

Kapitel 3

Planung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung



Planung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung

Das Kapitel 3 bietet Unterstützung bei der Planung von öffentlichen Informations- und Beratungsdiensten. Aufgrund der Erfahrungen in der Privatwirtschaft mit Call Centern und der eher negativen Besetzung des Begriffes soll hierbei bewusst der Begriff "Call Center" vermieden werden. Gegenstand ist die Neuausrichtung von Aufgaben der Verwaltung an der Schnittstelle zum Bürger vermittelt über das Telefon, auf dem Wege der Bündelung von Informations-, Service- und Beratungsdiensten in einer organisatorischen Einheit.

Im Folgenden wird daher, die Vielfalt verschiedener Organisationslösungen würdigend, kurz von Service Centern der öffentlichen Verwaltung gesprochen. Dabei können bisher getrennte Aufgaben, wie z. B. die Telefonzentrale und ein Bürgerbüro zusammengefasst und neu organisiert werden. Hier sollen die spezifischen Bedingungen des öffentlichen Dienstes im Vordergrund stehen, worunter Kommunalverwaltungen, kommunale Eigenbetriebe, z.B. Stadtwerke, Theater, Krankenhäuser, Kreisverwaltungen und Landesbehörden gefasst sind.

Das Kapitel beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Planungs- und Einführungsprozessen, um die Zielfelder „Gesundheit“, „Sicherheit“ und „Effizienz“ bereits in der Planungsphase ausreichend zu berücksichtigen. Dabei wird im ersten Kapitel zunächst genauer definiert, was Service Center sind, welchen möglichen Nutzen Sie haben und welche Typen für die öffentliche Verwaltung denkbar sind. Anschließend wird ein Überblick über ideale Phasen bei der Planung und Einführung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung gegeben. Relevante Ziel- und Einflussbereiche zur Erreichung gesunder, sicherer und effizienter Service Center werden danach ausführlicher aufgezeigt. Schließlich folgen Anregungen zu Wirtschaftlichkeitsaspekten in Service Centern. Vergleicht man die Gestaltung von Service Centern mit dem Bau eines Hauses, dann soll dieses Modul aufzeigen, welche Pläne von Häusern angefertigt werden müssen, z.B. Grundrisse, Skizzen, Leitungspläne und Umgebungspläne, und wie diese untereinander zusammenhängen.

Eine Ergänzung bietet das Handlungshilfen-Modul "Reports" mit seinen Schwerpunkten zu Entwicklungstendenzen des öffentlichen Sektors und zum Stand der Verbreitung sowie zur Auswertung von Befragungen öffentlicher Service-Center-Projekte.

qualitativ hochwertige Service Center statt Call Center

Gesundheit, Sicherheit, Effizienz

modulare Handlungshilfen ergänzen sich

Inhalt

3.1 SERVICE CENTER FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG	
<i>Kai Seiler, Rolf Brandel</i>	4
3.1.1 <i>Was sind Service Center der öffentlichen Verwaltung?</i>	4
3.1.2 <i>Welchen Nutzen haben Service Center?</i>	6
3.1.3 <i>Welche Service-Center-Formen gibt es für öffentliche Verwaltungen ?</i>	10
3.2 METHODEN UND HILFSMITTEL BEI DER PLANUNG UND EINFÜHRUNG VON SERVICE CENTERN	
<i>Klaus Heß, Reinhild Reska</i>	18
3.2.1 <i>Überblick über Phasen und Projektorganisation</i>	18
3.2.2 <i>Phase 1: Analyse</i>	21
3.2.3 <i>Phase 2: Zielfindung</i>	24
3.2.4 <i>Phase 3: Konzeption</i>	26
3.2.5 <i>Phase 4: Umsetzungsplanung</i>	27
3.2.6 <i>Phase 5: Erfolgskontrolle/Projektcontrolling</i>	27
3.3 EINFLUSSGRÖßEN UND ZIELBEREICHE IN EINEM GANZHEITLICHEN PLANUNGSPROZESS	
<i>Rainer Dörr, Andreas Saßmannshausen, Thomas Langhoff, Regine Romahn, Reinhild Reska, Rolf Brandel, Klaus Heß, Leo Kronenfeld</i>	29
3.3.1 <i>Welche Anforderungen gesellschaftspolitischer Art sind zu berücksichtigen?....</i>	31
3.3.2 <i>Welche Interessen und Ziele hat die öffentliche Verwaltung als „Unternehmen“</i>	33
3.3.3 <i>Welche Rolle spielt die technologische Entwicklung für Planungsprozesse?</i>	35
3.3.4 <i>Was wollen die Bürger / Kunden?</i>	36
3.3.5 <i>Welche Interessen haben die Beschäftigten?.....</i>	37
3.3.6 <i>Welche gesetzlichen Vorgaben müssen beachtet werden?.....</i>	39
3.3.7 <i>Über allem steht Gesundheitsorientierung!</i>	40
3.3.8 <i>Was ist beim Dienstleistungsangebot hinsichtlich der Arbeitsgestaltung zu beachten?</i>	42
3.4 WIRTSCHAFTLICHKEITSASPEKTE IM SERVICE CENTER	
<i>Claudia Brasse, Thomas Langhoff, Charlotte Sust, Peter Schubert</i>	45
3.4.1 <i>Service Center als Inhouse-Lösung oder durch externe Dienstleister?.....</i>	45
3.4.2 <i>Wirtschaftlichkeit und Controlling</i>	48
3.4.2.1 <i>Aufbau eines Service Centers</i>	48
3.4.2.2 <i>Betrieb eines Service Centers</i>	51
3.4.2.3 <i>Wirtschaftliche Steuerung</i>	55
3.5 LITERATUR ZUM KAPITEL 3	64

3.1 Service Center für die öffentliche Verwaltung

3.1.1 Was sind Service Center der öffentlichen Verwaltung?

Informations- und Kommunikationstechnologien bestimmen immer mehr administrative, technische, organisatorische und soziale Prozesse der Arbeit. Ausdruck dieser Entwicklung sind auch die so genannten Call Center, die heute die von vielen Organisationen angestrebte Schnittstelle zum Kunden und seinen Informationsbedürfnissen darstellen. Mit Call-Center-Arbeitsplätzen wird nicht nur ein neues technisch-organisatorisches Konzept realisiert, das (multimediale) Informations- und Kommunikationsmedien miteinander verknüpft und bislang weitgehend getrennte Geschäftsprozesse unter Ausweitung der räumlichen und zeitlichen Verfügbarkeit konzentriert, sondern Call-Center-Strukturen entwickeln sich zusehends auch zu einer eigenen Branche, die Dienstleistungen für andere Unternehmen anbietet.

Eine Grundüberlegung besteht in der Frage, worin sich ein Service Center in der öffentlichen Verwaltung von einem Call Center in der gewerblichen Wirtschaft unterscheidet. Während in der notwendigen technischen und ergonomischen Ausgestaltung nur marginale oder sogar überhaupt keine Unterschiede vermutet werden, so bildet der Umfang denkbarer öffentlicher Dienstleistungen den größten Unterschied. Auch wenn einige öffentliche Dienstleistungen schon in der Vergangenheit privatisiert wurden, so wird eine Vielzahl von Aufgaben, sei es die Erstellung eines Personalausweises oder die Genehmigung eines Bauantrags, auch in Zukunft in öffentlicher Hand bleiben. Was zukünftig davon aber im Rahmen eines Service Centers bearbeitet werden kann, ist in manchen Fällen noch gar nicht absehbar.

**Umfang
denkbarer
öffentlicher
Dienstleistungen**

Ein weiterer, großer Unterschied besteht in den Strukturen der öffentlichen Verwaltung. Die öffentliche Verwaltung steht - wie auch andere Betriebe - vor der Anforderung, ihre Aufgaben effektiv und effizient zu erfüllen. Daneben existieren aber eine Vielzahl von weiteren Anforderungen, wie die Beachtung von bestehenden, starren Regelungen des Dienstrechts, Beschränkungen durch technologische Vorgaben, politischen Vorgaben

eines Stadt- oder Gemeinderates oder einer stärkeren Kontrolle der Planungen durch Medien oder die Öffentlichkeit.

Planungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen laufen daher teilweise komplizierter und langwieriger ab und können auch nicht auf rein wirtschaftliche Betrachtungsweisen verkürzt werden. Die vielfältigen Anforderungen sowie die Vielzahl der möglichen Aufgaben beeinflussen die Gestaltung eines Service Centers. Es kann daher auch kein einzelnes Modell für ein idealtypisches Service Center in der öffentlichen Verwaltung geben. Erst die umfassende Planung und genaue Festlegung der beabsichtigten Dienstleistung kann die Basis für die Ausgestaltung eines Service Centers bilden. Das Gleiche gilt für eine beabsichtigte Reorganisation eines bestehenden Service Centers. Neben einer Analyse bestehender Defizite muss auch hier beachtet werden, welche u.U. veränderten Dienstleistungen für den Kunden in Zukunft angeboten werden sollen.

Planungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen sind langwieriger

Durch diese Definition von möglichen Beratungsdienstleistungen wird auch schnell deutlich, dass die Beschränkung auf die Gestaltung eines reinen Call Centers den Anforderungen einer modernen öffentlichen Verwaltung nicht gerecht wird. Ziel sollte daher die Schaffung eines umfassenden und höherwertigen Service Centers sein, das mehr bietet als Antworten auf einfache Standardfragen wie: "Wo bekomme ich einen Reisepass?". Die Planung und Ausgestaltung kann im Zusammenhang mit weiteren Verwaltungsreformprojekten der jeweiligen Institution verknüpft werden und somit als Basis zur grundlegenden Veränderung von Verwaltungsstrukturen im Hinblick auf Bürgerorientierung, Servicequalität und Effizienz dienen.

Ein sogenanntes Service Center hat eine über die reine Antwortfunktion hinausgehende Beratungsfunktion, wobei der einzelne Mitarbeiter die Kompetenz besitzt, qualifizierte Auskünfte zu geben als auch bestimmte Entscheidungen zu treffen bzw. vorzubereiten. Für das genannte Beispiel "Reisepass" kann dies bedeuten, dass der Mitarbeiter unter Zuhilfenahme der Meldedaten ein Formular vorbereitet, dem Bürger erklärt, welche weiteren Schritte erforderlich sind und veranlasst, dass das vorbereitete Formular zu einem vereinbarten Zeitpunkt in der nächstgelegenen Verwaltungsstelle unterschrieben werden

zukünftige Aufgaben von Service Centern

kann. Mit der Einführung der elektronischen Signatur kann dann auch dieser Vorgang über ein Kommunikationsmedium, z.B. ein öffentliches Terminal in einem Supermarkt, erledigt werden, ohne dass der Bürger auf einem Amt erscheinen muss.

Um diese Aufgaben in einem Service Center erfüllen zu können, muss der Mitarbeiter über eine entsprechende Qualifikation verfügen, er muss auf weitere Kompetenzen zugreifen können, entweder in Form von Datenbanken oder intelligenten, technischen Informationssystemen oder aber auch durch weitere kompetente Experten, die er bei speziellen fachlichen Fragestellungen einbeziehen kann.

Darüber hinaus sollte ein Service Center Beschäftigungsanreize aufgrund neuer, höherwertiger Anforderungen, Flexibilität und Selbständigkeit im Kundenkontakt bieten. Grundsätzlich sind Qualität und Geschwindigkeit für eine hohe Kundenzufriedenheit ausschlaggebend. Somit ist ein Service Center nicht nur über externe Standards definiert – Kompetenz und Qualität an der Schnittstelle zum Kunden – sondern auch über interne Standards, die eine Einbeziehung geltender Gestaltungsprinzipien aus der Arbeitswissenschaft und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes implizieren (vgl. dazu auch Kapitel 3.3.).

**Anreize,
Kunden-
zufriedenheit,
Qualität**

3.1.2 Welchen Nutzen haben Service Center?

Die gegenwärtige Situation in vielen öffentlichen Verwaltungen ist durch vielfältige Problemfelder in der Interaktion mit Bürgern gekennzeichnet. Hein, Nägele & Cott (2000) fassen derartige Problemfelder wie folgt zusammen:

Problemfelder von öffentlichen Verwaltungen

- Bürger erreichen zuständige Sachbearbeiter nur schwer,
- Mehrfachbelastung von Sachbearbeitern durch Telefon-, Schalter- und Sachbearbeitertätigkeit,
- Informationsqualität schriftlicher Dokumente ist nicht ausreichend,
- Bürger wissen nicht, an wen sie sich wenden sollen,
- Beschwerden werden nicht zügig bearbeitet,

- komplizierte und intransparente Geschäftsprozesse,
- Experten werden mit Anliegen konfrontiert, die nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fallen,
- zu kurze Öffnungszeiten der Kommune.

Service Center stellen eine Möglichkeit dar - je nach Organisationslösung - einigen der genannten Problemfeldern effizient begegnen zu können. Ob sich die Einrichtung eines Service Centers rechnet, kann jedoch nicht so einfach bestimmt werden, da einige nicht objektivierbare Faktoren dazu herangezogen werden müssen. Grundsätzlich können die zahlenbasierten, wirtschaftlichen Gesichtspunkte besser kalkuliert werden, als damit verbundene immaterielle Nutzenerwägungen (wie beziffert man z.B. eine bessere Erreichbarkeit?). Daher sollten alle Interessenparteien (Politik, Verwaltung, Personalrat, Bürger) bei der Abschätzung der Nutzenaspekte frühzeitig beteiligt werden (vgl. dazu auch Kap 3.2.3 ff.). So kann man der damit verbundenen Subjektivität umfassend gerecht werden.

**Beteiligung
aller Interes-
sengruppen
bei der Nutzen-
abwägung**

Für Bürger sowie für Verwaltungen sind im Folgenden die von Hein, Nägele & Cott (2000) zusammengetragenen Nutzenerwartungen im Hinblick auf Service Center beispielhaft aufgeführt:

Nutzen für die Bürger

- *Weniger Aufwand bei der Abwicklung von Verwaltungsgeschäften*
(Wege- und Wartezeiten entfallen ebenso wie das Ausfüllen von Formularen. Probleme können sofort geklärt werden. Dadurch entfallen aufwendige Verfahren für die Korrektur von Fehlern, z.B. schriftliche Aufforderungen, bestimmte Informationen nachzureichen.)
- *Längere Öffnungszeiten*
(Durch Konzentration der telefonischen Kommunikation in wenigen Organisationseinheiten können flexiblere Arbeitszeitmodelle realisiert werden. Dadurch können längere Öffnungszeiten mit vertretbarem Aufwand umgesetzt werden.)
- *Schnellere Orientierung*
(Das Service Center ist unmittelbarer Ansprechpartner. Es ist nicht erforderlich, dass sich der Bürger mit den Internen der Verwaltungsorganisation auseinandersetzt.)
- *Qualifiziertere Weitervermittlung*
(Der Bürger trifft unmittelbar auf einen kompetenten Ansprechpartner, der das Anliegen des Bürgers versteht und der ggf. zum zuständigen Sachbearbeiter weitervermitteln kann.)
- *Schnellere Bearbeitung*
(Die Bearbeitung bestimmter Verwaltungsgeschäfte kann beschleunigt werden. Insbesondere bei den Modellen "Fachbereichs-Service-Center" und "Bürgerbüro-Service-Center" können bestimmte Teilprozesse vollständig im Service Center bearbeitet werden.)
- *Neue Dienstleistungen*
(Über das Service Center können neue Dienstleistungen entwickelt werden, z.B. der aktive Vertrieb kultureller Veranstaltungen.)

Nutzen für die Verwaltung

- *Gewinnung von Arbeitszeit*

(Viele Sachbearbeiter in der Verwaltung werden in großem Umfang durch Anrufe gestört. Das Entgegennehmen eines Gesprächs, das Weiterverbinden sowie die damit verbundenen Rüstzeiten können sich schnell zu erheblichen Summen addieren.)

- *Bessere Arbeitsbedingungen*

(Für Mitarbeiter, die im Rahmen der Sachbearbeitung schwierige Aufgaben lösen müssen, kann die häufige Störung durch Telefonate zu einer starken Beeinträchtigung der Arbeitsproduktivität und der -zufriedenheit führen. Außerdem können häufige Unterbrechungen zu Fehlern führen.)

- *Entlastung qualifizierter Sachbearbeiter und Führungskräfte von Routinearbeiten*

(Wenn gewisse Routineaufgaben in ein Service Center delegiert werden können, kann die frei gewordene Zeit für die entsprechenden Kernaufgaben genutzt werden.)

- *Weniger unzufriedene Bürger am Telefon*

(Wenn die Qualität der Interaktion zwischen Bürger und Verwaltung verbessert werden kann, gibt es weniger Gründe für Bürger, sich über schlechten Service zu beschweren.)

- *Weniger Aufwand*

(Durch die Straffung von Geschäftsprozessen kann auch der Aufwand für die Bearbeitung z.T. reduziert werden. Unnötige Einarbeitungs- und Rüstzeiten entfallen ebenso wie der Aufwand für die interne Vermittlung von Gesprächen.)

3.1.3 Welche Service-Center-Formen gibt es für öffentliche Verwaltungen ?

Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über mögliche Formen von Service Centern gegeben, die öffentliche Verwaltungen betreiben können. Für Planungsüberlegungen ist hierbei relevant, mittels einer entsprechenden Projektorganisation (vgl. Kapitel 3.2.1), daraus folgend das für die jeweilige Verwaltung spezifische Ziel- und Anforderungsprofil (vgl. Kapitel 3.2.1 ff.) vorher festzulegen. Anhand der erhaltenen Zielvorstellungen kann dann eine entsprechende Zuordnung zu den möglichen Formen von Service Centern vorgenommen werden. Schließlich sind die im Service Center hauptsächlich anfallenden Tätigkeiten und Aufgaben abzuleiten (vgl. Kapitel 4.2.2.), anhand derer in der Realisierungsphase eine optimale Arbeitsgestaltung vorgenommen werden kann.

Zielvorstellungen sind bei der Form eines Service Centers zu berücksichtigen

Welche Formen von Service Centern für die öffentliche Verwaltung sind nun in der Praxis anzutreffen bzw. theoretisch denkbar? In der Praxis finden sich gerade in der Pilotierungs- und Anlaufphase eine Reihe von Mischformen, da das erwartete Leistungsspektrum häufig im Zuge der laufenden Einrichtungsphase noch konkreter definiert werden kann. Als Unterscheidungsmerkmale von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung können jedoch grundsätzlich die folgenden Typenbildungen herangezogen werden (in Anlehnung an Hein, Nägele & Cott, 2000; Beyer & Brandel, 2001):

- Zentrale Service Center / erweiterte Telefonzentralen,
- fachbereichsbezogene Service Center mit eingeschränkten Zuständigkeiten,
- Bürgerbüro - Service Center,
- Beschwerdetelefone,
- anlassbezogene Service Center,
- interkommunale Service Center.

