

# Umsetzung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung



# Umsetzung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung

Dieses Kapitel der Handlungshilfe beschäftigt sich in erster Linie mit konkreten Maßnahmenempfehlungen, die zur Erreichung einer gesunden und effizienten Arbeitsgestaltung im jeweiligen Kontext durchzuführen sind.

Im Kapitel 4.1 werden die Gestaltungsschwerpunkte dargestellt, die sich aus den Analysen und Prozessbegleitungen ergeben haben. Aufgrund des noch zahlenmäßig gering vertretenen Untersuchungsfeldes kann diese Auswahl an Gestaltungsschwerpunkten nicht als repräsentativ angesehen werden. Jedoch spiegeln sie Problembereiche wieder, die in vielen der im Projekt untersuchten Service-Center-Einheiten der öffentlichen Verwaltung anzutreffen waren und werden daher ausführlicher mit konkreten Maßnahmenempfehlungen behandelt.

Kapitel 4.2. beschreibt ausgehend von der Bestimmung eines jeweiligen Dienstleistungsprofils für Service Center, welche Tätigkeiten daraus für die Beschäftigten abzuleiten sind, welche Anforderungen dabei für Technik, Organisation und Personal bestehen und welche jeweiligen (Umsetzung-) Maßnahmen dafür idealerweise einzuleiten sind. Am Ende des Kapitels befindet sich eine Maßnahmenübersicht für die in der Projektarbeit typisierten Tätigkeiten in Service Centern der öffentlichen Verwaltung.

Im Kapitel 4.3 werden anhand von Fallbeispielen unterschiedliche Organisationslösungen öffentlicher Service Center beschrieben. Dabei liegt der Fokus auf der Erläuterung der jeweiligen Hauptproblembereiche mit den ermittelten Erfolgs- und Misserfolgskriterien.

In diesem Kapitel werden u. a. auch Verweise auf andere Kapitel sowie auf Leitfäden, die im Rahmen des CCall-Projektes (erhältlich als PDF-Download unter <http://www.ccall.de> ) bei der Verwaltungsberufsgenossenschaft erschienen sind, vorgenommen.

# Inhalt

|              |                                                                                                                                                                |           |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.1</b>   | <b>SCHWERPUNKTE DER ARBEITSGESTALTUNG IN SERVICE CENTERN DER<br/>ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG .....</b>                                                             | <b>5</b>  |
| <b>4.1.1</b> | <b><i>Schnittstellen optimal gestalten!</i></b><br><i>Reinhild Reska, Rainer Dörr.....</i>                                                                     | <b>5</b>  |
| <b>4.1.2</b> | <b><i>Unsicherheit und Skepsis im Change Management reduzieren, Akzeptanz für<br/>das Service Center schaffen!</i></b><br><i>Roman Trench, Kai Seiler.....</i> | <b>10</b> |
| 4.1.2.1      | Hemmnisfaktoren für Veränderungsbereitschaft im öffentlichen Dienst.....                                                                                       | 10        |
| 4.1.2.2      | Geeignete Maßnahmen zur Umsetzung von Veränderungsvorhaben.....                                                                                                | 16        |
| <b>4.1.3</b> | <b><i>Gestaltung von Entgeltregelungen</i></b><br><i>Rolf Brandel.....</i>                                                                                     | <b>22</b> |
| 4.1.3.1      | Aufgabenspezifische Grundentlohnung .....                                                                                                                      | 23        |
| 4.1.3.2      | Motivationswirkung zur Übernahme neuer Tätigkeiten.....                                                                                                        | 26        |
| 4.1.3.3      | Leistungsförderliche Bestandteile .....                                                                                                                        | 29        |
| 4.1.3.4      | Konturen eines gruppenbezogenen Anreizsystems .....                                                                                                            | 30        |
| <b>4.1.4</b> | <b><i>Psychische Fehlbelastungen verringern!</i></b><br><i>Nora Löbbecke, Roman Trench, Kai Seiler, Rainer Tielsch.....</i>                                    | <b>32</b> |
| 4.1.4.1      | Bewältigung von Emotionsarbeit und Berücksichtigung eines adäquaten<br>Handlungsspielraumes.....                                                               | 33        |
| 4.1.4.2      | Gestaltungsmaßnahmen zur Verringerung bzw. Prävention von Fehlbelastungen.....                                                                                 | 35        |
| <b>4.1.5</b> | <b><i>Personalauswahl und Personalentwicklung</i></b><br><i>Karin Esch, Rolf Brandel .....</i>                                                                 | <b>39</b> |
| 4.1.5.1      | Bestandteile und Zielsetzungen von Personalentwicklung.....                                                                                                    | 42        |
| 4.1.5.2      | Personalauswahl .....                                                                                                                                          | 48        |
| <b>4.2</b>   | <b>MAßNAHMENÜBERSICHT NACH DIENSTLEISTUNGEN UND ANFALLENDEN<br/>AUFGABEN</b><br><i>Kai Seiler, Caroline Zimmermann, Nora Löbbecke .....</i>                    | <b>57</b> |
| <b>4.2.1</b> | <b><i>Welche Maßnahmen sind bei welcher Service-Center-Form sinnvoll?</i></b> .....                                                                            | <b>57</b> |
| <b>4.2.2</b> | <b><i>Anforderungs- und Gestaltungsübersicht.....</i></b>                                                                                                      | <b>63</b> |
| <b>4.3</b>   | <b>FALLBEISPIELE .....</b>                                                                                                                                     | <b>80</b> |
| <b>4.3.1</b> | <b><i>Planungsprozess in einer mittelgroßen Kommune</i></b><br><i>Rolf Brandel, Klaus Heß.....</i>                                                             | <b>80</b> |
| 4.3.1.1      | Was gab den Anstoß / Welcher Zweck soll verfolgt werden? .....                                                                                                 | 80        |
| 4.3.1.2      | Beschreibung der gewählten Organisationslösung .....                                                                                                           | 81        |
| 4.3.1.3      | Erfolgs- und Misserfolgskriterien.....                                                                                                                         | 83        |
| 4.3.1.4      | Bewertung / Empfehlung zur gesundheitsgerechten Umsetzung .....                                                                                                | 84        |
| <b>4.3.2</b> | <b><i>Umsetzung eines Service Centers in einer größeren Stadtverwaltung</i></b><br><i>Claudia Brasse, Michael Böcker .....</i>                                 | <b>85</b> |
| 4.3.2.1      | Was gab den Anstoß / Welcher Zweck soll verfolgt werden? .....                                                                                                 | 85        |
| 4.3.2.2      | Beschreibung der gewählten Organisationslösung .....                                                                                                           | 86        |
| 4.3.2.3      | Erfolgs- und Misserfolgskriterien.....                                                                                                                         | 89        |

