt-Datensatz enthält den Vorgang zu dem Kunden mit allen Informationen aus der Bearbeitung des Vorganges im Servicecenter-Workflow.			
Das abgefragte Wissen wird als Element in den Vorgang integriert			
Die mit dem Wissensselement definierte Zuordnung zu der entsprechenden Zuständigkeit wird als Metainformation zum Vorgang genommen			
Ein Kennzeichen, aus dem erkennbar ist, dass zu diesem Vorgang keine zufriedenstellende Information im Wissensmanagement-System auffindbar war, kann gesetzt werden.			
Der Kontaktdatensatz muss eine frei definierbare, automatische Löschfunktionalität besitzen. Nach der definierten Frist wird der Kontaktdatensatz automatisch gelöscht.			
Ein Vorgang beinhaltet alle zur endgültigen Erledigung notwendigen und getätigten Arbeitsschritte			
Arbeitsschritt:			
Der Arbeitsschritt enthält alle Dokumente, die bei der Nachbearbeitung anfallen (einschl. Notizen)			
Der Arbeitsschritt enthält Informationen, die als Dienstleistung bereits an den Kunden geschickt wurden (z.B. Antragsformular)			
Der Arbeitsschritt kann von den Mitarbeitern als frei zu definierender Standardtext eingegeben werden			

C.1.4.5 Vorgangssteuerung

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Die Servicecenter-Kraft nimmt das Anliegen des Kunden auf. Gleichzeitig wird über diese Eingabe im Wissensmanagement-System gesucht. Bei passenden Treffern wird diese Auskunft gegeben und der Fall als allgemeine Antwort in einer Sammelakte zur späteren Auswertung gespeichert.			
Nicht direkt lösbare Probleme oder Anfragen dokumentiert die Servicecenter-Kraft als Arbeitsschritt innerhalb des Vorgangs der betreffenden Vorgangsakte. Diese Vorgänge werden an das Back-Office (intern) oder eine externe Stelle im D115-Verbund geleitet.			
Die Weiterleitung wird protokolliert.			
Das System ist in der Lage, eine Anfrage ohne Medienbruch in Form eines			

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Workflows zwischen dem Service Center und dem Back-Office bzw. den Experten der Fachbereiche sowie weiteren D115-Servicecentern weiterzuleiten.			
Die Servicecenter-Kraft sucht für jede Anfrage eine eindeutige passende Antwort im Wissensmanagement-System. Findet sie eine Antwort, sieht aber, dass eine ergänzende Weiterleitung erforderlich ist, so wird nach jeweiliger Vorgabe der Vorgang entsprechend kategorisiert und an die zuständige Stelle weitergeleitet.			
Das System unterstützt eine einstellbare Reaktionszeit zwischen dem Servicecenter und dem Back-Office, Fachbereichen und externen D115-Verbundpartnern, abhängig von der Komplexität des Aufgabengebietes des entsprechenden Fachbereiches und den getroffenen Vereinbarungen.			
Jeder in Bearbeitung befindliche Vorgang erhält einen vom Bearbeiter einzugebenden Wiedervorlagetermin, der im Vorgangskopf festgehalten ist.			
Die Vorgangssteuerung gleicht diesen Termin täglich gegen das aktuelle Datum ab.			
Das System vergibt bei Anlage eines neuen Vorgangs eine eindeutige Vorgangsnummer.			
Bei Anlage eines Vorgangs und dessen Weiterleitung vermerkt die Servicecenter-Software die entsprechende Bearbeitungsstelle im Vorgang.			
Die Servicecenter-Kraft hat die Möglichkeit, einen ihr dringlich erscheinenden Arbeitsschritt mit einer Priorität zu belegen, so dass dieser Vorgang im Back-Office bei der Bearbeitung absoluten Vorrang hat.			
Der Back-Office-Mitarbeiter kann, nach entsprechender Prüfung des Sachverhalts eines Vorgangs, eigenständig diese Priorität wieder entfernen. Somit fließt der Vorgang wieder in die zeitlich bestimmte Abarbeitungsfolge.			
Die Historie eines Vorgangs ist im Vorgang selbst sichtbar mit: • Zeitstempel für jeden Arbeitsschritt • Bearbeiter des Arbeitsschrittes • Tätigkeit			
Abgeschlossene Vorgänge können nachträglich nicht mehr geändert werden. Ergänzungen müssen aber möglich sein.			