Zentrales Service Center / erweiterte Telefonzentrale:

Erweiterte Telefonzentrale, Funktion: Beantwortung einfacher Routine Anfragen, Weiterleitung an zuständige Sachbearbeiter

erforderlich: *umfassende Kenntnisse über Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten in der Behörde, Information über Abwesenheiten usw.)*

Ziel: *Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit, direkte Weiterleitung von Anrufern an zuständige Bearbeiter, Imageverbesserung, Reaktion auf Kundenkritik*

Viele Verwaltungen stehen vor dem Problem einer technisch und personell schlecht ausgestatteten Telefonzentrale, die ein steigendes Anrufaufkommen nicht mehr angemessen bewältigen kann und insbesondere zu Spitzenzeiten deutlich überlastet ist. Organisatorische Veränderungen und ein bei den Bürgern/Kunden gestiegenes Beratungsbedürfnis hat die Nachfrage nach telefonischen Auskünften, welche zunächst meistens in der Telefonzentrale auflaufen, ansteigen lassen. Zur Verbesserung der Situation bei der zentralen Telefonannahme haben sich einige Kommunen zur Einrichtung eines zentralen Service Centers entschlossen, welches als zentrale Anlaufstelle für telefonische Anfragen im Sinne einer erweiterten Telefonzentrale dienen soll. In erster Linie geht es darum, häufige Routineanfragen (nach Öffnungszeiten, Fristen o.ä.) unmittelbar zu beantworten und die Telefonvermittlung zu verbessern. Hierzu gehören vor allem Auskünfte über Zuständigkeiten, zu konkreten Erreichbarkeiten der verantwortlichen Sachbearbeiter und zu Vertretungsregelungen. Das zentrale Service Center greift damit die häufig im Telefonkontakt mit Bürgern bemängelten Defizite unzureichend klarer Auskünfte auf und den Vorwurf "dass in der Verwaltung eine Hand nicht weiß, was die andere tut". Aus der Intention zur Verbesserung der Erreichbarkeit von Beschäftigten können weitere Organisationsentwicklungsmaßnahmen hergeleitet werden, die das Ziel einer verbesserten Kundenorientierung weiter unterstützen können. Insofern stellt die Schaffung eines zentralen Service Centers einen erweiterungsfähigen Aspekt dar, der sowohl weitere organisatorische Umstrukturierungen mit sich bringen kann als auch in Bezug auf die telefonische Erreichbarkeit zu einer Ausweitung von telefonischen Beratungsdienstleistungen führen kann.

Fachbereichsbezogenes Service Center

Zentrale fachliche Anlaufstelle für alle Kunden des jeweiligen Bereichs (z.B. Wirtschaftsförderung, Bauamt), nimmt alle eingehenden Anrufe entgegen, Beantwortung aller regelmäßig auftretenden Fragen, Weiterleitung komplexer Anfragen an Experten;

erforderlich: breite Fachkenntnisse des Sachgebiets, Entscheidungsbefugnis in Routinefällen;

Ziel: Verbesserung der inhaltlichen Bearbeitung, gleichmäßige Auslastung, Trennung von Routinefällen und komplexen Vorgängen.

Zur Erteilung fachbezogener Auskünfte wird von einigen Kommunen die Einrichtung fachbereichsbezogener Service Center favorisiert. Diese können durchaus auch als Ergänzung einer zentralen Service-Center-Vermittlung dienen. Im Mittelpunkt der Überlegungen zur Einrichtung fachbereichsbezogener Service Center steht die Kanalisierung fachlicher Anfragen auf eine Bearbeitungsstelle, die von sonstigen Sachbearbeitertätigkeiten befreit ist. Damit wird eine Entlastung der bearbeitenden Stellen erreicht und gleichzeitig für den Kunden eine stets verfügbare Anlaufstelle für Auskünfte zu bestimmten Verfahren geschaffen.

In der Praxis zeigt sich im Überblick, dass die Einführung von bereichsbezogenen Service Centern Abgrenzungsprobleme zwischen zentral zu erbringenden Auskunftleistungen und den den jeweiligen Fachbereichen vorbehaltenen Kompetenzen mit sich bringen kann. Die Auskünfte, die von einem bereichsbezogenen Service Center gegeben werden, beziehen sich entsprechend den Kundenwünschen oft auf Verfahrensstände und mögliche (Zwischen-) Zusagen zu weiteren Bearbeitungsdauern o.ä., welche dann im Sinne einer Zielvereinbarung eingehalten werden müssen. Insofern müssen bei der Einrichtung von fachbereichsbezogenen Service Centern auch die zugehörigen organisatorischen Abläufe unter kundenorientierten Abläufen mit betrachtet werden.

Bürgerbüro - Service Center

Zentrale Anlaufstelle für alle kundenbezogenen Routinekontakte, abschließende Bearbeitung des definierten Aufgabenspektrums, Weiterleitung anderer Anfragen an die zuständigen Sachbearbeiter;

erforderlich: Kombination der Anforderungen zentraler und fachbereichsbezogener Service Center, ggf. auch Beschwerdemanagement,

Ziel: Verbesserung der (telefonischen) Erreichbarkeit, gleichmäßige Auslastung, Trennung von Routinefällen und komplexen Vorgängen, Imagepflege.

Seit einiger Zeit sind in mehreren Verwaltungen sogenannte Bürgerbüros in Betrieb, in denen der Verwaltungskunde mehrere Anliegen an einer zentralen Stelle (mit in der Regel auch erweiterten Öffnungszeiten) erledigen kann. Die bisherige ämterbezogene Trennung wird im Interesse einer Bündelung der Kundenkontaktfunktionen aufgehoben und in das Bürgerbüro integriert. Die Vorteile, die diese Organisationsform dem Kunden bietet, aber auch die erforderliche Anpassung der Organisationsabläufe in Front-Office und Back-Office-Funktionen sind in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur bereits intensiv reflektiert worden, so dass eine Reihe von Erfahrungen zum Einführungsprozess von Bürgerämtern dokumentiert vorliegen.

Da die wesentlichen Organisationsprinzipien bei der Einführung von Service Centern ähnlich sind, liegt es nahe, die vorliegenden Integrationserfahrungen von Bürgerbüros in den Verwaltungsablauf einzubeziehen. Umgekehrt gibt es auch aus der Verwaltung heraus die Überlegung, die in Bürgerbüros angebotenen Leistungen, die im Wesentlichen auf das persönliche Erscheinen der Kunden ausgerichtet sind, durch telefonisch erbrachte Beratungsleistungen zu ergänzen oder teilweise zu ersetzen. Das Bürgerbüro würde in diesem Fall die Funktion eines Service Centers mit übernehmen.

Die Verknüpfung zwischen Bürgerbüro und Service Center bringt zu den bereits genannten Abstimmungserfordernissen zwischen sachbearbeitenden und auskunftsgebenden Stellen die Aufgabe mit sich, eine organisatorisch sinnvolle Trennung zwischen Vor-Ort-Beratung und telefonischen Auskünften anzustreben. So können Beschäftigte des Bürgerbüros einerseits telefonische Beratungsfunktionen mit übernehmen, andererseits

ist jedoch auch sicherzustellen, dass die Beschäftigten mit direktem persönlichen Kundenkontakt nicht gleichzeitig als telefonische Ansprechpartner zur Verfügung stehen können.

Das in einem Bürgerbüro integrierte Service Center bietet darüber hinaus die Möglichkeiten, nach verschiedenen geeigneten "Vertriebswegen" zu unterscheiden und das Leistungs- und Beratungsangebot auf den dafür am besten geeigneten Wegen anzubieten. Die Entscheidung über die Eignung telefonischer und persönlicher Beratungen kann in vielen Fällen ergänzt werden durch die Bereitstellung entsprechender Informationen bzw. Kontaktmöglichkeiten im Internet, so dass die Diskussion um die zukünftige Gestaltung von Beratungsleistungen und Erfahrungen mit deren Inanspruchnahme vermutlich gut an diesen Beispielen geführt werden kann.

Beschwerdetelefon

Zentrale Anlaufstelle für alle Beschwerden, Erfassung von Anlaß und Weiterleitung an die zuständigen Fachabteilungen, Zielerreichungskontrolle;

erforderlich: *Kenntnisse der Sachverhalte und Verantwortungsstrukturen, besonderes Verhandlungsgeschick, Einbindung in Qualitätssicherungsmaßnahmen,*

Ziel: *Imagepflege, Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen, Kundenzufriedenheit, Abstellen von Missständen.*

Das in Form eines Service Center organisierte Beschwerdetelefon stellt zwar keine Beratungsfunktion im engeren Sinne dar, ist aber als zentrale telefonische Anlaufstelle für Beschwerden mit ähnlichen Organisationsmerkmalen hinsichtlich der Rückkopplung mit Fachdienststellen und der Gewährleistung einer Weiterbearbeitung verbunden. Beispiele hierfür weisen zugleich eine enge Verknüpfung mit der Umsetzung eines Qualitätsmanagements und kontinuierlicher Verbesserungsprozesse auf. Eine besondere Herausforderung liegt des weiteren in der häufiger als in anderen Service-Center-Typen auftretenden Bewältigung schwieriger Gesprächssituationen und der in einigen Beispielen realisierten Outbound-Funktion, bei der Kunden, die eine Beschwerde geäußert haben, nach einer festgelegten Zeit

wieder telefonisch über den Stand der Bearbeitung informiert werden.

Im Gegensatz zu anderen Service-Center-Funktionen ist die Einrichtung eines Beschwerdetelefons in der Regel keine dauerhafte Alleinfunktion, sondern bietet vor dem Hintergrund einer angestrebten Minimierung kontinuierlicher Beschwerdegründe einen Anreiz für eine weitergehende Funktionsmischung des hierzu angebotenen telefonischen Dienstes.

Anlassbezogene Service Center

(Temporäre) Anlaufstelle für häufig auftretende Anfragen, Entlastung der Fachabteilungen, zentrale Erfassung von sensiblen Bereichen der Kundenzufriedenheit

erforderlich: Fachkenntnisse im jeweiligen Bereich zur Reaktion auf Routineanfragen, Erfassung und Kategorisierung von Anfragetypen, zumeist gebündelte Weiterleitung an die Fachabteilungen

Ziel: Kundenzufriedenheit durch thematische Schwerpunktsetzung, Abstellen von Mißständen, Sammlung relevanter Informationen

Um besonderen Informationsbedürfnissen Rechnung zu tragen, wird von der öffentlichen Verwaltung die Einrichtung anlassbezogener Service Center angestrebt. Diese geben beispielsweise fachliche Auskünfte zu Gesetzesneuregelungen oder zu Förderprogrammen bzw. sind als ständig erreichbarer Anschluss zur Meldung von Umweltvergehen o.ä. eingerichtet. Dabei ist die verwendete Technologie und Organisation solcher meist befristeter Beratungsdienste von der auf Dauer angelegter Dienste zu unterscheiden. Zum einen werden die anlassbezogenen Leistungen von dauerhaft existierenden Service Center (wie z.B. C@II NRW) übernommen, indem zeitweise Auskünfte zu bestimmten Sachgebieten angeboten werden und entsprechendes Fachpersonal befristet hinzugezogen wird. Zum anderen sind die bei bestimmten Anlässen zu verwendenden Telefonnummern nicht unbedingt stets mit einem echten Service Center verbunden, sondern werden, je nach erwartetem Aufwand, auch im Rahmen normaler Telefonbearbeitungen durch Sachbearbeiter abgewickelt.

Als besonderes Merkmal derartiger Dienste ist die häufig schnell zu realisierende Einrichtungs- und Aufbauphase zu nennen. Während für die Errichtung eines zur dauerhaften Nutzung vorgesehenen Beratungsdienstes eine intensive Planungsphase mit einer wirkungsvollen Bedarfsabschätzung möglich ist, muss die Einrichtung anlassbezogener Service Center in der Regel sehr kurzfristig erfolgen, um den entstandenen Informationsbedarf decken zu können.

Neben den fünf aufgezeigten Service-Center-Formen, die sich jedoch i.d.R. empirisch in der Reinform selten finden lassen, besteht organisatorisch noch die Möglichkeit, Service Center im interkommunalen Verbund zu organisieren:

Interkommunales Service Center

Gerade für kleinere Kommunen dürfte der personelle, finanzielle und organisatorische Aufwand zur Einrichtung eines eigenen Service Centers unverhältnismäßig groß sein.

Daher besteht neben der Inhouse-Realisation des jeweiligen Service Centers einer öffentlichen Verwaltung insbesondere für kleinere Kommunen die Möglichkeit, ein Service Center gemeinsam im Verbund mit anderen Kommunen oder Organisationen zu betreiben.

Welche möglichen Betreibermodelle eines derartigen interkommunalen Service Centers sind sinnvoll? Eine hierzu von der Tellur GmbH, Stuttgart, durchgeführte Studie (Tellur, 2001) beschreibt verschiedene Betreiberformen und bewertet diese qualitativ:

- Betrieb durch "Leitkommune",
- Betrieb durch "kommunales Rechenzentrum",
- Betrieb durch "privaten Anbieter" (externe Dienstleister),
- Betrieb in "Public-Private-Partnership".

Insgesamt kommt die Studie zum Schluss, dass der Betrieb in Form einer Public-Private-Partnership aufgrund der vielfältigen potenziellen Synergieeffekte am aussichtsreichsten erscheint.

Die folgende Übersicht fasst die qualitativen Bewertungen zu der letztgenannten Betriebsform zusammen:

Bereich	Qualität
Service-Center-Betreiber	- große Erfahrung
Dienstleistung	- große Erfahrung
Kommunales Know-how	- gute Erfahrung durch Einsatz von Mitarbeitern aus der Kommune
IT-Know-how	- große Erfahrung
Projektleitung	- große Erfahrung

Bei den Betriebsformen durch eine "Leitkommune" sowie durch ein "kommunales Rechenzentrum" wird in der Studie bemängelt, dass zum einen wenig Erfahrung in der Organisation von Dienstleistungs-Call-Centern besteht sowie eine geringe Ausprägung der Dienstleistungsorientierung zu erwarten ist. Der reine Betrieb durch einen externen Dienstleister wird als kritisch gesehen, da i.d.R. dort wenig kommunales Know-how vorhanden ist.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung eines solchen Modells ist die Berücksichtigung der jeweiligen Organisationskulturen und Strukturen (Ablauf- und Aufbauorganisation) der beteiligten Kommunalverwaltungen. Hierbei müssen zunächst in einer Machbarkeitsstudie Möglichkeiten und Grenzen einer gemeinsamen Dienstleistungsgestaltung ausgelotet und gemeinsame Standards definiert werden.

Kai Seiler, Rolf Brandel

3.2 Methoden und Hilfsmittel bei der Planung und Einführung von Service Centern

3.2.1 Überblick über Phasen und Projektorganisation

Der Planung und Einführung von Service Centern soll ein Phasenmodell zugrunde gelegt werden, um in den einzelnen Schritten notwendige Aufgaben sowie mögliche Methoden und Hilfsmittel darzustellen. Eine Zusammenfassung der Phasen mit den einzelnen Aufgaben gibt die Abbildung 1.

Phasenmodell
Planung/
Einführung

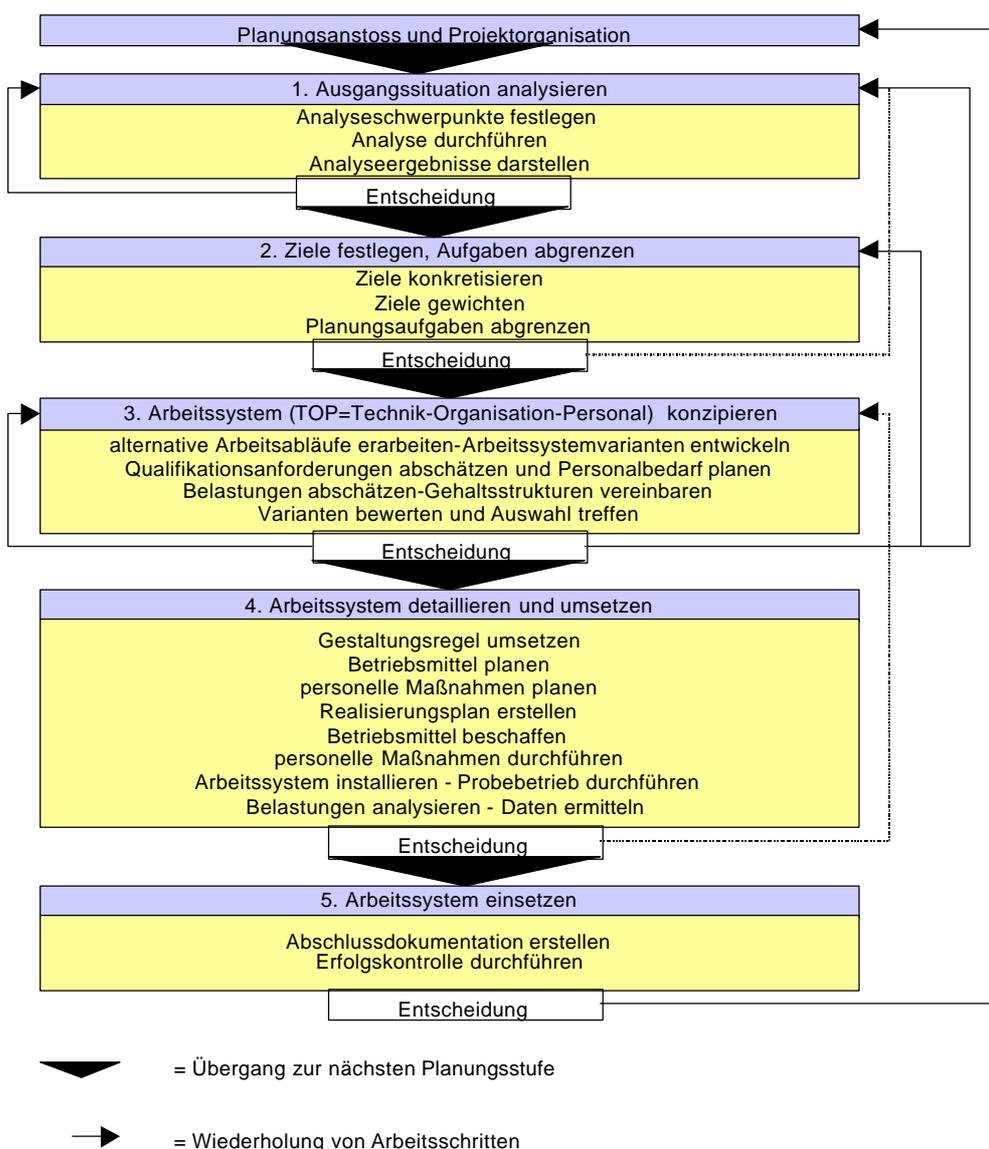


Abbildung 1: Phasen für Planung und Einführung von Service Centern im öffentlichen Dienst

Die möglichen Methoden und Hilfsmittel (Überblick in Abbildung 1) werden beginnend im Abschnitt 3.2.2 beschrieben und dabei auf die einzelnen Phasen und Aufgaben bezogen. Darüber hinaus befindet sich eine systematische Sammlung mit Erklärungs- und Unterstützungsinformationen der in dieser Handlungshilfe verwendeten Verfahren, Instrumenten und Methoden auf der Ver-T-iCall-Internetseite www.ver-t-iCall.de.