|              |                                                                               |            |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.2.4      | Bewertung / Empfehlung zur gesundheitsgerechten Umsetzung .....               | 90         |
| <b>4.3.3</b> | <b>Umsetzung eines Service Centers in einem kommunalen Versorgungsbetrieb</b> |            |
|              | <i>Reinhild Reska, Rainer Dörr, Leo Kronenfeld.....</i>                       | <i>91</i>  |
| 4.3.3.1      | Was gab den Anstoß / welcher Zweck soll verfolgt werden? .....                | 91         |
| 4.3.3.2      | Beschreibung der gewählten Organisationslösung .....                          | 93         |
| 4.3.3.3      | Erfolgs- und Misserfolgskriterien.....                                        | 96         |
| 4.3.3.4      | Bewertung / Empfehlung zur gesundheitsgerechten Umsetzung .....               | 101        |
| <b>4.3.4</b> | <b>Service Center mit hauptsächlichlicher Internetfunktion (E-Government)</b> |            |
|              | <i>Rainer Tielsch, Kai Seiler.....</i>                                        | <i>104</i> |
| 4.3.4.1      | Was gab den Anstoß / welcher Zweck soll verfolgt werden? .....                | 104        |
| 4.3.4.2      | Beschreibung der Organisationslösung .....                                    | 105        |
| 4.3.4.3      | Erfolgs- und Misserfolgskriterien.....                                        | 106        |
| 4.3.4.4      | Bewertung / Empfehlungen zur Gesundheitsförderlichkeit.....                   | 107        |

## 4.1 Schwerpunkte der Arbeitsgestaltung in Service Centern der öffentlichen Verwaltung

### 4.1.1 Schnittstellen optimal gestalten!

Im Folgenden wird näher auf das in vielen Service Centern vorzufindende Problem der Schnittstellengestaltung zu anderen Bereichen der Verwaltung eingegangen.

Neben den technischen Voraussetzungen, die eine reibungslose, effiziente Auftragsabarbeitung an den Schnittstellen „Bürger/First-Level/Back-Office“, gewährleisten müssen, was z. B. durch CTI (Computer-Telephony-Integration) und integrierten ACD-Systemen (Automatic Call Distribution) gelöst wird, hat sich in der Praxis ein von der Technik unabhängiges Problem ergeben:

**Effiziente Auftragsbearbeitung durch gute Schnittstellenzusammenarbeit**

*Schnittstellenzusammenarbeit zwischen First Level und Back-Office/Fachabteilungen.*

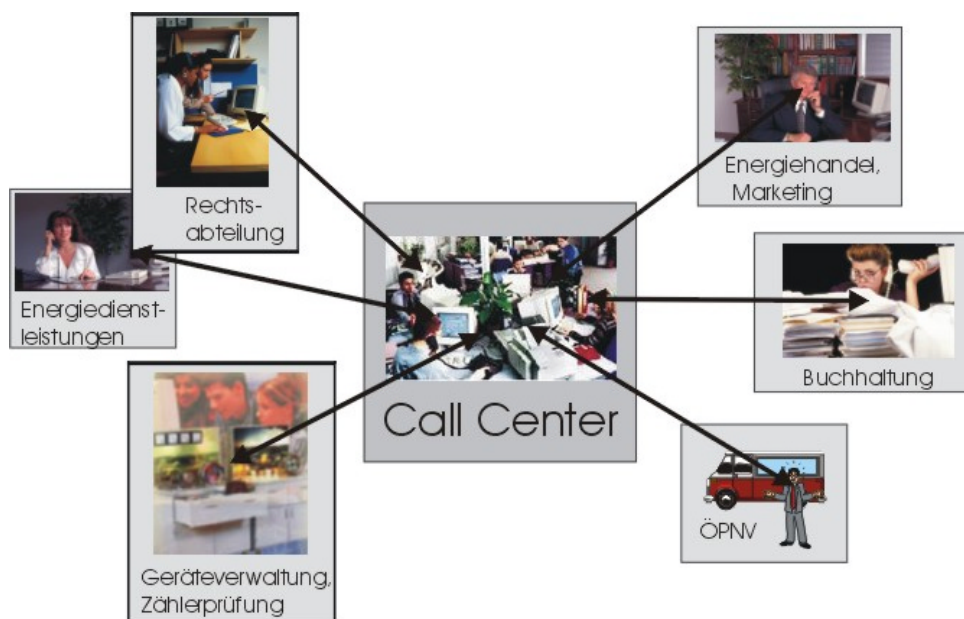


Abbildung 1: Schnittstellen, die z.B. ein Call Center eines kommunalen Versorgungsbetriebes mit Abteilungen/Organisationen hat

Es folgt nun ein Beispiel der Schnittstellenproblematik bei einem Beratungszentrum und den einzelnen Fachabteilungen eines kommunalen Energieversorgers (vgl. Abb. 1). Die ange-

sprochenen Problemlagen sind oftmals vergleichbar mit denen anderer Service Center in öffentlichen Institutionen.