C.1.5 Datenschutz, Benutzer- und Rechteverwaltung

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Grundsätzliches			
Die Software enthält grundsätzlich die Möglichkeit, nach bestimmten Zeitvorgaben Vorgänge zu anonymisieren, sofern der Datenschutz dieses erfordert.			
Es ist sichergestellt, dass bei der erforderlichen Erfassung personenbezogener Daten des Anrufers (z.B. zur Vorgangsbearbeitung oder Weitergabe an eine andere Stelle) die Einwilligung des Anrufers zur Weitergabe seiner Daten explizit dokumentiert wird (z.B. Setzen eines Häkchens in einer Dialogbox durch die Servicecenter-Kraft).			
Das Setzen von Löschrufen und das automatisierte Löschen im Rahmen der Speicherung personenbezogener Daten werden unterstützt.			
Das System verfügt über Vorkehrungen, die eine Archivierung von abgeschlossenen Vorgängen mit frei skalierbaren Zeiträumen vorsehen.			
Zugriffsberechtigung/Rechteverwaltung:			
Eine einheitliche bzw. durchgängige Zugriffs- und Rechteverwaltung für die Servicecenter-Software und die Wissensmanagementkomponente inkl. Wissenssuche ist sichergestellt.			
Nur autorisierte Anwender dürfen Zugriff auf relevante Informationen und Funktionalitäten erhalten. Beschreiben Sie die Zugriffsstruktur und –systematik.			
Benutzerverwaltung:			
Es ist eine einheitliche und. durchgängige Benutzerverwaltung für alle Komponenten der angebotenen Servicecenter-Software vorhanden.			
Durch eine Benutzeradministration wird das Festlegen von Personen ermöglicht, die Zugriff auf die Lösung, bestimmte Funktionalitäten und Wissens-/Informationssichten bekommen sollen.			
Die Benutzerrechteverwaltung kann personenbezogen und/oder gruppenbezogen erfolgen.			
Die Gruppenverwaltung ermöglicht das Festlegen von individuellen Berechtigungsprofilen, die den Benutzern zugewiesen werden können.			
Die Rechte für Benutzer werden durch eine Gruppenzugehörigkeit bestimmt. Die Rechte der Gruppe legen fest, für welche Bereiche die Gruppe Rechte besitzt.			

C.1.6 Standard-Auswertungsfunktionen

Bei den Standard-Auswertungsfunktionen sind nicht die Auswertungen aus der Telefon-Anlage gemeint (Anrufvolumen, Gesprächsdauer, Anrufverteilung im Servicecenter etc.), sondern die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Auswertungen:

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Über welche internen Organisationseinheiten und zu welchen Themen wurde Auskunft gegeben? Auswertung nach Häufigkeit und nach Zeitraum.			
Über welche externen Organisationseinheiten und zu welchen Themen wurde Auskunft gegeben? Auswertung nach Häufigkeit und nach Zeitraum.			
An welche internen Organisationseinheiten und zu welchen Themen wurde weitervermittelt? Auswertung nach Häufigkeit und nach Zeitraum.			
An welche externen Organisationseinheiten und zu welchen Themen wurde weitervermittelt? Auswertung nach Häufigkeit und nach Zeitraum.			
Welchen Status haben die zu bearbeitenden Vorgänge, insbesondere wie viele sind offen, wie viele sind abgeschlossen, wie viele wurden in einem definierten Zeitraum bearbeitet?			
Durch welche Kanäle kamen die Anfragen (Telefon, E-Mail, Internet, Fax, Brief/Post)? Auswertung nach Häufigkeit und nach Zeitraum			
Themenbezogene Auswertung nach Häufigkeit und nach Zeitraum			
Durchschnittliche Durchlaufzeit der Vorgänge, kumuliert und unterschieden nach Themen sowie ob interne oder externe Bearbeitung			
Die Auswertungs-/Statistikdatensätze müssen für weitere Analysen exportiert als XML-Bericht und in eine csv-Datei werden können.			