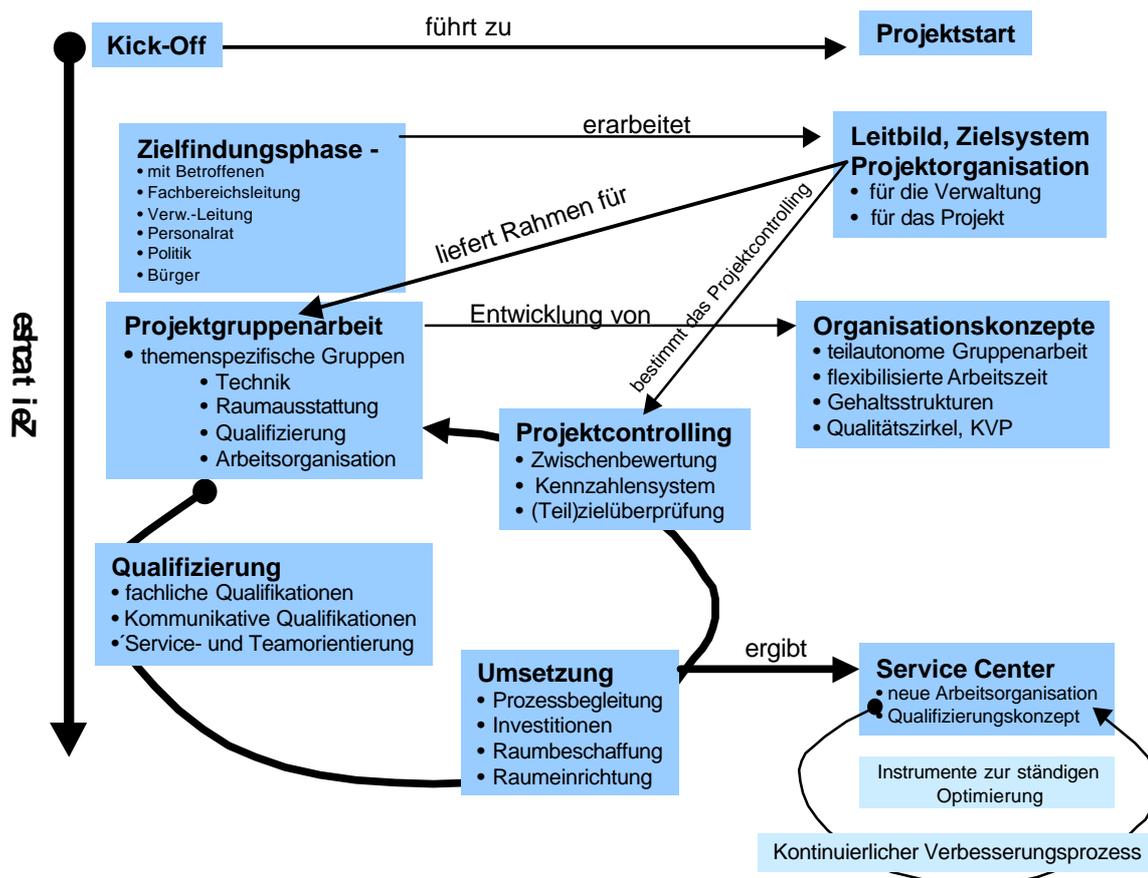


Abbildung 2: Projektmodell

Für die Planung und Einführung wird eine Projektorganisation empfohlen. Die Projektorganisation beginnt mit einem "Kick Off" und endet mit der Funktionsfähigkeit des Service Centers (Abbildung 2).

**Projekt-
organisation
„Service
Center“**

Ausgangspunkt für die Schaffung neuer Informations- und Beratungsangebote ist ein konkreter Anlass oder Anstoß, z.B. ein Beschluss über die Neuausrichtung der Verwaltung oder eine Entscheidung der Politik zur besseren öffentlichen

Darstellung der Verwaltung. In einem Kick-Off-Workshop mit Entscheidungsträgern wird der Projektstart beschlossen. Im nächsten Schritt geht es um die Festlegung der konkreten Ziele wie erweiterte Erreichbarkeit, qualifiziertere Telefonauskunft, Entlastung der Sachbearbeiter von Störungen, Reaktionsfähigkeit bei Kampagnen. Ziele können aus verschiedenen Perspektiven geäußert werden, aus der Sicht der Politik, aus der der Verwaltung, aus der Sicht der Bürger und der Beschäftigten. In einem gut gestalteten Service Center sind deshalb bei der Zielfindung möglichst alle an der Erbringung der Dienstleistung beteiligten Akteure einzubeziehen.



Abbildung 3: Instrumente für die Planung im Überblick

Das Zielsystem liefert den Rahmen für die Projektorganisation, indem Personal, Ressourcen und Zeitplanung festgelegt werden müssen. In der Projektgruppenarbeit sind Organisationskonzepte zu entwickeln. Dabei kann die Zusammensetzung der Gruppe wechseln; es können aber auch parallele Gruppen arbeiten, um unterschiedliche Aufgabenstellungen, wie Technikausstattung, Raumgestaltung, Qualifizierung und Arbeitsorganisation zu bearbeiten. Nach der Entscheidung über das Organisationskonzept beginnt die Umsetzung mit Raumbeschaffung,

Zielsystem bestimmen und Organisationskonzepte entwickeln

- einrichtung, Personalauswahl, Qualifizierung und Technikinvestition. Das Projektcontrolling bewertet die Zwischenergebnisse, entwickelt ein Kennzahlensystem für die Erreichung von Zielen, wie z.B. Telefonverkehrsaufkommen oder Anzahl der nicht beantworteten Anrufe und überprüft die Zielerreichung. Nach Implementierung des neu gestalteten Service Centers beginnt wiederum ein Prozess der ständigen Optimierung, der gestaltet werden kann durch die Einführung von Qualitätszirkeln mit Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten oder durch Instrumente zur Analyse von gesundheitlichen Belastungen und Beanspruchungen (z.B. SIGMA- CC).

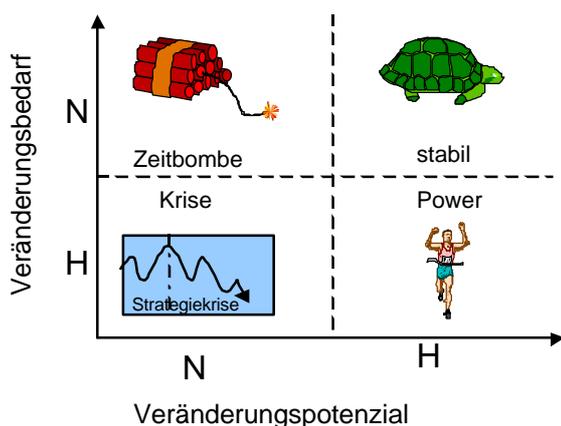
3.2.2 Phase 1: Analyse

Die Analyse der Ausgangssituation dient der Abschätzung von strategischen Entscheidungsgrößen wie Handlungsbedarf, Veränderungsdruck und Beteiligungsklima. In einem Portfolio mit ausgewiesenen Kriterien zur Bewertung der Ausgangssituation der Verwaltung bzw. eines Arbeitsbereiches, kennzeichnen alle dazu eingeladenen Akteure durch Metaplanpunkte die Ausgangssituation nach Selbsteinschätzung.

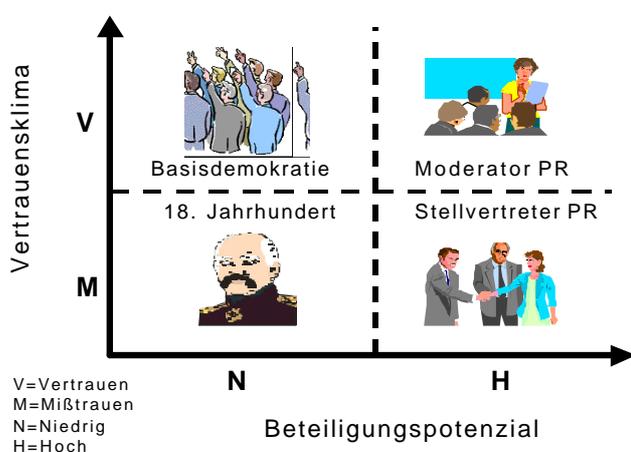
**Beurteilung
der Ausgangs-
situation**

Die Abbildung 4 dokumentiert die Vorgehensweise. Dabei sind die Kriterien veränderbar. Auch die Einzelkriterien der Beurteilungen können als Beispiele verstanden werden, sie sind den jeweiligen spezifischen Bedingungen anpassbar. An die dokumentierte persönliche Bewertung schließt sich eine gemeinsame Auswertung der Einzelergebnisse und der Gesamtbeurteilung an.

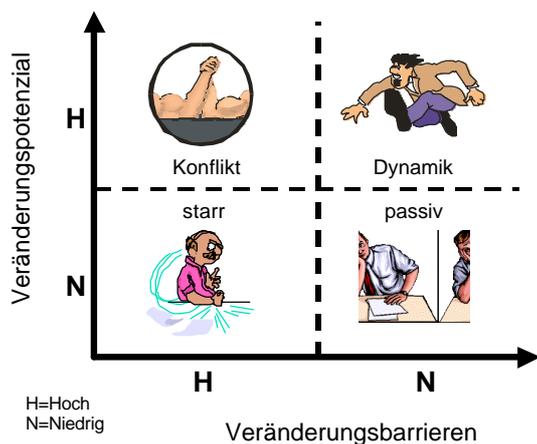
Abb. 4: Portfolio „Ausgangssituation“



Portfolio 1: Hierbei handelt es sich um eine Zusammenstellung und grobe Klassifizierung der jetzigen betrieblichen Situation. Je niedriger das Veränderungspotenzial und je höher der Veränderungsbedarf, desto mehr befindet sich die Verwaltung in der Krise.



Portfolio 2: Die vielgescholtene Vertreterrolle des Personalrats ist für eine Verwaltung mit wenig durchsetzungsfähigen Beschäftigten („niedriges Beteiligungspotenzial“) durchaus angemessen. Wenn aber die Fähigkeit der Beschäftigten ihre Interessen selbst zu vertreten höher wird, ist die „Moderatorenrolle“ für den Personalrat geeigneter.



Portfolio 3: Will man verwaltungsinterne Dynamik erreichen, müssen zwei Ziele angestrebt werden:

1. Das Veränderungspotenzial der Verwaltung muss z.B. durch Qualifizierung, Gruppenarbeit, Prozessbegleiter/innen etc. (dynamische Verwaltungsstrukturen) gefördert werden.
2. Die Veränderungsbarrieren müssen abgebaut werden, dazu zählen ausdrücklich Perspektiven für das mittlere Management, gerechte Gehaltsstrukturen und gesicherte Arbeitsplätze.

Dadurch erschließen sich erste Handlungsfelder. Zur Portfolio-Analyse vergleiche ausführlich: "Beteiligungsinstrumente bei betrieblicher Umgestaltung" Handbuch mit Methodenkoffer, Oberhausen (TBS) 1999. Ausgehend von der Grundsatzentscheidung zur neuen Organisation von telefonischen Serviceangeboten oder Einrichtung eines Service Centers ist eine Ist-Analyse im betroffenen Arbeitsbereich durchzuführen. Einige der zu erhebenden Faktoren zeigt Abbildung 5.

Faktoren bei der Durchführung einer Ist-Analyse

- Vorhandenes Personal
- Stellen/ Eingruppierungen
- Beschäftigungsverhältnisse
- Vorhandene Qualifikationen
- Qualifikatorische Anforderungen
- Ablaufanalyse (Schnittstellen zu anderen Arbeitsplätzen, Doppelarbeiten)
- Verkehrsmessungen Bürgerkontakt (telefonisch, schriftlich, Internet, Besuche)
- Quantitativ und qualitativ (Vermittlungsleistung, Vorabinformation, abschließende Bearbeitung)
- Erfolgsgrad (prozentuelle Erreichbarkeit, Wartezeiten in der Sprechstunde, am Telefon, prozentual besetzt, Vermittlung nicht möglich, Auskunft nicht erteilbar)
- Analyse von betrieblichen Daten wie Krankenstand und Fehlzeiten
- Aufgabenkritik

Abbildung 5: Faktoren zur Bewertung der Ausgangssituation

Die Analyse wird koordiniert und durchgeführt von der jeweiligen Organisationsabteilung, häufig aber auch durch externe Unterstützung einer Organisationsberatung. Die Analyse kann ergänzt werden durch Kundenbefragungen, wie z.B. Anrufer oder Bürger, über die von ihnen gewünschte Dienstleistung, die Qualität der erbrachten Dienstleistung, die Art des gewünschten Zugangsweges, Zufriedenheit- oder Beschwerdetatbestände und durch Mitarbeiterbefragungen (vgl. hierzu das Kapitel 3.3).

Koordination durch Organisationsabteilung oder externe Berater

3.2.3 Phase 2: Zielfindung

Die Berücksichtigung aller Zielperspektiven dient dazu, die Zielfindung möglichst breit abzusichern. Eine Methode hierfür ist die Durchführung einer Zukunftswerkstatt in Form eines halb- bis ganztägigen Betriebsworkshops zu den Zukunftsperspektiven des (telefonischen) Beratungsdienstes bzw. der gewünschten neuen Servicestrukturen. In der folgenden Abbildung 6 wird das Wesen einer Zukunftswerkstatt kurz erläutert; eine etwas ausführlichere Darstellung befindet sich in der Praxishilfe „Toolbox“ im Anhang.

Zukunfts-
werkstatt

Die Zukunftswerkstatt ist ein Arbeitskreis mit allen betrieblichen Betroffenen zur Entwicklung von Leitbildern für das Arbeiten in der Zukunft.

Zusammensetzung: zuständiger Leiter Service Center bzw. Servicebereich, Leiter Fachbereich, Service Center Beschäftigte, sachkundige Bürger (evtl. Verbraucherverbände), Personalrat, Vertreter der Politik.

Arbeitsweise: Die Zukunftswerkstatt will unter möglichst geringen formalen Zwängen Kreativitätspotenziale freisetzen. Dies geschieht in drei Schritten:

In der **“Utopiephase”** entwickeln alle Teilnehmer ihre eigenen Vorstellungen für die Arbeit der Zukunft in ihrem Tätigkeitsbereich. Die Vorstellungen sollen dabei möglichst wenig durch vermeintliche oder tatsächliche Bedingungen eingeschränkt werden.

In der **“Realitätsphase”** geht es darum, das Arbeiten von heute darzustellen. Nach der Gegenüberstellung von Utopie und Realität heißt die Leitfrage in der dritten Phase: Was kann getan werden, um von der beschriebenen Realität zur beschriebenen Utopie zu gelangen (**“Umsetzungsphase”**). Die Ergebnisse werden jeweils dokumentiert.

Bei allen drei Fragestellungen sollen die Gestaltungsebenen

- Art der Dienstleistung,
- Technik,
- Organisation und
- Personal

Berücksichtigung finden (vgl. hierzu auch Kapitel 2 in dieser Ver-T-iCall- Handlungshilfe).

Abbildung 6: Kurze Beschreibung einer Zukunftswerkstatt

Das Projektmanagement wird die Aufgabe haben, die Ergebnisse aus der Zukunftswerkstatt zu einem Bericht mit Handlungsempfehlungen zu verdichten.

Eine etwas traditionellere Methode ist die Erarbeitung eines Zielsystems mit Prioritäten (Abbildung 7). Im ersten Brainstorming bestimmen die beteiligten Akteure aufgrund der vorgegebenen Leitfrage jeweils individuell ihre persönlichen Oberziele. Nach Präsentation und gemeinsamer Diskussion werden Ziele gebündelt, gewichtet und möglicherweise ausgewählt. Für die prioritären Oberziele werden Konkretisierungen, Maßnahmen und Messinstrumente ermittelt. Bei Zielkonflikten, z.B. bei der Beteiligung von Interessengruppen mit gegensätzlichen Zielen, wird die Bearbeitung oft dadurch vereinfacht, dass diese Zielkonflikte transparent gemacht werden.

Leitfrage: Wir wollen erreichen, dass...