### » Was ist die besondere Problematik an dieser Schnittstelle?

Die Einbindung eines Service Centers in die vorhandene Verwaltungsstruktur löst in erster Linie Informations- und Sensibilisierungsbedarf aus. Denn oft wird ein solches Service Center und demzufolge dessen Agents, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachabteilungen (Back-Office) als Fremdkörper angesehen. In Folge dessen sind die Abläufe bei der Auftragsabarbeitung gestört. Die Mitarbeiter/innen aus dem First Level nehmen die Aufträge und Anliegen der Bürger bzw. Kunden entgegen mit der Zusicherung einer zeitnahen Erledigung. Die Aufgaben bzw. Anträge, welche die First Level Mitarbeiter - bedingt durch die Ablauforganisation - nicht selbst erledigen können (oder dürfen), werden an die Fachabteilungen weitergeleitet. Dabei kommt es oft durch die Mitarbeiter der Fachabteilungen zu Verzögerungen in der Auftragserledigung. Diese nehmen oft die eingehenden Aufträge aus dem Beratungszentrum nicht „ernst“ genug, weil niemand wirklich für die Erledigung verantwortlich ist.

**Spannungen zwischen Front- und Back-Office untereinander stören den Arbeitsablauf**

Klärungsbedürftig sind beispielsweise die folgenden Fragestellungen:

- In wessen Verantwortung fällt die Auftragserfüllung?
- In wessen Verantwortung liegt die Steuerung der Auftragserfüllung?
- In wessen Verantwortung liegt die Verbesserung der Abläufe und der Dienstleistung?

Das Problem zeigt: Mit technikzentrierten Lösungsansätzen allein sind hier keine Erfolge zu erzielen! Das vorliegende Problem ist ein mitarbeiterzentriertes (menschliches) Problem.

**Neben technikzentrierten werden in erster Linie mitarbeiterorientierte Lösungsansätze benötigt**

Bevor hier einzelne Lösungsvorschläge gegeben werden, muss zunächst einmal versucht geklärt zu werden, woraus

nun die Vorbehalte der Fachabteilungen gegen das Beratungs- und Informationscenter resultieren.

Die Einbindung eines solchen Service Centers ist auch immer mit Veränderungen der Arbeitsabläufe in den vorhandenen Strukturen verbunden. In dem Maße wie sich die Arbeitsabläufe ändern, ändern sich auch die Anforderungen an die Beschäftigten:

- Geschäftsprozesse werden im Hinblick auf die Kunden neu gestaltet und EDV-technisch abgebildet. Daraus erwachsen neue Zuständigkeiten, dementsprechend entsteht neuer Qualifizierungsbedarf, eben nicht nur bei den meist für das Service Center neu eingestellten Mitarbeitern, sondern auch bei den Sachbearbeitern der einzelnen Fachabteilungen.
- Die Kundenkommunikation wird neu gestaltet, dazu ist der Aufbau und die Pflege von Kundendatenbanken erforderlich. Hinzu kommt die Notwendigkeit der Entwicklung von Kunden-(rück)gewinnungs-Strategien. Darüber hinaus spielt die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen eine wichtige Rolle für die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit. Wichtig ist auch der Anspruch nach Bürgernähe.
- Die Mitarbeiter in den Fachabteilungen haben ihre Arbeit bisher nicht in der Sichtweise von Produkten und Dienstleistungen gesehen. Kundenkontakte wurden oft als Störungen in der „normalen Arbeit“ betrachtet. Sie müssen lernen, dass das Service Center sie einerseits von Störungen entlastet, andererseits aber die durchgestellten Anrufe einen wichtigen Anteil ihrer Arbeit darstellen.

Wird hier seitens des Managements nicht rechtzeitig Informations- und Sensibilisierungsarbeit initiiert und geleistet, entsteht bei den Mitarbeiter Widerwillen gegen das „Neue“, darüber hinaus Ängste um den eigenen Arbeitsplatz, durch die „billige“ ins Haus geholte Konkurrenz.

Auf der anderen Seite entstehen auch bei den Agents im First Level Vorbehalte gegen die Fachabteilungen. Die Kom-

**Transparenz  
und rechtzei-  
tige Informati-  
on reduziert  
Nichtakzep-  
tanz von Ver-  
änderungen in  
Arbeitsabläu-  
fen**

munikationsstrukturen sind oft erheblich eingeschränkt und gestört.

Ein Beratungs- und Informationscenter kann aber nur dann funktionieren, wenn es von allen Bereichen akzeptiert und seine Notwendigkeit anerkannt wird.

» **Wodurch kann die Zusammenarbeit zwischen Beratungscenter und Fachabteilungen verbessert werden?**

Beispielhafte Lösungsmöglichkeiten bestehen:

- in einem **gemeinsamen Workshop** mit First-Level und Back-Office-Mitarbeiter wird durch einen Austausch der verschiedenen Sichten aus einzelnen Arbeitszusammenhängen heraus Verständnis füreinander entwickelt,
- durch die **Erarbeitung und Visualisierung eines gemeinsamen Zielsystems** wird ein „Ziehen am selben Strang“ erreicht, bei Zielkonflikten kann die „Eliot-Box“ eingesetzt werden. Durch Diskussion wird eine Einigung auf einzelne Ziele herbeigeführt.
- ebenso können **Teammeetings** (Service Center und Back-Office) eventuell monatlich durchgeführt, um den Zusammenhalt von First Level und Back-Office und das Arbeiten für die „gemeinsame Sache“ zu fördern.

Durch ein verbessertes Informationsmanagement, dass sich darstellt durch:

- alle Mitarbeiter werden über den Service des Beratungs- und Informationscenters informiert,
- in einer Informationsbroschüre werden die Vorteile der telefonischen bzw. auch virtuellen Kundenbetreuung dargestellt, auch über Aktivitäten des Beratungscenters wird regelmäßig berichtet,

- Informationen aus den Fachabteilungen werden den Agents kontinuierlich zur Verfügung gestellt,
- etc.

Die Zusammenarbeit zwischen First-Level und Back-Office kann auch verbessert werden durch die Einführung einer neuen Arbeitsorganisationsform wie z. B.:

- teilautonome Gruppenarbeit und analog dazu
- neue Qualifizierungskonzepte (siehe hierzu ausführlich das Kapitel 4.2 für eine entwicklungs- und gesundheitsförderliche Gestaltung von Informations- und Beratungscentern nach dem TOP-Modell).