C.1.7 Computer Telephony Integration

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Die Bedien- und Ansichtsleiste für die CTI-Funktionen ist platzsparend auf dem Bildschirm positioniert und wird die Gesamtergonomie nicht negativ beeinflussen.			
Grundfunktionen:			
Folgende Werkzeuge bezüglich des Arbeitszustandes müssen bedienbar sein:			

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
• Anmelden an der Telefonanlage • Abmelden von der Zuteilung von Gesprächen • Einschalten in die Zuteilung von Gesprächen / bereit • Einschalten in Arbeitspause • Einschalten in Nachbearbeitung • Abmelden von der Telefonanlage			
• Jede auf dem Bildschirm sichtbare Telefonnummer ist als eine solche identifiziert und ist durch Mausklick anwählbar. Der Verbindungsaufbau wird unterstützt.			
• Nicht gespeicherte Telefonnummern, können in ein dafür vorgesehenes Feld eingetragen werden und sind direkt anwählbar			
• Durch einfaches Klicken auf ein Symbol kann das Gespräch eines Teilnehmers angenommen werden. Diese Funktion entspricht dem Abnehmen des Hörers.			
• Durch einfaches Klicken auf ein Symbol in einer Leiste kann das Gespräch mit dem Teilnehmer beendet werden. Diese Funktion entspricht dem Auflegen des Hörers.			
• Durch einfaches Klicken auf ein Symbol kann das Gespräch vorübergehend "gehalten" werden. Das heißt, der Teilnehmer hört die Servicecenter-Kräfte nicht und die Servicecenter-Kraft hört den Teilnehmer nicht. Diese Funktion wird beispielsweise genutzt, um etwas nachzuschauen oder eine Information einzuholen.			
Ansichten und Darstellungen:			
Folgende Status-Anzeigen bezogen auf die Arbeitsplatz-Aktivitäten der Servicecenter-Kraft müssen dargestellt werden: • Bereit - der Arbeitsplatz ist bereit, Gespräche entgegen zu nehmen. • Im Gespräch - der Arbeitsplatz ist im Gespräch. • Nicht bereit – es können keine Gespräche angenommen werden, nicht angemeldet • In Nacharbeit - der Arbeitsplatz ist in Nacharbeit und schließt einen gerade bearbeiteten Vorgang zu Ende ab. • In Pause - der Arbeitsplatz befindet sich in Pause.			
Folgende Gesamtauslastungsinformationen können innerhalb der CTI-Leiste angezeigt werden: • Angemeldete Servicecenter-Kräfte (zentral/dezentral) • Freie Servicecenter-Kräfte (zentral/dezentral) • Servicecenter-Kräfte im Gespräch (zentral/dezentral) • Durchschnittliche Wartezeit bezogen auf den aktuellen Tag • Durchschnittliche Gesprächsdauer bezogen auf den aktuellen Tag • Momentan wartende Anrufe			

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
• Momentane Länge der Warteschleife des letzten Auswerteintervalls			
• Die Anzeigen der CTI-Leiste können flexibel konfiguriert werden.			

C.2 D115-Verbundfunktionalitäten

C.2.1 D115-Informationsannahme und –weiterleitung

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Die in im D115-Projekt definierten Funktionalitäten für die D115-Informationsannahmen und -weiterleitungen im XML-Format werden unterstützt.			
Wird ein empfangenes elektronisches D115-Ticket (XML-Datenstruktur) automatisiert in einen internen Vorgang umgewandelt?			
Kundenanliegen können gemäß der D115-Datenstruktur von der Servicecenter-Kraft erfasst, gespeichert und weitergeleitet werden.			
Wird das D115-Fehler- und Beschwerdemanagement unterstützt?			

C.2.2 Reporting und Kennzahlen

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Unterstützt die Servicecenter-Lösung ein möglichst automatisiertes Monitoring der im Projekt D115 definierten Servicecenter-Kennzahlen?			
Ist sichergestellt, dass am Ende eines Anrufes die vereinbarten D115-Kennzahlen und Informationen durch die Servicecenter-Kraft erfasst und abgespeichert werden?			
Wird durch die Lösung sichergestellt, dass die in der TK-Anlage vorliegenden Kennzahlen ausgelesen, ausgewertet und in einen gemeinsamen Bericht dargestellt werden können?			
Ist eine Auswertung der unterstützten und abgespeicherten Kennzahlen nach folgenden Dimensionen möglich? • Frei definierbare Parameter? • Frei definierbare Auswertezeitraum? • Mittelwert, Varianz?			
Erfolgt eine grafische Aufbereitung der ausgewerteten Kennzahlen?			