1. Bestimmung der Oberziele

Oberziele sind z.B.:

- bessere Erreichbarkeit für den Bürger,
- grössere Effizienz,
- kein Outsourcing /Sicherung der Arbeitsplätze,
- Gesundheitsförderung,
- kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter/innen,
- höhere Mitarbeiterzufriedenheit,
- Bürgerzufriedenheit

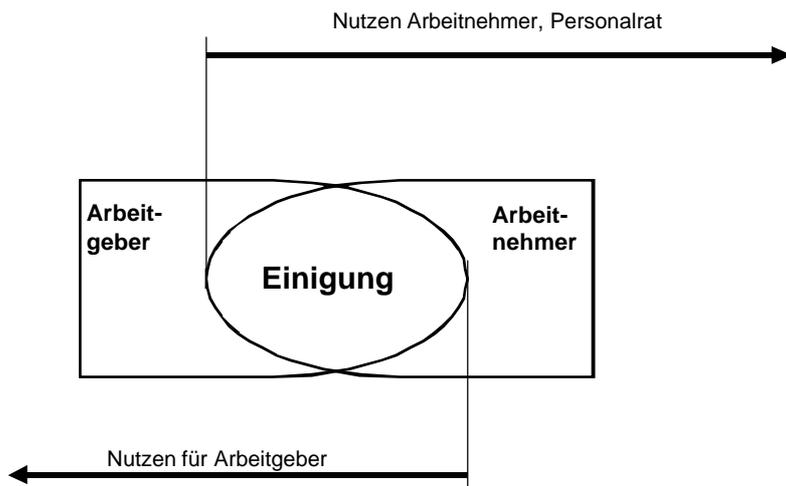
2. Gewichtung und Auswahl durch gemeinsame Prioritätensetzung

3. Für jedes dieser Oberziele wird dann beschrieben:

- das bedeutet konkret: ...
- wie erreicht man das? (Maßnahmen)
- wie misst man den Erfolg? (Zielkontrolle)

Abbildung 7: Zielsystem erarbeiten

Die Eliot-Box (Abbildung 8) sortiert alle genannten Ziele nach ihrem Nutzen. Hierbei ergibt sich ein Bereich für gemeinsamen Nutzen, über den sich schnell Einigung erzielen lässt, wie z.B. die betriebliche Zielsetzung nach qualitativer Dienstleistung, die einhergeht mit der Qualifizierung von Arbeitnehmern. Für die Bereiche mit einseitigem Nutzen, wie z.B. wirtschaftliche Interessen an nachfrageorientierten Arbeitszeiten, müsste jeweils ein Ausgleich gesucht werden.



Die sog. Eliot-Box sortiert Ziele nach ihrem Nutzen

Abbildung 8: Eliot-Box (Verhandlung bei gegensätzlichen Zielen)

3.2.4 Phase 3: Konzeption

Aus der Ist-Analyse und den formulierten Zielen wird die Soll-Konzeption erarbeitet. Das Soll bezieht sich auf Anforderungen an Dienstleistung, Arbeitssystem (Technik, Organisation, Personal), Aufbau- und Ablauforganisation sowie auf Kooperation und legt Maßnahmen fest. Mit den Soll-Konzeptionen auf diesen Gestaltungsebenen beschäftigt sich ausführlich das Kapitel 3.3.

Erarbeitung der Soll-Konzeption und Maßnahmenfestlegung

Soll-Konzeption und Maßnahmen werden in einem Entscheidungskreis auf ihre Wünschbarkeit und Realisierbarkeit hin diskutiert. Hier werden Entscheidungen für die Einführung getroffen sowie Betriebsmittel zur Verfügung gestellt. Hilfestellung bei der Entwicklung von Soll-Konzepten bieten

- Erfahrungsberichte anderer öffentlicher Verwaltungen bzw. kommunaler Betriebe,
- Best-Practice-Wettbewerbe (z.B. der Bertelsmann-Stiftung) oder
- Empfehlungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt).

3.2.5 Phase 4: Umsetzungsplanung

Jetzt gilt es das Arbeitssystem zu detaillieren und einzuführen. Betriebsmittel sind einzuplanen und zu beschaffen, personelle Maßnahmen sind einzuplanen, Qualifizierungen durchzuführen, Büroräume auszustatten. Möglicherweise wird vorab ein Probebetrieb durchgeführt. Fragen von Arbeitszeiten und Eingruppierungen sind festzulegen. Hierzu, insbesondere zu den Schwerpunkten für die Gestaltung von öffentlichen Service Centern, bietet das Kapitel 3.4 ausführliche Hilfestellungen mit Fallbeispielen und Umsetzungslösungen an. Entscheidende Fragen zur Personalentwicklung und zur Wirtschaftlichkeit behandelt ein weiterer Beitrag in dieser Ver-T-iCall-Handlungshilfe.

**Umsetzung/
Einführung
des Arbeits-
systems**

3.2.6 Phase 5: Erfolgskontrolle/Projektcontrolling

Nach Einführung des neuen Arbeitssystems hat das Projekt zwar ein wichtiges Ziel erreicht, ist aber noch nicht abgeschlossen. Ebenso wie im bisherigen Projektverlauf wird es auch jetzt darum gehen, anhand eines vorab festgelegten Kennzahlensystems die Zielerreichung zu überprüfen und zu bewerten. Eine Möglichkeit besteht in der Anfertigung einer Projektdefizitliste (vgl. die Ver-T-iCall-Praxishilfe "Toolbox" im Anhang). Hier wird von den Entscheidungen in der Zielfindungsphase zu "Ziele, Maßnahmen, Kontrolle" ausgegangen.

**Überprüfung
und Bewertung
des Ar-
beitssystems**

Mit Hilfe der Projektdefizitliste kann das Erreichen von Zielen und somit der Projektfortschritt analysiert werden, korrigierende Maßnahmen können eingeleitet werden.

**Aufgaben
der Projekt-
defizitliste**

Die festgestellten Defizite und entschiedenen Maßnahmen sind in der nächsten Zusammenkunft Gegenstand für ein erneutes Projektcontrolling. Ein Beispiel für die durchgeführte Organisations- und Prozessanalyse ist in der Ver-T-iCall-Praxishilfe "Toolbox" im Anhang wiedergegeben.

Weitere Möglichkeiten für die ständige Optimierung des Service Centers sind beteiligungsorientierte Qualitätszirkel sowie die Durchführung einer Analyse der Belastungen und Beanspruchungen nach SIGMA-CC. Ein weiteres Verfahren der ständi-

**Benchmarking
zum Vergleich
der Dienstleis-
tungsqualität**

gen Optimierung ist das so genannte Benchmarking, der Vergleich eigener Dienstleistungen mit dem Best Practice (s. ausführlicher dazu die Ver-T-iCall-Praxishilfe "Toolbox" im Anhang).

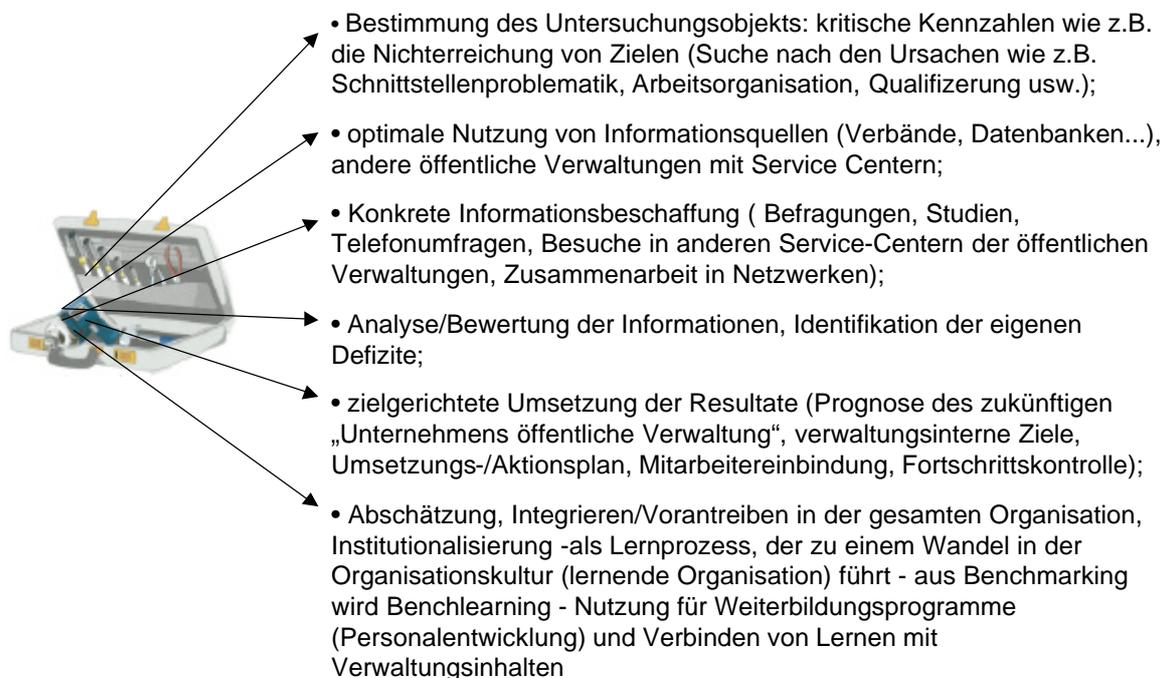


Abbildung 9: Vorgehensweise beim Benchmarking

“Benchmarking” strebt stets einen systematischen Vergleich von Geschäftsprozessen oder Produkten (Dienstleistungen) verschiedener Unternehmen bzw. Organisationen mit dem Ziel einer “Orientierung am Besten” an. Benchmarking ist auch ein Instrument des organisatorischen Lernens durch vergleichende Prozess- und Ergebnisbewertung. Im beschäftigungspolitischen Kontext kommen dem Benchmarking zweierlei Funktionen zu: Zum einen gilt es, mit Hilfe geeigneter Kennzahlen die eigene Leistungsfähigkeit im Vergleich zu anderen – und damit möglicherweise bestehende Handlungsbedarfe – zu ermitteln. Zum anderen schafft Benchmarking mehr Transparenz und ist geeignet, “Best Practice”-Beispiele zu identifizieren, von denen man für die eigene Praxis lernen kann.

Ermittlung der Leistungsfähigkeit und Schaffung von Transparenz

Diese Form von Vergleichen sind wichtige Anreize für die kontinuierliche Weiterentwicklung, Veränderung und Innovation in

öffentlichen Verwaltungen. Entsprechende Verfahren und Kennzahlen werden von der KGST entwickelt bzw. durch die Bertelsmanns-Stiftung veröffentlicht.

Klaus Heß, Reinhild Reska

3.3 Einflussgrößen und Zielbereiche in einem ganzheitlichen Planungsprozess

Planungsprozesse zur Einführung bzw. Reorganisation eines Service Centers in öffentlichen Verwaltungen sollten den Anspruch haben, Lösungen zu entwickeln, welche die Erwartungen sowohl des Betreibers, der Kunden und der Gesellschaft befriedigen. Damit können sich diese Planungsprozesse nicht auf einzelne Teilbereiche eines Service Centers beschränken. Es muss sich vielmehr um eine ganzheitliche Betrachtung handeln, die sowohl einzelnen Elemente des Arbeitssystem Service Center, die Einbindung des Service Centers in die betriebliche Organisation der öffentlichen Verwaltung als auch die beabsichtigte Dienstleistungen berücksichtigt.

Wichtigkeit einer ganzheitlichen Herangehensweise

Die einzelnen Kriterien für die Ausgestaltung eines ganzheitlichen Planungsprozesses lassen sich aus den allgemeinen Gestaltungsanforderungen der Arbeitswissenschaft, aus den speziellen Einflussgrößen des einzelnen Service Centers, sowie aus den Erfahrungen vergleichbarer Arbeitssysteme ableiten.

Für die Ausgestaltung eines solchen Planungsprozess sollte als erster Schritt bedacht werden, welche Faktoren Einfluss nehmen auf die Ausgestaltung eines geplanten Service Centers. Dabei sind folgende Fragestellungen zu beachten (hierzu erfolgen weiter unten nähere Ausführungen):

- Welche Anforderungen gesellschaftspolitischer Art sind zu berücksichtigen?

- Welche Interessen und Ziele hat die öffentliche Verwaltung als "Unternehmen"? Welchen - auch finanziellen - Rahmenbedingungen ist sie dabei unterworfen?
- Welche Rolle spielt die technologische Entwicklung für Planungsprozesse?
- Was wollen die Kunden, wer ist eigentlich Kunde?
- Welche Interessen haben die Mitarbeiter?
- Welche gesetzlichen Vorgaben müssen beachtet werden?
- Wie kann bei allen Planungsschritten sichergestellt werden, dass arbeits- und gesundheitsschutzrelevante Faktoren beachtet werden?

Weiterhin sollte bedacht werden, inwieweit sich diese Einflussgrößen gegenseitig beeinflussen und ob bzw. ggf. mit welcher Veränderung dieser Größen in absehbarer Zukunft gerechnet werden muss.

Durch die genaue Betrachtung dieser Einflussgrößen lassen sich schon Anforderungen an die Gestaltung eines Service Centers ableiten. Für den weiteren Planungsprozess ist es wichtig, diese Anforderungen systematisch zu erfassen und dabei auch festzulegen, welche Bereiche gestaltet werden sollen.

Zentrale Gestaltungsbereiche sind dabei:

- Art der Dienstleistung
Definiert werden muss, welche Art und welcher Umfang von Dienstleistung für welche Kundengruppen erbracht werden sollen.
- Arbeitssystem
Im abgegrenzten Arbeitssystem Service Center sind die Gestaltungsfelder Technik, Organisation und Personal zu betrachten, diese Felder enthalten weitere Elemente, die Gegenstand der Gestaltung sind.
- Betriebsorganisation
Ein Service Center ist eingebunden in die Betriebsorganisation der öffentlichen Verwaltung, diese Betriebsorganisation wird verändert und muss an die neue Dienstleistung angepasst werden.

- Unternehmenskultur und -politik
Hierunter wird die Grundausrichtung der Führung des Unternehmens verstanden. Ein Service Center wird durch die Unternehmenskultur beeinflusst, sie hat aber auch Rückwirkungen.
- Überbetriebliche Kooperationen
Wenn Service Center in Form von überbetrieblichen Kooperationen betrieben werden entstehen weitere Gestaltungsgegenstände. Zugleich können durch Kooperationen auch Synergien genutzt werden.

Im Folgenden werden die Einflussfaktoren der Ausgestaltung eines Service Centers genauer betrachtet.

3.3.1 Welche Anforderungen gesellschaftspolitischer Art sind zu berücksichtigen?

Mit der Einrichtung von Service Centern wird zum Teil die Erwartung verbunden ermittelte Beschränkungen und Defizite in Bezug auf die Dienstleistungen abzustellen und damit Betriebsergebnisse zu verbessern und Arbeitsplätze zu sichern und auszubauen.

Neben beschäftigungspolitischen Aspekten noch weitere gesellschaftspolitische Anforderungen

Neben beschäftigungspolitischen Erwartungen gibt es aber auch weitere Anforderungen gesellschaftspolitischer Art:

1) Innovationsfähigkeit der öffentlicher Verwaltung stärken

Die öffentliche Verwaltung wird vielfach als träge und reformunwillig beschrieben, mit unüberschaubaren Zuständigkeitsstrukturen und beharrlichen Hierarchien.

Durch die Einrichtung von Service Centern besteht nun die Chance eines Reformschubs für die öffentliche Verwaltung. Sollen diese Service Center mehr sein als reine Auskunftsstellen, so müssen Voraussetzungen geschaffen werden, dass in diesen Centern auch Entscheidungen im Verwaltungshandeln getroffen werden können. Mit einer solchen Neustrukturierung der Verwaltungskompetenzen geht dabei auch eine Ver-

änderung der gesamten bestehenden Hierarchien der Verwaltung einher.

2) Beschäftigung sichern und ausbauen, Arbeitslosigkeit abbauen

Durch die Einrichtung von Service Centern wird in manchen Kommunen die Zielsetzung verfolgt, Informations- und Beratungsangebote zu schaffen, welche die Planung und Realisierung von Unternehmens- und Betriebsansiedlungen effektivieren, fördern und unterstützen. Zudem sollen Entscheidungen der Verwaltungen vereinfacht und beschleunigt werden. Somit kann die Ansiedlung von Unternehmen unterstützt werden und Arbeitsplätze geschaffen werden.

Eine Ausweitung der Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung wird dagegen nicht zu erwarten sein. Im Gegenteil, durch die Verwaltungsvereinfachung erhofft man sich Rationalisierungsmöglichkeiten.

3) Sozialverträgliche Arbeitsplätze schaffen

Der Dienstleistungsbereich wird heute als Möglichkeit gesehen, durch neue Arbeitsformen und -zeiten, Arbeitsplätze für bislang häufig benachteiligte Bevölkerungsgruppen, wie beispielsweise Alleinerziehende, zu schaffen.

Dem gegenüber stehen Befürchtungen, durch die Anforderung, dass Dienstleistungen 24 Stunden am Tag erbracht werden müssen, Schichtarbeitsplätzen zu schaffen, welche die Gefahr einer sozialen Vereinsamung bergen.

Es muss daher bei der Gestaltung der Betriebszeiten eines Service Centers zwischen den Interessen der Kunden, des Betriebes und der Beschäftigten abgewogen werden.

Auch bei der Gestaltung des Einkommens der Beschäftigten ist eine solche kritische Abwägung notwendig. Wenn Arbeitsplätze geschaffen werden, die bestimmte Qualifikationen erfordern, muss sich dies auch in der Lohngestaltung ausdrücken.

4) Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen und Schwerbehinderte sicherstellen

Aufgaben in der Telefonvermittlung bzw. an der Pforte eines Unternehmens waren bislang klassische Stellen für Mitarbeiter mit Behinderungen. Durch die Aufgabenerweiterung, die entsteht, wenn derartige Stellen in ein Service Center integriert werden, entsteht die Gefahr, dass diese Personen dort nicht mehr beschäftigt werden. Es sollte daher geprüft werden, welche Voraussetzungen bei der Gestaltung eines Service Centers geschaffen werden müssen, um hier Mitarbeiter mit Behinderungen beschäftigen zu können.

5) Niedrige Verwaltungskosten ermöglichen

Mit der Einrichtung von Service Centern wird häufig die Hoffnung verbunden Verwaltungskosten einzusparen. Wenn Entscheidungswege in der Verwaltung verkürzt werden können, sollen auch Einsparungen bei den hohen Personalkosten der Verwaltungen möglich sein. Da durch die Einrichtung eines Service Centers aber erst einmal Kosten entstehen, müssen die Einsparungseffekte schon deutlich sein, um diese zusätzliche Kosten zu amortisieren.

3.3.2 Welche Interessen und Ziele hat die öffentliche Verwaltung als „Unternehmen“

Die Bestimmung von „betrieblichen Zielen“ bei der Einrichtung und Optimierung von Service Centern im Bereich der öffentlichen Verwaltung weist im Vergleich zum privatwirtschaftlichen Sektor einige grundlegende Unterschiede auf, die insbesondere in der Relation von „Bürger/Kunden“ und „Verwaltung“ begründet sind.

Im privatwirtschaftlichen Bereich werden die Beziehungen zwischen „Kunden“ und „Service Centern“ im wesentlichen durch die Bestimmungen des Bürgerlichen Rechts (bspw. „Vertragsautonomie“) geprägt mit einer Vielzahl an Freiheitsgraden.