Dadurch besteht die Chance, die Arbeitsaufgaben schrittweise so umzugestalten, dass eine integrierte Entwicklung der Verwaltung/Organisation, der Technik und aller Mitarbeiter möglich wird:

**Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten schaffen**

Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit erhalten, sich entsprechend ihren Fähigkeiten einzubringen und entsprechend die Markt-/Kunden-/Bürgeranforderungen weiterzuentwickeln.

Angedacht werden kann auch ein Modell von wechselseitigen „Praktika“ im Service Center und den Fachabteilungen, um die jeweiligen Arbeitsweisen und Probleme besser kennen zu lernen (Training des Perspektivenwechsels).

**Perspektivenwechsel trainieren**

Zugleich sollen die Dienstleistungen und Prozesse so weiterentwickelt werden, dass die Anfragen der Kunden/Bürger so gut erfüllt werden, dass durch ihre Anbindung an die Verwaltung/Organisation eine größere Bürgernähe erreicht wird und so eine Abwanderung zur Konkurrenz (z. B. Energieversorger) verhindert wird.

**Weiterentwicklungsmaßnahmen mit dem Ziel: bessere Bürgernähe und hohe Auftragsbearbeitungsqualität**

Die Zielerreichung kann durch eine schrittweise Zurücknahme der Arbeitsteilung unterstützt werden, denn die arbeitsteilige Auftragserfüllung erfordert einen hohen Kontroll- und Koordinierungsaufwand, problematisch ist auch, wie bereits eben erwähnt, das Problem bei der Sicherstellung der Auftragserfüllung

lung. Die Arbeitsteilige Auftragserfüllung erfordert zudem hohe Motivationsanreize.

Bei teilautonomer Gruppenarbeit werden die Lösungskapazitäten bei der Entwicklung von Verbesserungen und ihrer Umsetzungen durch die hohe Beteiligungen der Agents optimal genutzt. Somit wird die Kontrolle über die Auftragserledigung und die Qualität der Auftragserledigung vom Team selbst getragen.

Die Motivationsanreize für die Mitarbeiter aus den Fachabteilungen erwachsen sich z. B. auch durch eine größere Entlastung durch das Service Center.

**Reinhild Reska, Rainer Dörr**

#### **4.1.2 Unsicherheit und Skepsis im Change Management reduzieren, Akzeptanz für das Service Center schaffen!**

Dieser Beitrag zur Erreichung gesunder und effizienter Service Center in der öffentlichen Verwaltung ist hauptsächlich dem Gestaltungsfaktor "Personal" zuzuordnen. Jedoch wird auch im Folgenden deutlich, dass nur durch ganzheitliche Maßnahmen nachhaltige Erfolge hierbei erzielt werden können. Es werden nachfolgend zunächst recherchierte und durch die Projektarbeit in Ver-T-iCall festgestellte Hemmnisfaktoren für Veränderungsbereitschaft erörtert. Anschließend werden geeignete, überwiegend verhaltensbezogene Maßnahmen und Lösungsansätze praxisbezogen aufgezeigt.

##### **4.1.2.1 Hemmnisfaktoren für Veränderungsbereitschaft im öffentlichen Dienst**

Die „wahren“ Gründe für Hemmnisfaktoren von Veränderungsprojekten sind oft nicht unmittelbar zu sehen und liegen meist im Verborgenen. Sie basieren auf Emotionen, Informationsdefiziten, persönlichen Motiven und formalen Hindernissen. Erkennbar werden jedoch meist lediglich sachliche Gründe (vgl. Abb. 2). Die Folgen der „wahren Ursachen“ sind beispielsweise Lustlosigkeit, Intrigen oder Abwesenheit vom Arbeitsplatz (Mohr, Woehe, Diebold, 1998).

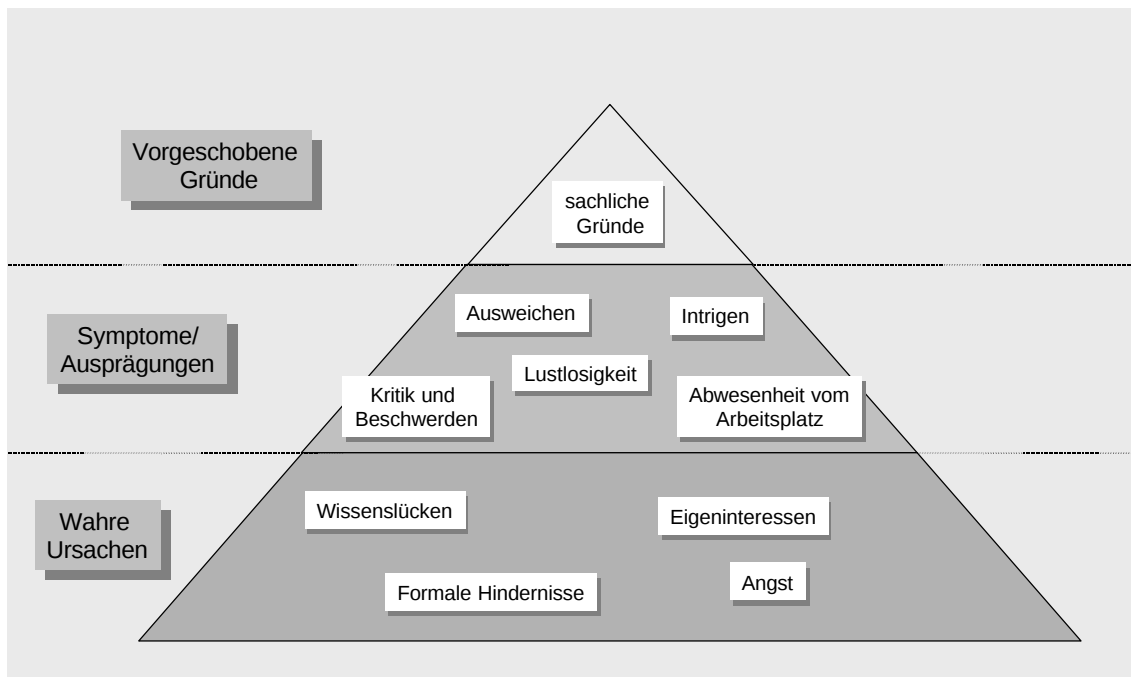


Abbildung 2: Ausprägungen von Widerständen, Quelle: in Anlehnung an Mohr, Woehe, Diebold, 1998

Im Folgenden sollen unterschiedliche Beweggründe (wahre Ursachen), die die Veränderungsbereitschaft der öffentlichen Verwaltung behindern anhand einiger Beispiele aufgezeigt werden.