C.3 Ergonomie und Dokumentation**C.3.1 Grundsätzliche Bedienungsanforderungen**

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Es handelt sich um eine integrierte Lösung unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche.			
Alle Funktionen können per Maus angesteuert werden.			
Die Dialogsprache ist in Schrift und (soweit verwendet) Ton Deutsch.			
Die Benutzerschnittstelle berücksichtigt, dass 80% aller Anfragen alleine mit der Wissensdatenbank fallabschließend beantwortet werden sollen. Dieser Ablauftypus ist mit wenigen Systemeingaben und Klicks zu bewältigen.			
Die Anwendung ist barrierefrei.			

C.3.2 Ansichten

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Ansicht: Kundenanfrage und Wissenssuche			
Auf dem Bildschirm sieht die Servicecenter-Kraft das Eingabefeld zur Wissenssuche, die Antwort aus der Wissenssuche und Eingabe und Treffer aus der Kundenabfrage.			
Fragt der Anrufer nach einem bereits erfassten Vorgang, so kann aus der gleichen Bildschirmansicht der entsprechende Kontaktdatensatz mit Vorgängen gesucht werden.			
Im Kontaktdatensatz sieht die Servicecenter-Kraft auf einen Blick offene Vorgänge und zu einem Vorgang jeweils den letzten Arbeitsschritt.			
Ansicht: Fachbereich			
Der Fachbereich sieht nur die ihm zugeordneten Vorgänge eines Kontaktdatensatzes mit allen Arbeitsschritten.			
Der Fachbereich kann die ihm zugewiesenen Vorgänge bearbeiten, Arbeitsschritte anhängen, weiterleiten und abschließen.			

C.3.3 Fehlermeldungen

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Die Fehlermeldungen müssen selbsterklärend sein und mit einer ausführlichen Fehlerbeschreibung angezeigt werden.			
Fehlermeldungen werden mit einer eindeutigen Fehlernummer aus einem Fehlerkatalog ausgegeben.			
Die Fehlermeldungen werden protokolliert und sind vom Administrator auswertbar.			

C.3.4 Dokumentation und Hilfefunktionen

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Die Dokumentationen stehen in deutscher Sprache zur Verfügung.			
Folgende Dokumentationen werden sowohl in elektronischer als auch Papierform zur Verfügung gestellt:			
Benutzerdokumentation: Ausführliche Nutzerdokumentation mit den Funktionalitäten und Abläufen aus Anwendersicht; Beschreibung der Fehlermeldungen und erforderlicher Reaktionen			
Administrationshandbuch: Beschreibung der Zugriffs- und Rechtestrukturen sowie der Benutzerverwaltung; Eingriffs- und Steuermöglichkeiten, Reaktion im Fehlerfall etc.			
Anwendungsdokumentation: Beschreibung aller Funktionalitäten, Menüs, Maskengestaltung etc.; Dokumentation der vorgenommenen Parameter-Einstellungen mit nachvollziehbarer Erläuterung			
Systemdokumentation und Installationsbeschreibung: Beschreibung der technischen Architektur, der erforderlichen Installationsroutinen sowie der gesamten technischen Konfiguration			
Betriebshandbuch: Prozeduren und Regelungen bezogen auf die Systemkonfiguration, Systemsicherheit, Systemmanagement, etc.			
Schnittstellendokumentation: Ausführliche Beschreibung der vorhandenen und unterstützten Schnittstellen (Parameter, Datenstrukturen, Wertebereiche, Ablauffolgen etc.).			
Schulungsunterlagen: Dokumentation der Schulungsinhalte und -vorgehensweise			
Release-Dokumentation: Beschreibung neuer oder geplanter ergänzender Funktionalität			

Funktionalität/Leistungsmerkmal	Ja	z.T.	Nein
Hilfefunktionen:			
• Kontextabhängige Hilfefunktionen stehen zu allen Funktionalitäten zur Verfügung.			
• Die Hilfefunktionen können vom Auftraggeber selbst erweitert und gepflegt werden.			