Im öffentlichen Dienst dagegen legitimiert sich hoheitliches Handeln über eine Vielzahl von öffentlich-rechtlichen Verwaltungs- und Verfahrensvorschriften, die sowohl die Träger der

Unterschiede bei Service Centern in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung

Zielkonflikte aufgrund finanzieller, personell/organisatorischer, rechtlicher Rahmenbedingungen

öffentlichen Verwaltung in der Gestaltung ihres Dienstleistungsangebotes als auch die „Kunden“ der Verwaltung in der Nachfrage dieser Dienstleistungen erheblich reglementieren und bestimmte Angebote a priori ausschließen.

Neben diesen durch organisatorische und rechtliche Rahmenbedingungen begründete Engpassfaktoren bei der Bestimmung von betrieblichen Zielen und damit Konfliktpotential bei der Umsetzung von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung, besteht noch Zielkonflikte aufgrund von finanziellen und personellen Rahmenbedingungen.

Finanzielle Rahmenbedingungen:

- Die finanziellen Spielräume der öffentlichen Verwaltung sind in den letzten Jahren zunehmend geringer geworden bei gleichzeitig steigendem Umfang der zu realisierenden IT-Projekte.
- Vor allem langfristige Finanzierungsstrategien für die Umsetzung von Service Centern fehlen weitgehend und alternative Finanzierungsformen bleiben weitgehend unberücksichtigt. Chancen zur Haushaltssanierung durch Service Center werden in der Regel noch nicht gesehen.
- Die Vorgaben eines kameralistischen Haushaltssystems hemmen die Entwicklung von neuen Arbeitsformen.

Personell-organisatorische Rahmenbedingungen:

- Für die Anforderungen der Service Center steht zu wenig qualifiziertes Personal zur Verfügung.
- Oftmals fehlen Personalmarketing- und Personalentwicklungsstrategien.
- Bei den Beschäftigten gibt es Widerstände gegen "Neuerungen", die Akzeptanz für Veränderungen fehlt.
- Die bestehenden Entgeltsysteme des öffentlichen Dienstes sind für IT-Spezialisten unattraktiv, starre Regelungen behindern darüber hinaus die Einstellung und Eingruppierung von betrieblichen Praktikern, die über der üblichen Ausbildungen, weitere vorweisen können.
- In der Regel fehlt ein effektives Change-Management.

- Eine kontinuierliche und aktive Unterstützung neuer Dienstleistungsangebote durch die politische Führung fehlt bzw. ist auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet.
- Die meisten Dienststellen sind nur unzureichend an das Internet angebunden. Eine Schulung der Mitarbeiter in diesem Bereich fehlt fast völlig.
- Die öffentlichen Verwaltungen verfügen nur über unzureichende Informationen über die Erwartungen und Wünsche der Bürger an öffentliche Service Center.
- Nicht kompatible technische Systeme und asynchrone Abläufe in den Dienststellen und Abteilungen führen zu Reibungsverlusten.

Rechtliche Rahmenbedingungen:

- Die gegenwärtigen rechtlichen Grundlagen für Angebote von Service Centern der öffentlichen Verwaltung sind unzureichend. Insbesondere für internetbasierte Lösungen (E-Government) müssen nach Schätzung des BMWi rund 3.500 Gesetze, Verordnungen etc. „internetfähig“ gemacht werden.
- Ein Großteil von Verwaltungsleistungen kann ohne rechtliche Absicherung der digitalen Signatur nicht erbracht werden.
- Die meisten Angebote folgen dem Prinzip der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit von Ämtern und Dienststellen und sind nicht überregional nutzbar.
- Die Handlungsspielräume der Verwaltung in Bezug auf Sicherheitsstandards, Kooperationsmöglichkeiten, Aufgaben-delegation etc. sind unklar, dies betrifft sowohl die Schnittstellen Verwaltung/Bürger als auch Verwaltung/Privatwirtschaft sowie der Verwaltungseinheiten untereinander.
- Die rechtlichen Grundlagen und technischen Möglichkeiten sind entkoppelt.

3.3.3 Welche Rolle spielt die technologische Entwicklung für Planungsprozesse?

Planungsprozesse für Service Center werden auch von der Fragestellung beeinflusst, ob die technologische Entwicklung die Planung nicht in kurzer Zeit überholt und hinfällig macht. Zum einen besteht die Frage, ob die Dienstleistungen des Ser-

Technologische Entwicklung berücksichtigen

vice Centers neben dem Telefon auch über E-Mail und Internet erreichbar sind und ob die Mitarbeiter in diesem Bereich qualifiziert genug sind. Zum anderen ist zu beachten, dass reine Auskunftsdienstleistungen immer mehr durch automatisierte Angebote ersetzt werden können. Es darf mit Recht vermutet werden, dass die technologische Entwicklung auf diesem Gebiet auch zum Abbau von Arbeitsplätzen führen wird.

Aufgrund der weiteren technologischen Entwicklung kann die reine Telefonauskunft und -vermittlung im Sinne einer klassischen Telefonzentrale nicht das Ziel der Planung sein.

Trotzdem ist es sinnvoll, zuerst die wesentlichen technischen Elemente eines Call Centers zu beachten:

- 1) Telekommunikationsanlage,
- 2) Automatische Anrufverteilung,
- 3) Computer-Telefon-Integration,
- 4) Interaktive computergestützte Dialogsysteme.

Für die Planung eines Service Center in der öffentlichen Verwaltung können nicht nur die technologischen Erfordernisse eines Call Centers betrachtet werden. Viel wichtiger ist die umfassende Vernetzung aller zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationstechnologien und die Beobachtung der weiteren technischen Entwicklungen. Raum für bisher noch nicht absehbare Möglichkeiten muss gelassen werden.

3.3.4 Was wollen die Bürger / Kunden?

Wenn von den Zielen der Kunden gesprochen wird, so muss erst einmal definiert werden, wer eigentlich Kunde eines Service Centers im öffentlichen Dienst ist. Bei genauerer Betrachtung lassen sich hierbei verschiedene Kundengruppen unterscheiden. Diese verschiedenen Kundengruppen können durchaus unterschiedliche Anforderungen an ein Service Center stellen:

Interne Kunden: Mitarbeiter oder Abteilungen der öffentlichen Verwaltung, zu der auch das Service Center gehört, die z.B. Informationen über Abläufe der Verwaltung erhalten wollen..

Externe Kunden: Diese Gruppe lässt sich noch unterteilen in die Gruppen "Unternehmen" und "einzelne Bürger", die durch unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse haben können.

Grundproblem jedes externen Kunden ist die Fragestellung, wo bekomme ich für mein Problem oder Bedürfnis schnell und kompetent eine Antwort und eine Lösung, ohne unzählige Male weiterverwiesen zu werden.

Verwaltungsvorgänge orientierten sich bisher meistens nicht an den Bedürfnissen der Kunden, sondern an den Verwaltungserfordernissen der Behörde. Zuständigkeiten sind für den Kunden nicht nachvollziehbar und teilweise noch weniger durchschaubar.

Ein Perspektivenwechsel in der öffentliche Verwaltung hin zur Ausrichtung der Dienstleistung an die "Lebenslagen" des Kunden ist erforderlich. Organisationsabläufe und -verfahren müssen sich an die Nachfragesituation der "Kunden" anpassen.

Im Rahmen des Planungsprozesses eines Service Centers muss ermittelt werden, welche Erwartungen die verschiedenen Kundengruppen an die Verwaltung haben, um das geplante Service Center nach diesen auszurichten.

3.3.5 Welche Interessen haben die Beschäftigten?

In den meisten Call Centern der gewerblichen Wirtschaft wird meist extrem arbeitsteilig und fremdbestimmt gearbeitet. Es besteht teilweise eine extrem hohe Fluktuationsrate der Mitarbeiter, die auf unzureichende Arbeitsbedingungen und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten zurückzuführen ist. Bei der Planung von Service Centern im öffentlichen Dienst sollten diese belastenden Faktoren vermieden werden. Wichtig ist deshalb zu ermitteln, welche Interessen die Beschäftigten haben.

Unzureichende Arbeitsbedingungen und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten gilt es zu vermeiden

Die Anforderungen an die Mitarbeiter in Service Centern sind nicht zu unterschätzen. Die Tätigkeiten müssen mit einem hohen Maße an geistiger Präsenz, mit entsprechendem Fachwissen und zu ca. 90 % der Arbeitszeit an Bildschirmarbeitsplätzen verrichtet werden. Des Weiteren wird ein hohes Maß an Verhandlungsgeschick, Umgang mit Menschen und Entscheidungsfähigkeit gefordert.

Folgende Gestaltungsmaßnahmen sollten bei der Planung eines Service Centers berücksichtigt werden:

Interessante Arbeit:

- Möglichkeit die geforderten Aufgaben in einem gewissen Spielraum zeitlich und inhaltlich selbst gestalten und planen zu können.
- Aufgabe sollten Gelegenheit zur Anwendung aller Kenntnisse und Fähigkeiten sowie zur Weiterentwicklung und zur Aneignung neuer Fähigkeiten bieten.
- Ganzheitliche Gestaltung der Arbeitseinheiten.

Ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten und Personalentwicklung

- Angemessene Personalentwicklungskonzept mit Möglichkeiten auf Karriere- und Gehaltschancen.
- Bedarfsanalyse als Grundlage für notwendige Qualifizierungen. Auch die Art der durchzuführenden Qualifizierung (Seminare, Coaching-Maßnahmen usw.) sollte geregelt werden.

Gerechte und ausreichende Entlohnung

- Das Gehalt sollte sich nach den Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen richten.
- Erschwernisse wie Schichtarbeit und Zeitflexibilität sollten durch z.B. ein höheres Entgelt oder andere Ausgleichsmaßnahmen berücksichtigt werden.

Angepasste Arbeitszeiten

- Flexible Arbeitszeiten schaffen, die sowohl den Anforderungen der Verwaltung, der Bürger und den Beschäftigten selbst gerecht werden.

Sicherung des Arbeitsplatzes

- Die Besetzung des Service Centers mit eigenen Mitarbeitern, die auch entsprechende Kenntnisse über die Abläufe in der Verwaltung haben.
- Die ständige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter.
- Die Weiterentwicklung eines qualitativen Dienstleistungsangebots.

Unterschiedliche Leistungsvoraussetzungen berücksichtigen

- Die unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter sowie die unterschiedlichen Bereitschaften und Vorlieben sollten bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt werden.

Beteiligungsmöglichkeiten schaffen, bei:

- Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung,
- der Arbeitszeit und ihrer Verteilung,
- bei der Gestaltung der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsverteilung beteiligt werden.

3.3.6 Welche gesetzlichen Vorgaben müssen beachtet werden?

Auch wenn es sich bei Service- oder Call Centern um neuartige Arbeitsformen handelt, so müssen doch eine Vielzahl von Vorschriften und Regelungen des Staates und der Unfallversicherungsträger beachtet werden. Diese Vorschriften sind zwar bis auf wenige Ausnahmen nicht für Call Center entworfen worden, doch lassen sich viele Regelungen für Büro- und Bildschirmarbeitsplätze anwenden, und sind somit auf Service Center übertragbar. Derartige auf Service Center übertragbare Vorschriften sind beispielsweise:

**Anwendung von
Regelungen für
Büro- und Bild-
schirmarbeits-
plätze**

- Staatliche Vorschriften,
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG),
- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV),
- Bildschirmarbeitsverordnung (BildschArbV),
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG),
- Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG),
- Bundesdatenschutzgesetz (BDSG),
- Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX),
- Personalvertretungsgesetze,
- Regelungen und Merkblätter der Unfallversicherungsträger,
- Unfallverhütungsvorschriften (öffentlichen Unfallversicherungsträger),
- Information für arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen.

3.3.7 Über allem steht Gesundheitsorientierung!

Grundlage ist ein ganzheitliches Verständnis von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Neben dem Schutzaspekt (Leitfrage: Was macht krank?) tritt gleichberechtigt auch in Service Centern der Förderungsaspekt (Leitfrage: Was hält gesund?). Förderung kann insbesondere erreicht werden durch:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen, insbesondere im Bereich der organisationalen Ressourcen,
- Stärkung persönlicher Kompetenzen (personelle Ressourcen),
- Aktive Beteiligung der Betroffenen im Service Center.

**Sicherheit und
Gesundheit
im Sinne
des Förderungsaspektes**

Integrative Gestaltung:

Gesundheit muss durch integrative Gestaltung der Dienstleistung und Produkte, der Arbeitssysteme, der betrieblichen Organisation und der Verwaltungskultur im Service Center sowie der eingebetteten Gesamtstruktur der öffentlichen Verwaltung gewährleistet werden.

Gesundheitliche Ziele müssen als eigenständige und gleichberechtigte Ziele neben anderen Zielen der Gestaltungs- und Entwicklungsprozesse entwickelt werden.

Prozessorientierung:

Gesundheit muss im Betrieb prozessorientiert entwickelt und verbessert werden. Präventionen in diesem Bereich sind in Eigenverantwortung des Betriebes zu gestalten. Hierbei ist eine konsequenten Ausrichtung aller Tätigkeiten auf Prävention notwendig.

Für ein effektives Gesundheitsmanagement ist es wichtig, dass vorab die Ziele und der IST-Zustand verglichen werden. Anhand dieses Vergleiches können erforderliche Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Die Wirkungen der angewandten Maßnahmen kann anschließend im Hinblick auf das Erreichen der Ziele überprüft werden.

Gesundheit in der Verwaltung muss als Entwicklungs- und Verbesserungsprozess angelegt sein.

Kooperatives und kommunikatives Vorgehen

Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit im Betrieb müssen argumentativ und in Zusammenarbeit aller Beteiligten im Service Center entwickelt werden. Regelmäßiger Kommunikation zu diesem Thema muss im Betrieb ermöglicht werden. Dies gilt sowohl für die Entwicklungs- und Einführungsphase als auch für die Phase des Betriebs von Service Centern.

Beteiligungsorientierung

Beteiligung der Betroffenen ist eine aktive Gesundheitsförderung, die als Prozess organisiert werden muss.

Die Beteiligungsformen müssen echte Mitgestaltungsmöglichkeiten bieten und sollten strukturell in der Aufbau- und Ablauforganisation verankert sein, um eine Kontinuität zu gewährleisten.

Kompetenzentwicklung:

Gesundheits-, Gestaltungs- und Führungskompetenzen müssen bei allen Beteiligten im Service Center entwickelt werden. Denn diese Art der Kompetenzentwicklung ist einerseits ein Beitrag zur Gesundheitsförderung der Betroffenen und andererseits Voraussetzung für gesundheitsgerechte Gestaltung von Service Centern.

Kompetenzentwicklung muss zielgruppenspezifisch orientiert an den potenziellen Beiträgen zur Gesundheit geleistet werden.

Arbeitsschutz-/Gesundheitsmanagement als Unterstützungs- und Steuerungsinstrument

Arbeitsschutz und Gesundheit müssen in der Aufbau- und Ablauforganisation gemanagt werden, nur so lassen sich nachhaltige Wirkungen erzielen.

Arbeitsschutzmanagement bedarf eigenständiger Maßnahmen und Aktivitäten, ist aber immer in bestehende und funktionierende Strukturen und Abläufe einzubinden (Integration).

Diese Aktivitäten dürfen sich aber nicht auf das Service Center beschränken, nur durch eine konsequente Umsetzung auf allen Ebenen der gesamten Verwaltung kann eine Verbesserung des Arbeitsschutzniveaus gesichert werden.

3.3.8 Was ist beim Dienstleistungsangebot hinsichtlich der Arbeitsgestaltung zu beachten?

Öffentliche Beratungsdienste sind auf vielen Feldern denkbar. Durch sie werden ganz oder teilweise Leistungen der öffentlichen Verwaltung erbracht. Es liegt in der Entscheidung des Betriebs, welcher Art die durch das Service Center zu erbrin-

Qualifikationsanforderungen der zu erbringenden Dienstleistung

gende Dienstleistung ist. Hier besteht ein Gestaltungsspielraum, der ggf. durch politische Vorgaben eingeengt sein kann. Eine Strukturierung der Dienstleistung kann über die Definition der Tätigkeiten und der damit verbundenen Anforderungen an die Beschäftigten erfolgen (vgl. hierzu die Maßnahmenübersicht in Kapitel 4.2.2):

a) Routineanfragen mit viel Vermittlungstätigkeiten

Notwendig hierfür sind hohe organisatorische Fähigkeiten und physische Belastbarkeit durch ständiges Sprechen und eingeschränkte Körperbewegungen. Die Anforderung aus der Arbeit sind monoton und unterliegen Zeiteinschränkungen. Die Qualifikationsanforderungen sind ähnlich einer Telefonzentrale, u.U. sind weitere Fachschulungen notwendig.

b) Fachliche Anfragen, direkte Antworten

Grundlegende Fachkenntnisse über das Gebiet der Auskünfte sind erforderlich, hinzu kommt eine entsprechende mentale Belastbarkeit durch schnellen Informationsaufruf, eine kompetente Beantwortung und die notwendige Redegewandtheit. Die Mitarbeiter sollten über eine Sachbearbeiterausbildung verfügen, zumindest aber durch entsprechende Fachschulungen qualifiziert werden; ggf. ist ein Telefontraining nötig.

c) Fachliche Anfragen bzw. Beschwerden mit Bearbeitung (nach dem Telefonat)

Umfassende Fachkenntnisse sowie eine mentale Belastbarkeit, ähnlich der vorigen Tätigkeit, sind notwendig. Durch die zusätzliche Nachbearbeitung ist eine effektive selbstorganisierte Zeiteinteilung und eine strukturierte ganzheitliche Bearbeitung nötig. Bei Beschwerden ist die emotionale Belastung zu beachten. Zur notwendigen Sachbearbeiterausbildung sind weitere Qualifizierungsmaßnahmen zur Kundenorientierung und zur Stressbewältigung erforderlich und bereits bei der Planung eines solchen Angebotes in die Kalkulation mit einzubeziehen.

d) Fachliche Anfragen und Beschwerden mit Rückfragen und -meldung (Mehrhirnproblem)

Neben den umfassenden Fachkenntnissen und der mentalen Belastbarkeit kommen die Fähigkeit zur Koordination verschiedener Aufgaben hinzu. Bei Rückmeldungen sollte der Mitarbeiter fähig sein, Expertenaussagen in leicht verständlicher Sprache weiter zu geben. Bei Beschwerden ist ebenfalls die emotionale Belastung zu beachten. Zur notwendigen Sachbearbeiterausbildung sind weitere Qualifizierungsmaßnahmen zum Kommunikationsverhalten und zur Stressbewältigung zwingend erforderlich.

e) Bürgerbefragung / Outbound oder Kunden(rück)gewinnung

Notwendig sind organisatorische Fähigkeiten sowie soziale und Kommunikationskompetenz. Um auch bei Widerständen auf der Seite des Kunden aktiv zu bleiben, ist eine motivationale Belastbarkeit gefordert, hinzu kommt eine emotionale Belastbarkeit, um Frustrationen zu verarbeiten. Neben der Sachbearbeiterausbildung sind Schulungen zu Frage- und Interviewtechniken nötig sowie ein umfassendes fachliches Wissen.