### » Skepsis und Misstrauen aufgrund von Wissenslücken

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg ist die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen bei den Mitarbeiter, aber auch bei den Führungskräften. Dies ist jedoch selten der Fall. Die häufigsten Gründe für die fehlende Veränderungsbereitschaft sind fehlende Informationen über Art und Umfang der geplanten Veränderung, so dass die Erwartung vor z. B. persönlichen Nachteilen oder dem Verlust des Arbeitsplatzes wächst. Nach Greifenstein (2001) ist der Stellenwert, die Mitarbeiter in ein Reformprozess mit einzubeziehen, von den Personalräten als eher gering einzustufen. Befunde von Befragungen in Kommunal- und Kreisverwaltungen ergaben, dass knapp 80% der Belegschaft fehlende oder zu geringe

**Hemmnisfaktoren der Umstrukturierung durch Transparenz abbauen**

Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten bemängeln. Somit fehlt den Mitarbeitern häufig die nötige Motivation am Veränderungsprozess aktiv mitzuwirken, da sie die Gründe der Veränderung weder kennen noch verstehen (vgl. Rohe, 1999).

Eine entscheidende Bedingung für die Akzeptanz von Veränderungsprozessen ist eine positive Einstellung gegenüber dem durchzuführenden Projekt. Die nachstehende Akzeptanzmatrix in Abbildung 3 verdeutlicht als Heuristik, welche unterschiedlichen Gruppierungen erfahrungsgemäß, aufgrund mangelnder Transparenz, das geplante Vorhaben sowohl negativ als auch positiv beeinflussen können.

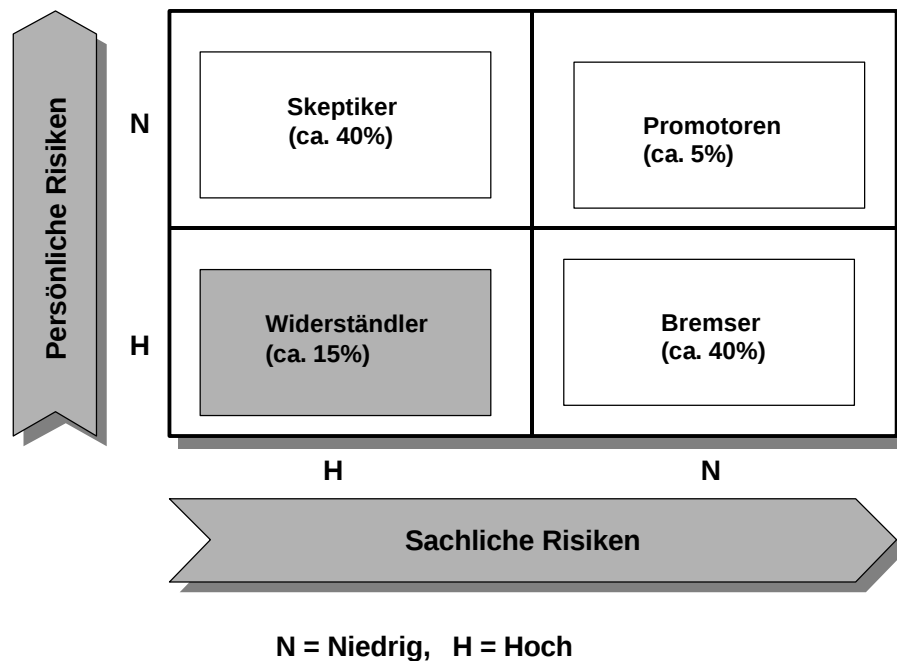


Abbildung 3: Akzeptanzmatrix, Quelle: Mohr, Woehe, Diebold, 1998

Die Befürworter ("Promotoren") unter den Beschäftigten in einem Veränderungsprojekt, welche die persönlichen oder sachlichen Risiken als gering einschätzen, stellen in der Regel den geringsten Anteil in Veränderungsprozessen dar.

Die "Skeptiker", die mit bis zu 40% in einem Veränderungsprojekt vertreten sein können, schätzen die sachlichen Risiken eher hoch ein. Sie sind von der Notwendigkeit und der Leistungsverbesserung der Veränderungsmaßnahme nicht

Persönliche und sachliche Risiken / Vorteile werden unterschiedlich eingeschätzt

überzeugt. Dagegen schätzen Sie ihre persönlichen Nachteile als gering ein.

Die "Bremser", ähnlich stark vertreten wie die Skeptiker, schätzen die persönlichen Risiken wie z. B. den Verlust des Arbeitsplatzes, weniger Geld, Statusverlust etc. als besonders hoch ein. Sie glauben als die „großen Verlierer“ aus dem Veränderungsprozess hervorzugehen, auch wenn sie von der Notwendigkeit der Maßnahme überzeugt sind und die sachlichen Risiken als gering einschätzen.

Die "Widerständler" eines Veränderungsprojektes schätzen sowohl ihre persönlichen als auch die sachlichen Risiken als besonders hoch ein. Sie sind kaum von der Veränderungsmaßnahme zu überzeugen

Tendenziell sind demnach bei einem Veränderungsprojekt 95% der Mitarbeiter als potentielle Gegner einzuschätzen.

### ► **Angst vor Neuem**

Eine weitere Ursache, die Veränderungsmaßnahmen in öffentlichen Verwaltungen ver- bzw. behindern kann ist die Vernachlässigung von aufkommenden und berechtigten Ängsten der Beschäftigten.

Diese diffusen Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeiter, lassen sich z. T. darauf zurückführen, dass die Denkmuster der Führungskräfte öffentlicher Verwaltungen die diese Veränderungen verantworten, Organisationen ausschließlich als rational erfassbare und mechanistisch beeinflussbare Systeme begreifen. Des weiteren liegen die Ängste und Reaktionen der Betroffenen eindeutig, wie bereits erwähnt, in der fehlenden Kommunikation und Integration sowie der mangelnden Transparenz des Veränderungsvorhabens begründet.

Beispiele für diese Ursachen des Widerstandes sind die subjektive Angst vor z. B. Verlust des Arbeitsplatzes, gemindertes Einkommen oder dem Sichtbarwerden fehlender, neu geforderter Kompetenzen der Betroffenen.

**Angst und Unsicherheit lähmen die Veränderungsbereitschaft**

Eine wesentliche Rolle spielen aber auch aufkommende Ängste der Beschäftigten, die sich aufgrund der Veränderungen in der Organisationsstruktur und dem vertraglichen Arbeitsverhältnis ergeben können.

**Beschäftigte fürchten Statusverlust und Veränderungen in der Hierarchie**

Veränderungsmanagement bedeutet auch den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen. Viele Verwaltungen haben mittlerweile, aufgrund von neu geforderten Kompetenzen ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet und erste Schritte davon umgesetzt. Zu beobachten ist allerdings, dass die Mitarbeiter derartigen Maßnahmen skeptisch gegenüber stehen. Zu groß sind die Ängste vor Statusverlusten, Veränderungen in der Hierarchiestruktur und der Aufhebung von dauerhaften Arbeitsverhältnissen.

### » **Hindernisse aufgrund von Eigeninteressen**

Die Promotoren von Veränderungsprojekten müssen sich häufig dem Problem stellen, die verschiedenen Interessenslagen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Der Veränderungsprozess wird behindert in Form von aktiven oder passiven Widerständen, da von den Mitarbeiter mehr persönliche Nachteile wie z. B. schlechtere Arbeitszeiten, Teilnahme an Fortbildungen oder Verschlechterung von räumlichen Gegebenheiten, als persönliche Vorteile vermutet werden.

**Mitarbeiter rechnen mit schlechteren Arbeitszeiten, Mehrarbeit etc.**

Generell ist zu beachten, dass es sich hierbei nicht um existenzielle Sorgen handelt wie z. B. der Verlust des Arbeitsplatzes sondern ausschließlich die persönlichen Interessen der Betroffenen im Vordergrund der Betrachtung stehen.

Ebenso müssen persönliche Einstellungen und Eigenschaften der Beschäftigten zum Veränderungsprozess berücksichtigt werden, wie beispielsweise die mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit einer Person sich an neue Gegebenheiten anzupassen.

**Persönliche Einstellungen und Unsicherheiten müssen berücksichtigt werden**

Häufig besteht bei den Betroffenen der Wunsch an alten bekannten Strukturen, Normen und Regeln festzuhalten. Veränderungen bringen Unsicherheiten mit sich, die nicht unbedingt von allen Betroffenen akzeptiert werden.

Der Veränderungsprozess wird dann z. B. behindert durch:

Ignoranz der Veränderungsmaßnahmen, Äußerung von Kritik und Beschwerden oder der persönlichen Überzeugung selbst von der Veränderungsmaßnahme nicht betroffen zu sein.

### ► **Formale Hindernisse**

Im Folgenden soll auf die formalen Hindernisse, die den Erfolg eines Reformprojekts in der öffentlichen Verwaltung maßgeblich beeinflussen können, eingegangen werden.

Projekte in der öffentlichen Verwaltung sind im Vorhinein zum Scheitern verurteilt, wenn die formalen Rahmenbedingungen für das anstehende Projekt nicht erörtert werden.

Zu berücksichtigen ist, dass sich die öffentliche Verwaltung, trotz allgemeiner Verschärfung des Leistungsdrucks und des Bedarfs an qualifiziertem Personal, in einer schwierigen Ausgangsposition befindet, da sich die finanzielle Situation der Kommunen und Landkreise erheblich verschlechtert hat. Im Vorfeld muss auf jeden Fall geprüft werden, ob und inwiefern sich die geplanten Reformaktivitäten realisieren lassen.

**Finanzielle  
Machbarkeit  
der geplanten  
Modernisierung  
muss nachhal-  
tig geklärt sein**

Des weiteren ist zu beachten, dass öffentliche Verwaltungen durch eine breit gefächerte Organisationsstruktur gekennzeichnet sind und somit für eine erfolgreiche Verwaltungsmodernisierung eine Integration der einzelnen Bereiche und Abteilungen gewährleistet sein muss. Hierbei zeigt sich, dass aufgrund der mangelnden Erreichbarkeit einzelner Abteilungen nicht alle Informationen weitergegeben werden können und dass nicht alle Reformaktivitäten auf alle Abteilungen übertragbar sind.

Aufgrund der beschriebenen Komplexität der Aufgabe stößt die Bearbeitungsfähigkeit der Promotoren somit häufig an die Grenzen der Umsetzung (vgl. Drescher, 2001).

Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Reformvorhabens ist das uneingeschränkte Engagement der Unternehmensführung. Viele Reformvorhaben scheitern dar-

an, dass Promotoren und Verwaltungsführung nicht am gemeinsamen Ziel festhalten.

**Verwaltungsstrukturen erschweren die Reformaktivitäten**

Im weiteren sollen verhaltensbezogene Maßnahmen und Lösungsansätze praxisbezogen aufgezeigt werden.