Aus einer solchen Charakterisierung über diese Dimensionen ergibt sich das Dienstleistungsprofil des Service Centers. Dies hat Rückwirkungen auf:

- Quantität der zu erbringenden Dienstleistungen (Mengengerüst),
- Anforderungen an die Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen,
- Bearbeitungstiefe,
- Mögliche Aufgabenvielfalt,
- Handlungsspielraum, Arbeitsinhalte,
- Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit anderen Abteilungen und Bereichen,
- Qualifikationsanforderungen,

- Öffnungszeiten,
- Anforderungen an die Technikausrüstung,
- usw.

**Rainer Dörr, Andreas Saßmannshausen, Thomas Langhoff, Regine Romahn,
Reinhild Reska, Rolf Brandel, Klaus Heß, Leo Kronenfeld**

3.4 Wirtschaftlichkeitsaspekte im Service Center

3.4.1 Service Center als Inhouse-Lösung oder durch externe Dienstleister?

Grundsätzlich stellt sich für eine öffentliche Verwaltung die Frage, ob ein internes Service Center aufgebaut werden soll oder ob es gegebenenfalls günstiger ist, diese Leistungen über einen externen Dienstleister einzukaufen. Da es für die Einrichtung eines Service Centers bei einer öffentlichen Verwaltung keine Standardlösung gibt, kann diese Frage auch nicht endgültig beantwortet werden. Generell lässt sich allerdings festhalten, dass es mit zunehmendem Leistungsumfang des Service Centers sinnvoller ist, eine interne Lösung zu realisieren. Die Agents werden in der Regel aus der eigenen Verwaltung rekrutiert und verfügen daher über ein hohes Maß an verwaltungsspezifischem Know-How, das ein externer Dienstleister sich erst aufwändig aneignen muss, womit ein etwaiger Kostenvorteil obsolet wird. Je komplexer die Anfragen werden, umso aufwändiger, und damit kostenträchtiger, werden Aspekte des Datenschutzes.

Die wesentlichen Aspekte werden in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung bzw. den Tätigkeitsanforderungen (vgl. die Maßnahmenübersicht im Kapitel 4.2.2) diskutiert.

Bei Beantwortung von einfachen Anfragen mit hohem Vermittlungsanteil:

Hochstandardisierte Inhalte - Zuständigkeitsbereiche, Öffnungszeiten etc. - eignen sich prinzipiell dazu, durch ein externes Service Center abgearbeitet zu werden. Wenn aller-

dings dies gleichzeitig mit einem hohen Vermittlungsanteil verbunden ist, erscheint aufgrund der Kosten für die technische Weiterschaltung eine interne Lösung geeigneter. Vorstellbar ist, dass ein externes Service Center eine „Überlauf“-Funktion wahrnimmt, um Wartezeiten bei Nachfragespitzen zu vermeiden.

Bei fachlichen Standardanfragen mit direkter Antwortmöglichkeit:

Die Agents benötigen für diese Anfragen schon recht umfangreiche Informationen, die in ggf. verschiedenen Datenbanken hinterlegt sind, so dass die Anfragen nach Möglichkeit abschließend beantwortet werden können. Aus Gründen des Datenschutzes dürfte es in diesem Fall sinnvoller sein, diese Fragen durch ein internes Service Center abzuarbeiten. Darüber hinaus ist es ggf. erforderlich, sich mit den Fachabteilungen in Verbindung zu setzen, um offene Fragen direkt zu klären. Hier haben Agents, die selbst aus der Verwaltung kommen, einen Wissensvorteil, weil sie mit der Verwaltungsstruktur vertraut sind und schneller und gezielter an die richtigen Ansprechpartner kommen.

Bei fachlichen Anfragen / Beschwerden mit Bearbeitung (nach Telefonat) bzw. mit Rückfragen und Rückmeldung:

Spätestens dann, wenn das Service Center der öffentlichen Verwaltung die Beschwerden von Bürgern bearbeitet, sind erhebliche Sachkenntnisse gefragt, müssen Sachverhalte mit den Fachabteilungen geklärt werden etc., sodass eine interne Lösung in jedem Fall zu favorisieren ist. Da die Mitarbeiter in der Regel aus der eigenen Verwaltung rekrutiert werden, ist hier die erforderliche Sachkompetenz gegeben.

Bürgerbefragung / Outbound:

Falls eine Bürgerbefragung der Evaluation der eigenen Servicequalität dienen soll, bietet sich der Einsatz eines externen Dienstleisters / Marktforschungsinstitutes aus Gründen der Objektivität an. In anderen Fällen der Bürgerbeteiligung

durch Befragung ist dies auch durch das eigene Service Center nach entsprechender Schulung der Mitarbeiter möglich und sinnvoll.

In der Regel ist also eine interne Lösung zu bevorzugen. Gerade bei kleinen Kommunen sollte aus Kostengründen aber an eine bezogen auf die einzelne Kommune externe Lösung gedacht werden, also an ein interkommunales Service Center, das die Anfragen bündelt und abarbeitet, aber sehr wohl auch mit eigenen Kräften aus den beteiligten Kommunen realisiert werden kann (vgl. Kapitel 3.1.3).

3.4.2 Wirtschaftlichkeit und Controlling

In diesem Abschnitt geht es um die Fragen:

- **Was kostet der Aufbau eines Service Centers?**
- **Was kostet der Betrieb eines Service Centers pro Jahr?**
- **Mit welchen Kennzahlen wird ein Service Center wirtschaftlich gesteuert?**

Würde man diese Fragen einem Service-Center-Berater oder einem Technikanbieter stellen, wird man garantiert die Antwort bekommen, dass es ganz darauf ankomme, was denn benötigt wird!

Daher wird an dieser Stelle ein Beispiel für den Aufbau und den Betrieb eines gewerblichen Inbound-Service Centers gegeben (nach Gamm, 2000; Prospektiv, 2001; Kozak, 1998).

Ein Outbound-Service Center ist mit einem Service Center in der Öffentlichen Verwaltung zurzeit eher nicht zu vergleichen. Außerdem werden einige Kriterien, die eher für gewerbliche, am freien Markt tätige Inbound-Service Center gelten, in Bezug auf die Vergleichbarkeit mit Service Centern der Öffentlichen Verwaltung angepasst.

**Kosten
richten sich
danach,
was benö-
tigt wird**

3.4.2.1 Aufbau eines Service Centers

Als Annahmen werden festgehalten:

- + 500.000 Anrufe pro Jahr
- + jeder Anruf inclusive Nachbereitung 3,5 Minuten
[daraus ergibt sich nach Erlang C-Berechnung 30 Arbeitsplätze für Vollzeitkräfte¹]
- + Schulung von Mitarbeitern aus dem eigenen Haus (keine Rekrutierung vom Arbeitsmarkt)
- + solide ACD-Anlage nach neuestem Stand der Technik (Internetanbindung nicht kalkuliert)

¹ Der dänische Mathematiker Erlang hat eine Formel entwickelt, mit der man das Arbeitsvolumen errechnen kann. Daraus kann man dann den Personalbedarf ableiten. Das kann auch pro Tag errechnet werden, je nach Peaks und Leerzeiten (Efthimiou 1998; Böse/Flieger 1999).

- + Headsets, Flachbildschirme, PC-Hardware, (Softwarelizenzen werden nicht kalkuliert, sondern lediglich das Anpassen der vorhandenen Software)
- + ergonomische Arbeitsplatz- und Raumgestaltung
- + Server Hardware und DL für Aufbau, Konfiguration und Test

Die hierfür angesetzten Kalkulationen befinden sich in der Abbildung 10:

		Je Arbeits- platz (Euro)	Arbeits- plätze	Gesamt (Euro)
Technik	ACD-Anlage			75.000
	Headsets	200	30	6.000
	Arbeitsplatz PCs	2.500	30	75.000
	Customizing Front-Office-Software	3.500	30	105.000
	Ergonomie	3.500	30	105.000
	Server HW u. Dienstleistungen			100.000
				466.000
Personal	Weiterbildung Agenten	2.000	27	54.000
	Weiterbildung Führungskräfte	4.000	3	12.000
				66.000
Consulting				100.000
Summe Investitionen				632.000

Abbildung 10: Investitionskosten für ein Service Center (Modellbeispiel für Inbound)

Die angegebenen Kalkulationen entsprechen heutigen Erfahrungswerten. Die angegebenen Kosten von 200 Euro pro Headset sind sicherlich hoch angesetzt, aber wer bei Headsets spart, spart an der falschen Stelle. Headsets sind die Geräte, die die Mitarbeiter bis zu acht Stunden pro Tag direkt spüren. Sie sind für die Akzeptanz der gesamten Technik von entscheidender Bedeutung. Das gleiche gilt für die Anschaffung von Flachbildschirmen. Bei der ACD-Anlage wird auf eine Internetanbindung verzichtet. Auch auf Softwarelizenzen wird verzichtet. Es wird lediglich das Customizing der vorhandenen Software ohne besondere Anforderungen veranschlagt. Zur Technik werden auch die Ausgaben für die ergonomische Einrichtung und Gestaltung

nicht an einer ergonomischen Ausstattung sparen !

des Arbeitsplatzes und des Arbeitsraums zugerechnet (Lärm, Klima, Beleuchtung, Möbel etc.).

Bei einer Zahl von 30 Mitarbeitern wird von ca. 3 Team- bzw. Projektleitern ausgegangen, deren Weiterbildungskosten entsprechend höher anzusetzen sind.

Auf Kosten für Rekrutierung von Arbeitskräften vom Arbeitsmarkt wird gänzlich verzichtet. Es werden (auch zum Vergleich von Service Centern der öffentlichen Verwaltung) nur Kosten für Weiterbildung angesetzt. Es wird ferner davon ausgegangen, dass alle fachlichen Kompetenzen nach dem Train-the-Trainer-Prinzip intern durch eigenen Mitarbeiter durchgeführt werden. Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass für die organisatorische, technische und personelle Konzeptionierung des Service Centers ein externer Fachberater benötigt wird.

Fasst man die Investitionskosten für das angegebene Beispiel zusammen, so sind sie sicherlich relativ hoch angesetzt, dienen aber als brauchbarer Maßstab, an dem geprüft werden kann, was bei der Projektierung von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung anders ist und wo hier keine oder andere Investitionskosten anfallen. Abbildung 11 zeigt noch einmal die prozentuale Kostenverteilung für den Aufbau eines Service Centers. Als Faustregel gilt: ca. 2/3 ist für Technik zu kalkulieren.

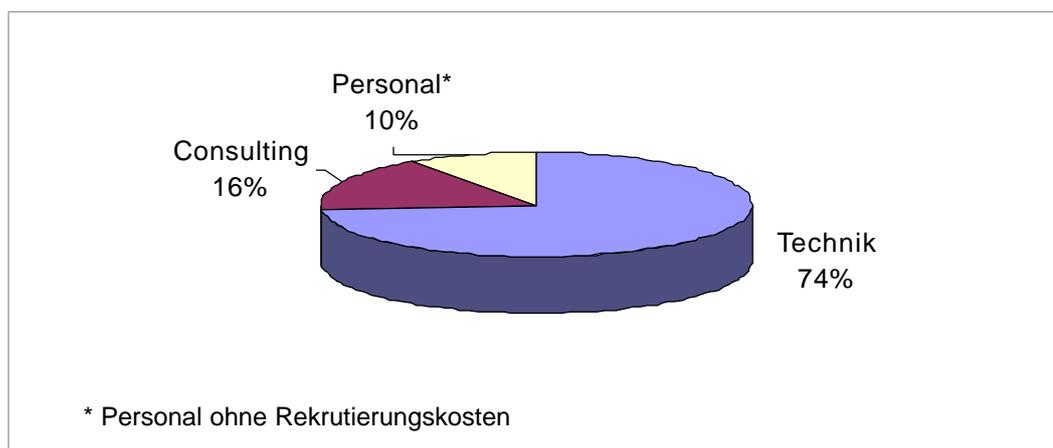


Abbildung 11: Kostenverteilung Aufbau (Modellbeispiel für Inbound)

3.4.2.2 Betrieb eines Service Centers

Im Folgenden soll auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes eines Service Centers eingegangen werden. Hier kommen auf den Betreiber laufende Betriebskosten zu, die das Investitionsvolumen beim Aufbau eines Service Centers i.d.R. immer übersteigen. Man sollte sich selbstverständlich vor dem Aufbau darüber im Klaren sein, in welchem Ausmaß laufende Betriebskosten entstehen. Die Kostensegmente verteilen sich wie in Abb. 12 dargestellt.

Betriebskostenermittlung

Der größte Teil der Betriebskosten sind Personalkosten. Hier werden Kosten kalkuliert, wie sie im gewerblichen Bereich anzusetzen wären. Dazu gibt es auch eine Reihe von Studien zu Vergütungen in gewerblichen Service Centern. Für dieses Beispiel wird die Studie der Kienbaum Unternehmensberatung zugrunde gelegt (Ewert 1999; Fichtner 2000).

		Je Arbeitsplatz (Euro)	Arbeitsplätze	Gesamt (Euro)
Technik	Abschreibung (4 Jahre)			158.000
	Service und Wartung			25.000
				183.000
Personal	Agenten	31.000	27	837.000
	Teamleiter	44.000	3	132.000
	CC Manager	90.000	1	90.000
	Weiterbildung	1.500	30	45.000
				1.104.000
TK-Kosten				150.000
Immobilie				125.000
Summe Betrieb p.a.				1.562.000

Abbildung 12: Laufende Betriebskosten eines Service Centers (Modellbeispiel für Inbound)

Diese Studie geht von vergleichsweise hohen Gehältern aus, d.h. dass man mit der Planung dieser Zahlen auf der sicheren Seite wäre. Für die Weiterbildung werden pro Jahr 1.500 Euro angesetzt. Auch hier sollte nicht gespart werden, da im gewerblichen Bereich Training und Coaching der Mitarbeiter Garant für

Weiterbildung als Garant für dauerhafte Servicequalität

die Erbringung einer dauerhaften Servicequalität und Voraussetzung für Mitarbeiterbindung und geringe Fluktuation sind.

Die Investitionskosten werden auf vier Jahre abgeschrieben.

Service- und Wartungsleistungen für Hardware und Software werden mit 10% der Investitionskosten angesetzt. Die Höhe der Telekommunikationskosten hängt von der gewählten Servicenummer ab. In diesem Beispiel wird von einer 180/3-Nummer ausgegangen, d.h. dass mit 150.000 Euro zu rechnen ist. Ähnlich wäre Miete und Unterhaltskosten für die Immobilie zu veranschlagen. Damit belaufen sich die Betriebskosten insgesamt auf ca. 1,5 Millionen Euro jährlich.

Abbildung 13 zeigt noch einmal die prozentuale Kostenverteilung für den laufenden Betrieb eines Service Centers. Als Faustregel gilt: ca. 2/3 sind für Personal zu kalkulieren. Das ergibt sich auch aus zahlreichen anderen Studien, die hierzu durchgeführt wurden, z.B. Hermes 1999; Sievers 1998).

**Faustregel:
2/3 sind für
Personal zu
kalkulieren**

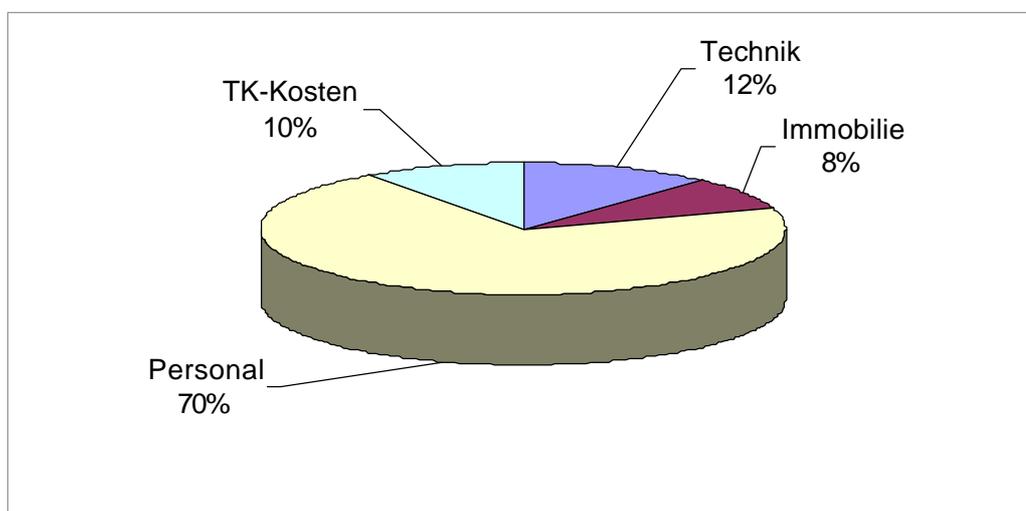


Abbildung 13: Kostenverteilung Betrieb (Modellbeispiel für Inbound)

Die hier angegebenen Zahlen sind selbstverständlich nur bedingt auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung übertragbar. Beispielsweise fallen in der öffentlichen Verwaltung keine Telekommunikationskosten in dieser Form an, da ja nur aus dem kommunalen Bereich angerufen wird und eine Vereinheitlichung

der TK-Kosten über das Bundesgebiet durch eine 0180er Nummer nicht notwendig ist.

Auch sind die Personalkosten des gewerblichen Bereichs sicherlich nicht mit den Personalkosten der öffentlichen Verwaltung gleich zu setzen.

**Personal-
kostentabelle für
Angestellte**

Vergleicht man die in Abb. 12 angegebenen Werte mit der Personalkostentabelle für Angestellte (KGSt 1999, S.30) ergeben sich folgende Zahlen für die Service Center Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung:

- für *Agenten* sind anzusetzen ca. 40.000 bis 45.000 Euro,
- für *Teamleiter* sind anzusetzen ca. 55.000 Euro,
- für den *CC-Manager* sind anzusetzen ca. 65.000 Euro.

Die Werte lassen sich nur schwer mit den Bruttoangaben aus der Kienbaumstudie vergleichen, da der KGSt hier Jahreswerte ansetzt, die die Kosten für Sozialversicherung, Eigenunfallversicherung, Beihilfe, Sozialwerk, Versorgung (ohne Verwaltungsgemeinkostenzuschlag) beinhalten (Diese Jahreswerte orientieren sich an BAT und gelten für Angestellte im Verwaltungsdienst, 38,5 Std./W.).

Aus den Personalkosten lassen sich unter Zuhilfenahme weiterer Kosten auch die Kosten eines Arbeitsplatzes mit Technikunterstützung ableiten (also einem CC-Arbeitsplatz vergleichbar).

Nach KGSt (1996) ergeben sich Investitionskosten für einen Arbeitsplatz mit Technikunterstützung von 17.500 Euro und laufende Betriebskosten von 10.000 Euro jährlich. Diese Werte berücksichtigen den Stand der Informationstechnik von 1996 und wären entsprechend anzupassen.

**Investitions-
kosten für
Technikunter-
stützung**

Weiterhin ist bei den Büroarbeitsplätzen mit Technikunterstützung von einem Gemeinkostenzuschlag von mindestens 20% auszugehen. Abbildung 14 zeigt, wie sich die Kosten eines Arbeitsplatzes mit Technikunterstützung in der öffentlichen Verwaltung zusammensetzen.

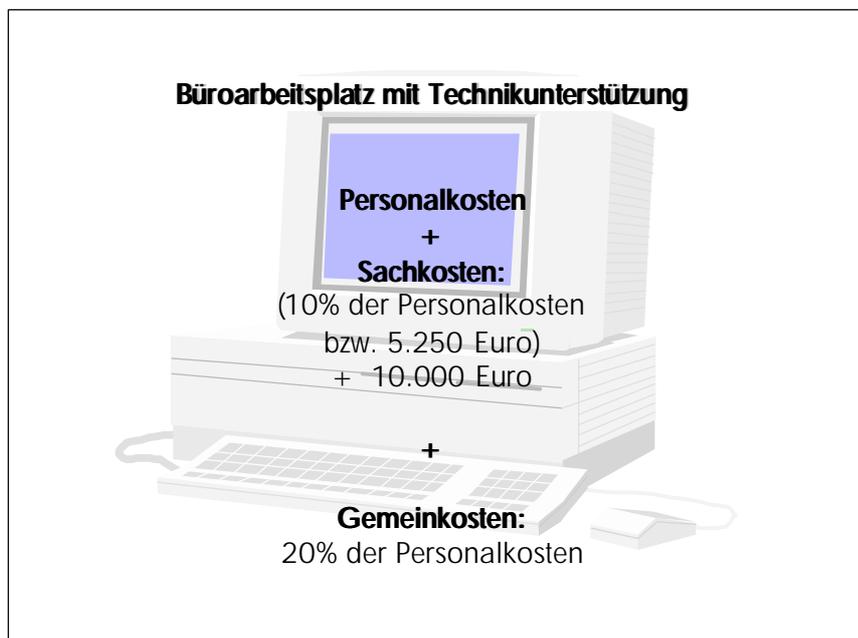


Abbildung 14: Kosten eines Arbeitsplatzes mit Technikunterstützung in der öffentlichen Verwaltung (Quelle: KGSt, 1999)

Folgt man dem angegebenen Verrechnungsmuster ergeben sich als Beispiel (umgerechnet nach KGSt, 1999):

Annahme: Agent im Angestelltenverhältnis an einem Service Center-Arbeitsplatz	
Personalkosten gemäß Tab.	40.000 Euro
Sachkosten (Pauschalwert)	5.250 Euro
Sachkosten Büroarbeitsplatz mit Technikunterstützung	10.000 Euro
Verwaltungsgemeinkosten (20% der Personalkosten)	8.000 Euro
Kosten des Service Center-Arbeitsplatzes im Jahr mindest. 63.250 Euro	

Die Angaben für Kosten eines Service Center-Arbeitsplatzes sind auf jeden Fall an der unteren Grenze anzusiedeln. In jedem Fall ist durch die kostenintensive Sachmittelausstattung eines Service Centers von entsprechend höheren Kosten auszugehen!

Beide Beispielrechnungen - für Aufbau und laufenden Betrieb eines Service Centers - geben eine erste grobe Orientierung.

Für einen verwaltungsspezifischen Service Case wird die Kalkulation sicherlich an vielen Stellen anders aussehen. Größe, Aufgaben etc. können die Kostenblöcke extrem verschieben. Dennoch wird deutlich, mit welchem Aufwand für Aufbau und Betrieb eines Service Centers im gewerblichen Bereich zu rechnen ist und welche Fragestellungen und Vergleichsmöglichkeiten sich hieraus für den Aufbau und den laufenden Betrieb von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung ergeben.

3.4.2.3 Wirtschaftliche Steuerung

Neben den laufenden Betriebskosten eines Service Centers, die in dem vorangegangenen Beispiel grob skizziert wurden, muss auch ein Steuerungs- und Kontrollmechanismus eingesetzt werden, der für den Bürger/Kunden kontinuierlich eine hohe Servicequalität und intern ein effizientes Arbeiten sichert. Hierfür müssen ständig dem Service Center-Verantwortlichen die wesentlichen Kennzahlen zur Verfügung gestellt werden (Reporting). Ohne permanentes Monitoring und kurzfristige Anpassungen kann kein Service Center langfristig erfolgreich funktionieren.

Einsatz von Steuerungs- und Kontrollmechanismen

Dieses Controlling auf operativer Ebene hat die Aufgabe, dass die strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung bzw. Verwaltungsleitung in operative Ziele für das Service Center überführt werden (siehe hierzu auch Henn/Seiwert 1998).

Darüber hinaus ist eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches Controlling im Service Center, dass das Unternehmen seine strategischen Ziele formuliert und sich entsprechend positioniert. Eine der Grundfragen hierbei lautet: "Was soll mit dem Serviceangebot des Service Centers für wen erreicht werden?" (vgl. Kapitel 3.3.2 zur Bestimmung von Soll-Vorgaben).

Grundlage ist die Formulierung von strategischen Zielen

Die Verabschiedung der Unternehmensstrategie ist kardinale Führungsaufgabe.

Auf der Basis der gesamten Verwaltungsstrategie werden dann für das Service Center die sogenannten "Missions" abgeleitet, d.h. die Spezifikation der handhabbaren Ziele für das Service Center.

Ableitung von „Missions“

Anhand dieser "Missions", die sowohl quantitative wie auch qualitative Zielkriterien enthalten, werden entsprechend Controlling-Kennzahlen und -Instrumente ausgewählt, die dem spezifischen Auftrag des Service Centers gerecht werden.

Eine der gegenwärtig modernsten Controlling-Methoden hierfür ist die Balanced Scorecard². Einen guten Überblick liefern, mit z.T. vertiefenden Unternehmensbeispielen, dazu Kaplan/ Norton 1992, 1994, 1996; Schmidt 1998; Fratschner 1999; Freitag/Schmidt 1999; Weber/ Schäffer 2000; Ackermann 2000; Horvath & Partner 2000; Gehringer/Walter 2000.

Balanced Scorecard als Controlling-Methode

Der Einsatz von Balanced Scorecards in Service Centern ist bisher wenig beschrieben, Beispiele hierzu liefern Henn/Seiwert 1998; Kudernatsch 1998; Prospektiv 2001. Zu Rate ziehen für das Controlling im CallCenter kann man auch für den Personalbereich zugeschnittene Balanced Scorecards, Beispiele hierzu liefern Reupert/Wenisch 2000; Wickel-Kirsch 1999.

Im Folgenden wird zunächst das Konzept der Balanced Scorecard dargestellt.

Die Balanced Scorecard² ist eine Management-Methode, mit der Unternehmen mit Hilfe wohl ausgewählter und entscheidender Kennzahlen strategisch, flexibel und effektiv geführt werden können.

Ziel der Balanced Scorecard ist es, der Unternehmensleitung, dem mittleren Management und den Mitarbeitern einen ständigen Überblick über den Kurs des Unternehmens und der einzelnen Verantwortungsbereiche zu geben.

Überblick über den „Kurs“ und die Verantwortungsbereiche

Sie ist damit mit dem Cockpit eines Flugzeugs vergleichbar, in dem alle notwendigen Informationen über den Zustand des Flugzeugs und den Kurs angezeigt werden, die wichtig sind, um das Ziel zu erreichen.

Mit der Balanced Scorecard kann die Strategie im Unternehmen besser benannt und leichter umgesetzt werden. Dadurch wird den Mitarbeitern eine Orientierungshilfe gegeben, mit der sie

² Balanced Scorecard kann im Deutschen in etwa übersetzt werden mit „ausgewogener Berichtbogen“ oder „ausgewogenes Kennzahlensystem“. Die Original-Bezeichnung von KAPLAN, NORTON (1996) hat sich jedoch international durchgesetzt und soll hier beibehalten werden.

sich für den Erfolg des Unternehmens zielgerecht engagieren können.

In vielen Fällen sind die Kennzahlen, die über die Entwicklung im Unternehmen informieren, "Spätindikatoren", die betriebliche Entscheidungen erst mit langer zeitlicher Verzögerung abbilden. Beispielsweise spiegelt sich die Kundenzufriedenheit erst nach einiger Zeit in der Gewinnentwicklung wieder. Auch die klassischen finanziellen Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Rendite, Zahlungsreichweite etc. sind nichts anderes als Spätindikatoren. Sie geben keine direkte Auskunft darüber, wie die betrieblichen Prozesse beherrscht werden, wie die Kunden das Unternehmen sehen oder wie engagiert die Mitarbeiter sind.

Diese Faktoren beeinflussen aber maßgeblich die finanzielle Situation des Unternehmens. Sie gehen ihr zeitlich voraus und werden daher als "Frühindikatoren" bezeichnet. Die Balanced Scorecard lenkt das Augenmerk verstärkt auch auf diese Faktoren und integriert sowohl Früh- wie auch Spätindikatoren in den strategischen Planungsprozess des Unternehmens.

Die Balanced Scorecard stellt Kennzahlen aus folgenden Bereichen zusammen (siehe auch Abb. 15):

1. *Finanzielle Dimension: Klassische finanzielle Kennzahlen.*
2. *Markt- und Kundendimension: Bilden die Kundenmeinung und Kundeneinstellung (bzw. Bürgermeinung) gegenüber dem Unternehmen (Verwaltung) ab.*
3. *Prozess- und Ressourcendimension: Beschreiben, wie gut oder schlecht interne Prozesse bezüglich Zeit, Qualität, Kosten ablaufen.*
4. *Entwicklungs- und Mitarbeiterdimension: Beschreiben, wie sehr das Unternehmen (die Verwaltung) auf die zukünftigen Entwicklungen ausgerichtet ist und wie es auf die eigenen Mitarbeiter und ihr Engagement wirkt.*
5. *die eigenen Mitarbeiter und ihr Engagement wirkt.*

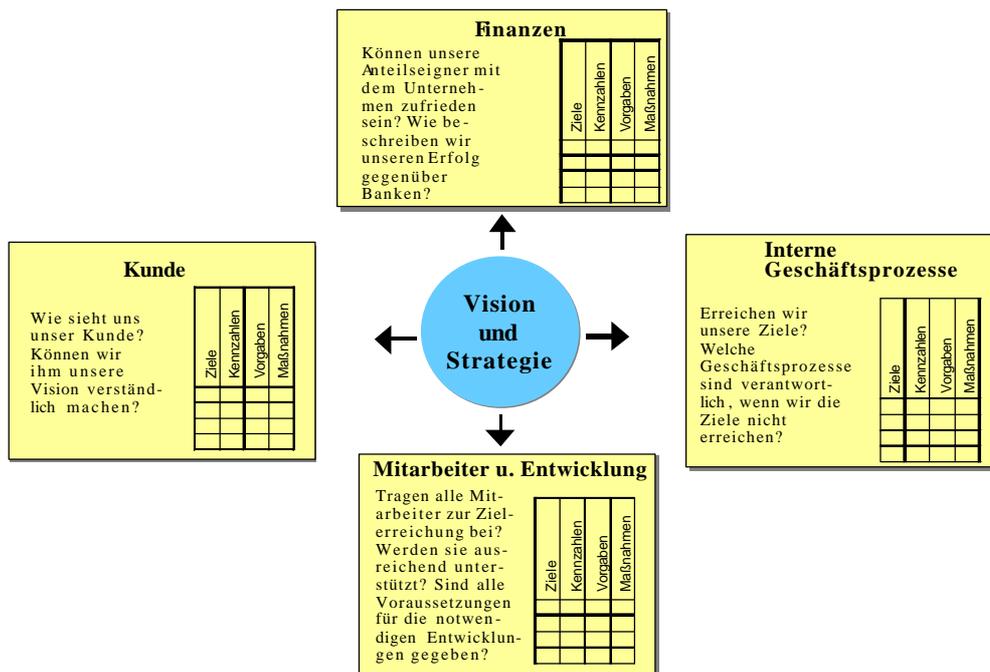


Abbildung 15: Die vier Dimensionen der Balanced Scorecard mit den entscheidenden Fragen aus Sicht des Managements, nach Kaplan/Norton 1996

Zur Darstellung der Kennzahlen und ihrer Bedeutung ist eine Übersicht über Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Kennzahlen hilfreich. Sie macht deutlich, welchen Einfluss Früh- und Spätindikatoren haben.

Frühindikatoren geben viele und intensive Impulse an andere Kennzahlen ab und stellen daher Leistungstreiber dar. Spätindikatoren nehmen eher auf, als dass sie Wirkungen auf andere ausüben, sie stellen i.d.R. Ergebnisse dar. Abbildung 16 zeigt das Verhältnis von Früh- und Spätindikatoren zu den vier Dimensionen der Balanced Scorecard.

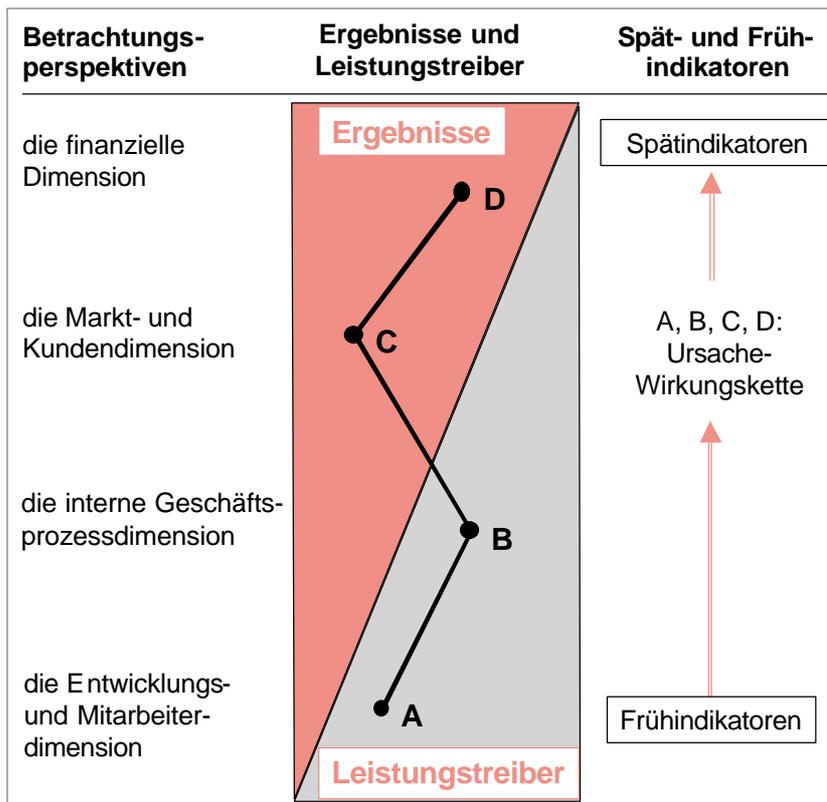


Abbildung 16: Schematische Darstellung des Verhältnisses von Früh- und Spätindikatoren zu den vier Dimensionen der Balanced Scorecard

Aufgrund der Kenntnis von Ursache-Wirkungszusammenhängen im Service Center, lassen sich Steuerungsmaßnahmen begründen und zielgerichtet einsetzen. Der enorme Vorteil einer Balanced Scorecard ist, dass hier insbesondere der Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit (Frühindikator) und Kundenzufriedenheit (Spätindikator) erfasst und abgebildet werden kann. Diese "weichen" Kennzahlen spielen zur Sicherung und Verbesserung der Servicequalität (interne und externe Servicequalität) im Service Center eine große Rolle.

Kenntnis von Ursache-Wirkungszusammenhängen im Service Center

Maßnahmen, Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Ketten werden prinzipiell in der Balanced Scorecard abgebildet und sind integraler Bestandteil der Management-Methode. Wie in Abb. 15 bereits angedeutet, beinhaltet eine Scorecard die Unternehmensziele in Bezug auf die jeweilige Dimension, die hierfür geeigneten Kennzahlen mit den Ist-Messungen, die geplanten

Vorgaben mit den Soll-Werten und die hierfür festgelegten Maßnahmen zur Zielerreichung.

Zusammengefasst ergeben die Scorecards bei vier Dimensionen erfahrungsgemäß insgesamt 15-20 Kennzahlen zur Führung und zum Unternehmenscontrolling.

Zunächst muss im Service Center geprüft werden, für welchen Scope die Balanced Scorecard angewendet werden soll, z.B. für Projekt x oder Kampagne y oder Hotline soundso. Die Balanced Scorecard kann auch zum Reporting und Controlling größerer Segmente (Inbound, Outbound etc.) angewendet werden.

In der Call-Center-Praxis haben sich zum Controlling verschiedener Serviceziele folgende Kennzahlen und Messinstrumente bzw. -verfahren als brauchbar herausgestellt.

Die erbrachte Leistung für den Kunden (Bürger) kann anhand objektiver und subjektiver Daten bewertet werden. Zu den objektiven Daten gehören Kennzahlen, die vornehmlich aus der ACD-Anlage des Service Centers im Rahmen von Auswertungen generiert werden können. In Abbildung 17 und 18 sind solche Kennzahlen im Überblick einmal zusammengestellt.

Bewertung der Leistung durch objektive und subjektive Daten

Die subjektiven Daten werden verwendet, um die Gesprächsqualität, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenzufriedenheit zu bewerten.