#### **4.1.2.2 Geeignete Maßnahmen zur Umsetzung von Veränderungsvorhaben**

Ein wesentliches Ziel bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung bedeutet die Minimierung der erwähnten Widerstände. Erfolgreiches Veränderungsmanagement muss daher an mehreren Punkten ansetzen.

Zwei wesentliche Elemente stehen in diesem Abschnitt im Fokus der Betrachtung: Information der Mitarbeiter über die Gründe und Ziele der geplanten Veränderung und Integration und frühzeitige Beteiligung der Mitarbeiter in den Reformprozess.

**Wichtig sind Information und Integration der Mitarbeiter: Partizipation**

Wie bereits erwähnt ist die Akzeptanz und der Abbau von Ängsten der Mitarbeiter über die geplanten Vorhaben entscheidend für den Erfolg der Veränderungsmaßnahme. Dies setzt jedoch eine umfassende und rechtzeitige Information der Beteiligten über die geplanten Vorhaben voraus. Beispielsweise wäre es sinnvoll abteilungsübergreifende Informationsveranstaltungen anzubieten an denen die Promotoren über Ziele, Gründe, Vorgehensweise und ggf. über mögliche Konsequenzen berichten.

Zusätzlich sollten Informationsblätter und Rundschreiben angefertigt werden, die vor allen Dingen die Ziele nochmals erläutern und die über den „Status Quo“ des Veränderungsprojektes informieren. Des weiteren ist die Nutzung von neuen Kommunikationstechnologien wie Intranet zu empfehlen. So kann z. B. durch ein virtuelles Forum zur Diskussion und zu Nachfragen angeregt werden.

**Mehrere Informations- und Kooperationsmöglichkeiten sollten zur Verfügung stehen**

Zusätzlich zu den informativen Angeboten sollte, um Wissenslücken und Ängste zu minimieren, der effiziente Einsatz verschiedener Kooperationsformen berücksichtigt werden.

Beispielsweise fanden in einer qualitativen Analyse zu Planungs- und Einführungsprozessen von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung Zimmermann, Böcker & Kastner (2001) heraus, dass Beschäftigte durch die Einbeziehung in den Planungsprozess, die jeweiligen Vorhaben nach anfänglichem Misstrauen begrüßen. Greifenstein (2001) kommt sogar zu dem Schluss, dass eine frühzeitige und effiziente Einbeziehung der Mitarbeiter den Reformprozess begünstigt.

Mohr, Woehe und Diebold (1998) sind davon überzeugt, dass die breite Masse der Skeptiker und der Bremser die geplanten Reformprozesse am ehesten akzeptiert. Somit ist es von entscheidender Wichtigkeit diese Personengruppen am Reformvorhaben zu beteiligen.

Denkbar wäre demnach die Einführung von Qualitätszirkeln oder zeitlich befristeten Projektgruppen im Rahmen der Arbeitszeit, in denen einerseits Ängste, Reaktionen und Interessen der Mitarbeiter diskutiert werden könnten und andererseits Beschäftigte bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses mit beteiligt werden könnten.

Die Integration der Beschäftigten darf aber auch nicht als Zwang empfunden werden. Die Freiwilligkeit kann nicht durch die Beteiligungspflicht ersetzt werden.

Der passende Führungsstil für die erfolgreiche Umsetzung von Modernisierungsprozessen ist ebenfalls von Bedeutung. Die Führung darf dabei nicht nur durch Verordnungen von oben erfolgen. Wichtig ist z. B. gemeinsam Zielvereinbarungen zu treffen, Handlungsspielräume zu schaffen sowie Stimmigkeit von Aussagen und Handlungen zu gewährleisten.

**Offener und wertschätzender Führungsstil**

Entscheidend ist aber auch, dass sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte für die geplanten Veränderungsprozesse qualifiziert werden. Beispielsweise könnte die Einführung neuer Kommunikationstechnologien die Anforderungen der Beschäftigten übersteigen. Von daher sind Fortbildungsver-

**Weiterqualifizierungen entsprechend der Modernisierungsanforderungen anbieten**

anstaltungen im Rahmen einer erfolgreichen Verwaltungsmodernisierung unerlässlich.

Eine weitere Handlungshilfe für die Umsetzung der geplanten Reformaktivitäten ist die Förderung einer adäquaten Lern- und Vertrauenskultur. Ziel muss es sein, mit allen Beteiligten gemeinsame Werte und Normen zu erarbeiten mit denen sich ein Großteil der Beschäftigten identifizieren kann. Dies reduziert einerseits das Misstrauen und die Ängste und schafft außerdem eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit.

Abschließend sollen im Sinne eines fortlaufenden Prozesses, Empfehlungen für den Ablauf von erfolgreichen Veränderungsmaßnahmen mit Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung dargestellt werden (die Maßnahmen lassen sich aufgrund der Prozessorientierung gut in dem in Kapitel 4.2 beschriebenen Vorgehens integrieren). Dabei überlappen die aufgeführten Ratschläge mit den in diesem Abschnitt erwähnten Handlungshilfen (vgl. Kastner, 1996).

### **1) Planungsphase:**

Bevor Veränderungsmaßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können müssen zunächst einige Punkte berücksichtigt werden. Dazu gehören: Erarbeitung von Visionen und Zielen, Klärung der Grundwerte in der Verwaltung und Vereinbarungen gemeinsamer Kulturvorstellungen und Grundsätze.

#### **- Erarbeitung von Visionen und Zielen**

Für die Minimierung von Widerständen sowie für die Motivation der Mitarbeiter ist es von Bedeutung konkrete Visionen und Ziele festzulegen. Dies sollte in Form von partizipativen Mitarbeitergesprächen und Workshops erfolgen. Die externe Moderation ist hierbei unerlässlich, da sich erfahrungsgemäß gezeigt hat, dass Mitarbeiter und Führungskräfte Probleme bei der Generierung von Visionen und Zielen haben.