In Abbildung 16 wird gezeigt, welche Dimensionen mit welchen Kennzahlen in einem Service Center für die Qualitätsmessung/Steuerung eines Inbound-Projektes verwendet werden können. Die Dimensionen beziehen sich auf die Bereiche Serviceleistung, Personal, Auftraggeber und Finanzen. Für das Inbound-Projekt werden führungsrelevante Kennzahlen festgelegt, die in direktem Zusammenhang mit der Qualitätssicherung stehen. Die Index-Werte beruhen auf Erfahrungswerten und sind Zielvorgaben zur Optimierung.

Die Zusammenstellung verschiedener, objektiver (z.B. aus der ACD-Anlage generierter) und subjektiver Daten liefert ein Gesamtüberblick der momentanen Leistungsfähigkeit im Projekt (Cockpit). Trends, Vergleiche und Zielabweichungen können durch die Indikatormessungen für die vier Dimensionen in seinem Wirkungsgefüge interpretiert werden. So können Unzufrie-

Festlegung führungsrelevanter Kennzahlen

denheitswerte der Kunden (Bürger) auf schlechte Serviceleistungen zurückgeführt werden und diese wiederum auf die hohe Abwesenheitsrate und die schlechte Mitarbeiterzufriedenheit (Ursache-Wirkungs-Gefüge von Leistungen). All diese Effekte wirken sich letztlich auf schlechte Finanzergebnisse aus. Durch die "Balance" der Indikatoren können Werte in größerem Zusammenhang interpretiert werden und geeignete Maßnahmen abgeleitet werden. Die Balanced Scorecard verhindert somit eine eingeschränkte Betrachtung rein finanztechnischer Größen, die für sich nur wenig interpretationsfähig wären. Sogenannte "weiche" Indikatoren werden mit in das betriebliche Controlling mit aufgenommen.

Kennzahl	Quelle	Maßeinheit
Angebote Gesprächs	ACD	Absolute Zahl
Gespräche pro Stunde	ACD	Absolute Zahl
Entgegengenommene Gespräche	ACD	Absolute Zahl
Servicelevel	ACD, Workforcemanagement-tool	Herstellerverschiedene Eingaben eines Zeitmaßes in Sekunden für 100% Anrufe oder weniger, z.B. 95/90/80
Gesprächsdauer	ACD	Sekunden
Wartezeit	ACD	Sekunden
Nachbearbeitungszeit	ACD	Sekunden
Rufzeit	ACD	Sekunden
Annahmezeit des Agenten	ACD	Sekunden
Lost calls, abandoned calls	ACD	Absolute Zahl und Angabe in Prozent zu den angebotenen Gesprächen
Aufleger, Junk Calls, d.h. Anrufe, die entgegengenommen, aber unvermittelt vom Anrufer abgebrochen wurden, ohne dass das Gesprächsziel erreicht wurde	ACD	Sekunden (hier Gesprächsdauer kleiner als 20 Sekunden)
Durchsatz, d.h. Angabe aller Calls, die entgegengenommen wurden; auf einer Zeitachse abgebildet	ACD	Anzahl pro Zeiteinheit in Sekunden
Anrufer in der Warteschlange, die auflegten, abgebildet auf einer Zeitachse	ACD	Anzahl pro Zeiteinheit in Sekunden
Anzahl geplanter und tatsächlich eingesetzter Agenten	Workforcemanagement Tool von Excel bis TCS	
Anzahl interner Weiterverbindungen	ACD	
Anzahl eingehender und ausgehender Anrufe von Agentennebenstellen, auch diejenigen, die nicht über die ACD gehen	TK, ACD	
Angabe der verkehrsreichsten Stunden und Tage ("busy hours")	ACD	

Abbildung 17: Schlüsselindikatoren für das Controlling im Service Center (nach Menzler-Trott/ Hasenmaile 2001) (Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Angabe von Zuständen, in denen Agenten sich befinden können	ACD	
Anrufer, die ein Besetzt-Zeichen erhalten haben		Absolute Zahl mit Angabe von Zeitpunkt
Leistungsreports	TK, ACD, Dienstgütebericht	Prozentzahl der Leitungsbelegung

Fortsetzung Abbildung 17: Schlüsselindikatoren für das Controlling im Service Center (nach Menzler-Trott/ Hasenmaile 2001)

Balanced Score Card - INBOUND Projekt: _____ Datum _____

Indikatoren/Zielperspektiven	Maßeinheit	Soll	Ist	Trend	Ziel erreicht(J/N)
FINANZEN					
Projektanteil am Firmengesamtumsatz	%				
Umsatz pro Stunde / bis zum heutigen Mon.	DM				
Durchschn. Umsatz (Bearbeitungszeitraum 1 Jahr)	DM				
Umsatzveränderung	%				
Abweichung von der Umsatzerwartung	%				
Verwaltungskosten (Agent- h von Telefoniezeit)	%				
AUFTRAGGEBER					
Auftraggeberkontakte	Anzahl	5			
Zufriedenheit (unsere Einschätzung)	Note				
Auftraggeberzufriedenheit (Fragebogen)	beste Note				
DIENSTLEISTUNG					
Service-Level-Agreement	% in X Min.	80 / 20			
Callvolumen	Menge	eingehend	beantwortet		
Talking-Time	pro Stunde				
first call solution rate	%				
PERSONAL					
Anwesenheitsquote	%	100%			
Mitarbeiterzufriedenheit (Fragebogen)	%				
Schulungsquote (TL / Agents)	STD.				
Anforderungsprofil (Skills)	%	100%			
Coachingmaßnahmen	mind.10/Jahr				

Abbildung 18: Balanced Scorecard für ein Inbound Projekt im Service Center: anonymisiertes Beispiel (Prospektiv, 2001)

Sicherlich ist die konzeptionelle Grundlage und die Gebrauchsfähigkeit einer Balanced Scorecard derart, dass sie auch für Service Center der öffentlichen Verwaltung als Controllinginstrument eingesetzt werden können. Der Scope und die Zuschreibung von Kennzahlen müssten entsprechend anders gewählt werden, aber der Nutzen einer Balanced Scorecard und

damit die Steuerungsfähigkeit durch die Interpretation des Ursache-Wirkungs-gefüges von Leistungen ist in der öffentlichen Verwaltung ebenso gegeben (z.B. kann auf die in manchen Verwaltungen bereits entwickelten kennzahlenbasierten Produktkataloge zurückgegriffen werden, um Anhaltspunkte zu erhalten).

Claudia Brasse, Thomas Langhoff, Charlotte Sust, Peter Schubert

3.5 Literatur zum Kapitel 3

Leitfäden, Praxishilfen

Böcker, M., Vogt, J. & Kastner, M. (1999). Förderung des Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsverhaltens bei neuen Organisationsformen – Eine system(at)ische Weltanschauung. In M. Kastner (Hrsg.). Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen (S. 349 - 364), Herdecke: MAORI.

Böse, B.; Flieger, E. (1999). Call Center, Mittelpunkt der Kundenkommunikation, Planungsschritte und Entscheidungshilfen für das erfolgreiche Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik. Hannover

Hans Böckler Stiftung,
Flexible Arbeitszeit- Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf 1999

Hans Böckler Stiftung,
Arbeitsorganisation im Call Center, Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten, Veranstaltungsdokumentation, Düsseldorf

Hein, U.; Nägele, U., Cott, R. (2000). Studie Callcenter-Lösungen für kommunale Verwaltungen, Köln: ExpertTeam AG

Jann, W. (2001). Hierarchieabbau und Dezentralisierung. In: Blanke, B., v. Bandedemer, St., Wewer, G. (Hrsg.). Handbuch zur Verwaltungsreform. 2. Auflage. S. 253-262. Opladen: Leske und Budrich.

Kastner, M. (Hrsg.). (1998). Verhaltensorientierte Prozeßoptimierung. Herdecke: MAORI.

Mayrshofer, D.; Kröger, H. A. (1999). Prozesskompetenz in der Projektarbeit – Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Hamburg

Menzler-Trott, E.; Hasenmaile, C. (2001). Arbeitnehmer im Call Center- Situation- Rechte- Gestaltungsmöglichkeiten, Frankfurt/M.

TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V., Arbeitsorganisation im Call Center – Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten – Veranstaltungsdokumentationen

TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V., Beteiligungsinstrumente bei betrieblicher Umgestaltung – Handbuch mit Methodenkoffer

TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V., Lernen in Netzen – EDV-gestützte Lernformen und ihre betriebliche Gestaltung, Mit einer Checkliste für Software-Ergonomie, Heft 45

TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V., Projektmanagement für Betriebsräte- Handlungshilfe für Betriebsräte- Heft 32

TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V., Callcenter, Handlungshilfe zur Gestaltung von Call Centern und Regelung automatischer Anrufverteilssysteme (ACD) (1999). Heft 40 der Reihe „Arbeit, Gesundheit und Technik“, Oberhausen

TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V. (2001), Gruppenarbeit im Call Center, Handlungsleitfaden zur Gestaltung entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen, Heft 49 der Reihe „Arbeit, Gesundheit und Technik“, Oberhausen

VBG, Verwaltungsberufsgenossenschaft, SP 2.10 (BGI 773) Call Center, Hilfen für Planung und Einrichtung, Schriftenreihe Prävention, Hamburg 2000

Wiencke, W.; Koke, D. (1997). Call Center Praxis – Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren. Stuttgart

Gesundheit

Gerlmaier, A., Böcker, M. & Kastner, M. (2001). Betriebliches Belastungs- und Ressourcenmanagement im Call Center: Ein Ansatz der Organisationsentwicklung. Beitrag incl. Folien auf CD. In: M. Kastner, K. Kipfmüller, K.-h. Sonntag, W. Quaas & R. Wieland (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. 303-326. Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.

Kastner, M. (1999) (Hrsg.). Stressbewältigung – Leistung durch Beanspruchung optimieren. 2. Auflage, Herdecke: MAORI

- Müller, B.H. & Schäfer, A. (1998). Computergestützte Analyse von Bildschirmarbeitsplätzen. In: sicher ist sicher, 49 S. 494
- Paschen, K. (1999). Call Center und Telemarketing als Beschäftigungschance für körper- und sinnesbehinderte Menschen, Eine Betrachtung der Möglichkeiten und Grenzen, Marburg: Telehaus Wetter
- TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V., Büroraumgestaltung- Von der Arbeitsorganisation zum ergonomischen Bildschirmarbeitsplatz, Heft 39
- TBS NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V., Ergonomieprüfer – ABETO Arbeitsanalyse nach Bildschirmarbeitsverordnung der TBS Oberhausen, Heft 52
- Tielsch, R. & Müller, B.H. (2001). Innovative Informationssysteme und -netzwerke im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. In: Badura, B., Litsch, M. & Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2000 - Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement. Berlin: Springer
- Vogt, J., Becher, L. & Kastner, M. (1999). Kurzentspannung für den Arbeitsplatz (CD mit Begleitheft). Lünen: FUGS e.V.

Wirtschaftlichkeit

- Efthimiou, A. (1999): Einsatz von Software zur Kapazitätsplanung, in: Handbuch Call Center Management, hrsg. von Henn u.a., 2. überarbeitete Aufl., Hannover 1998 Ewert, D.: Kienbaum-Vergütungsstudie: 182.000 DM für einen Manager, aus: Call Center Profi Nr. 5/99, S.18ff
- Fichtner, F. (2000): Call Center-Gehälter, aus: Call Center Profi, Nr.5/00, S.15ff
- Fratschner, F.A. (1999). Balanced Scorecard. Ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen – über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus, aus: controller magazin, Nr. 01/99, S. 13ff
- Friedag, H.R.; Schmidt, W. (1999). Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg 1999
- Gamm, S. (2000): Damit müssen Sie beim Aufbau rechnen (Teil 2), aus: Call Center Profi Nr. 06/00, S. 24ff
- Gehringer, J.; Walter, J.M. (2000). Frühwarnsystem Balanced Scorecard: Unternehmen zukunftsorientiert steuern; mehr Leistung, mehr Motivation; mehr Gewinn, Düsseldorf 2000

- Henn, H.; Seiwert, G. (1998). Controlling im Call Center, in: Handbuch Call Center Management, hrsg. von Henn u.a., 2.überarbeitete Aufl., Hannover 1998
- Hermes, U.: Benchmarking-Studie (1999). Call Center erneut im Vergleich, aus: Call Center Profi, Nr. 4/99, S. 18 ff
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992). In Search of Excellence – der Maßstab muss neu definiert werden, aus: HARVARD manager, Nr. 04/92, S. 37 ff
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996). Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. Boston
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1994). Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren, aus: HARVARD BUSINESS manager, Nr. 02/94, S. 96 ff
- KGSt (1999) (Hrsg.). Kosten eines Arbeitsplatzes, KGSt-Bericht 8/1999, Köln
- KGSt (1996) (Hrsg.): Technikunterstützte Informationsverarbeitung: Die ökonomische Dimension, KGSt-Bericht 7/1996. Köln
- Kudernatsch, D. (1998). Balanced Scorecard im Call Center, Methode oder Mode - kritische Betrachtung einer neuen Managementtechnik, aus: TeleTalk, Nr. 12/98, S. 60ff
- Prospektiv GmbH (2001). Ergebnisse aus Betriebsbefragungen zu Personalkosten u.a. wichtigen Kostengrößen, unveröffentlichte Aufzeichnungen aus dem Forschungsprojekt GECCO, gefördert vom BMBF, Dortmund
- Prospektiv GmbH (2001). Einführung einer Balanced Scorecard zur Messung und Steuerung von Inbound- und Outbound-Projekten, unveröffentlichte Aufzeichnungen aus dem Forschungsprojekt GECCO, gefördert vom BMBF, Dortmund
- Reupert, D.; Wenisch, S. (2000). Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument. Einführung einer Balanced Scorecard als Instrument im Rahmen einer wertorientierten Personal- arbeit bei der Lufthansa Cargo AG, aus: Personalführung, Nr. 11/2000, S. 38ff
- Sievers, K. (1998). Call Center-Kosten – Entscheidungshilfen zum Aufbau eines Call Centers, aus: TeleTalk, Nr. 11/98, S. 80ff
- Schmidt, U. (1998). Balanced Scorecard – Von Kennzahlen zur Handlungssteuerung, aus: Organisationsentwicklung, Nr. 02/98, S. 28 ff
- Weber, J.; Schäffer, U. (2000). Balanced Scorecard & Controlling. Neuausrichtung von Unternehmenssteuerung und Controlling. Wiesbaden
- Wickel-Kirsch, S (1999). Harte Fakten durch Balanced Scorecard, aus: Personalwirtschaft, Nr. 10/99, S. 70ff

Verwaltung

- Beyer, L. & Brandel, R. (2001). *Amtsstunden rund um die Uhr? Öffentliche Verwaltungen öffnen neue „Portale“*. In: Institut Arbeit und Technik - Jahrbuch 2000/2001, S. 59 - 78. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik
- Zimmermann C., Böcker, M. & Kastner, M. (2002). *Öffentliche Beratungsdienste – Bestandsaufnahme von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung*. In: Ver-T-iCall-Report 1, in: Seiler, K., Tielsch, R. & Müller, B.H. (Hrsg.): *Handlungshilfe: Service Center der öffentlichen Verwaltung gesund und effizient gestalten!* Wuppertal: ASER.
- Bundesministerium des Innern, Stabsstelle Moderner Staat - Moderne Verwaltung (2000). *Moderner Staat - Moderne Verwaltung, Aktivitäten zur Staats- und Verwaltungsmodernisierung in Bund und Ländern 2000*, Berlin
- Innenministerium NRW (2001). *E-Government in der Landesverwaltung, Nordrhein-Westfalen, Sachstandsbericht*, Düsseldorf
- Kastner, M. (Hrsg.) (1996). *Auf dem Weg zum "Schlanken Staat" – Der konstruktive Umgang mit Widerständen*. Herdecke: MAORI.
- Saßmannshausen, A. & Seiler, K. (2001). *Ziele und Zielkonflikte im Veränderungsprozess öffentlicher Verwaltungen - Relevanz für innovative Dienstleistungsangebote*. In: *Öffentliche Beratungsdienste - vom Call Center zur Service- und Informationsagentur*, Aktionsheft 1 des Projektes Ver-T-iCall. Wuppertal: ASER
- TA Tlearbeit GmbH (2000). *Callcenter in öffentlichen Verwaltungen*, Kompetenzheft Nr. 13, Köln
- Tellur GmbH (2001). *Modellkonzept für ein interkommunales Community Care Center. Nutzungsmöglichkeiten neuer Technologien im kommunalen Bereich*. Stuttgart: Wirtschaftsförderung Region Stuttgart

Sonstiges

- Bittner, S.; Schietinger, M.; Schroth, J.; Weinkopf, C. (2000). *Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven, eine Literaturanalyse*, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen
- Friedrichs S. (Hrsg.) (2000). *Virtuelle Medien als Chance für die Stadt der Zukunft, Strategische Herausforderung für die politische Führung*, Forschungsprojekt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Verlag Bertelsmann Stiftung, Bonn/Essen/Hamburg
- Kastner, M., Kipfmüller, K., Quaas, W., Sonntag, Kh., Wieland, R. (Hrsg.) (2001). *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Werkstattbericht Wb 21, Buch incl. CD mit Handlungshilfen*. Bremerhaven: NW Wirtschaftsverlag.

Das Kapitel "Planung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung" wurde im Auftrag der Projektleitung des Projektes Ver-T-iCall erstellt. Es ist gleichzeitig Bestandteil der gemeinsamen Handlungshilfe "Gesünder Arbeiten im Call Center" der Projekte CCall und Ver-T-iCall. Ferner ist dieses Kapitel im Internet unter <http://www.ver-t-icall.de> verfügbar.

Projektleitung:

Bergische Universität - GH Wuppertal
Fachbereich 14 - Sicherheitstechnik /
Fachgebiet Arbeitssicherheit/Ergonomie
Prof. Dr.-Ing. Bernd H. Müller
Dipl.-Psych. Kai Seiler
Gaußstraße 20
42097 Wuppertal

Ver-T-iCall - Projektmanagement:

Institut ASER e.V.
Dr. Rainer Tielsch
Corneliusstraße 31
42329 Wuppertal

Kontakt:

Internet: <http://www.ver-t-icall.de>
E-Mail: aser1@uni-wuppertal.de
Telefon: 0202 / 73 10 00
Telefax: 0202 / 73 11 84

Wuppertal, im Oktober 2002

Das Projekt Ver-T-iCall wurde gefördert aus Mitteln des



und unterstützt durch das