#### **- Klärung der Grundwerte in der Verwaltung**

Im Vorfeld gilt es zu klären, ob die geplanten Veränderungsmaßnahmen mit den in der Verwaltung und den von den betroffenen Mitarbeitern ethischen Grundsätzen übereinstimmen. Hierzu ist die Schulung von Führungskräften notwendig und die Festlegung der jeweiligen Grundwerte im Workshop zu diskutieren (vgl. dazu die Themen "Zielsystem" und "Zukunftswerkstatt" im Kapitel 3 "Planung" )

### **- Vereinbarungen gemeinsamer Kulturvorstellungen und Grundsätze**

Des weiteren sind gemeinsame Vorstellungen über Veränderungs- und Kommunikationskulturen zu vereinbaren. Hierunter fallen z. B. Fragestellungen des gemeinsamen Umgangs oder der entsprechenden Leitkultur in der öffentlichen Verwaltung. Diese könnten im Rahmen eines Kulturworkshops unter externer Moderation stattfinden.

Weiterhin gilt es, auf der Grundlage der entwickelten Visionen, Ziele, Grundwerte und Leitbilder allgemeine Regeln und Grundsätze abzuleiten. Die Erarbeitung der Grundsätze sollte auf jeder Mitarbeiterebene erfolgen und ist vom Führungspersonal vorzuleben.

## **2) Umsetzungsphase**

In der Umsetzungsphase sollten die in den vorangegangenen Schritten besprochenen Ziele, Vorstellungen und Vereinbarungen auf ihre Verwirklichung hin überprüft und vorhandene Widerstände analysiert und beseitigt werden. Entscheidend hierfür ist die Diagnose von Widerständen und die Durchführung von Interventions- und Präventionsmaßnahmen.

### **- Erörterung von Widerständen**

Bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen wird es ein Idealverhalten aller Beteiligten kaum geben. Vielmehr gilt es die auftretenden Widerstände zu erkennen und im weiteren zu beheben. Dazu ist es sinnvoll die Mitarbeiter zu befragen, Mitar-

beitergespräche zu führen um vorhandene Widerstände sowie Konflikte zu erörtern und abzubauen.

Erfahrungsgemäß zeigt sich, dass bei der Behebung von Umsetzungsproblemen eine Widerstandsgenese hilfreich sein kann. Insbesondere sollte die Historie der Organisation und gewachsene Erwartungshaltungen der Mitarbeiter mit berücksichtigt werden. Dies kann einerseits in Projektgruppen erfolgen oder bei der Entwicklung von Worst- oder Best-Case-Szenarien.

Unerlässlich dabei ist auch die Analyse der vorhandenen Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen.

Da sich zumeist nicht alle Widerstände auf einmal beheben lassen, ist die Diskrepanz zwischen Ideal- und Realverhalten aufzulisten und nach ihrer Priorität zu ordnen.

#### **- Durchführung von Interventions- und Präventionsmaßnahmen**

Für den bevorstehenden Interventionsprozess ist es erforderlich die Mitarbeiter im Rahmen von Informationsveranstaltungen oder durch die Ausgabe von Broschüren über die geplanten Interventionen aufzuklären. Als weitere Maßnahme müssen alle Mitarbeiter an einen Tisch gebracht werden, um Ergebnisse und Diskrepanzen bezüglich der in der Planungsphase erarbeiteten Vorstellungen an alle Beteiligten rückkoppeln zu können. Ziel muss es sein Transparenz und Seriosität zu vermitteln, da Vertrauensverluste nur schwer auszumerzen sind und nur durch derartige Maßnahmen die Mitarbeiter motiviert werden können.

Allerdings lässt sich in der Praxis immer wieder beobachten, dass Interventionen zu schnell und in einem zu großen Umfang geplant und durchgeführt werden. Wichtig ist, dass Interventionen sukzessive erfolgen und für alle Beteiligten erkennbar sind.

Um Fehlverhalten vorzubeugen und eine optimale Prozessbeteiligung zu garantieren, ist es zweckmäßig das Personal, einschließlich der Führung, in Bereichen wie z. B. Kommunikation, Führung, Teamentwicklung, Sozialkompetenz und Projektmanagement zu schulen.

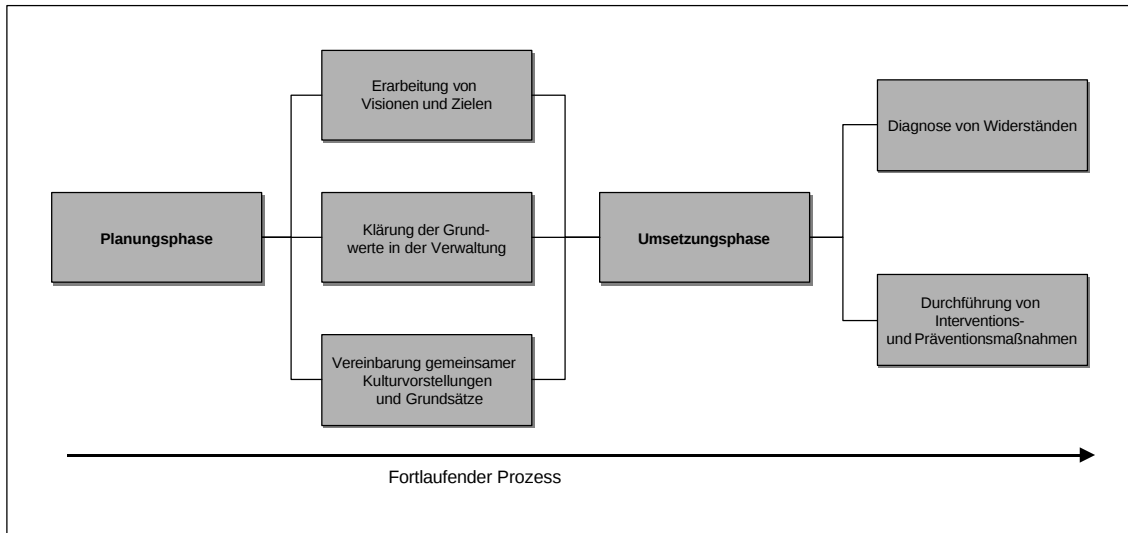


Abbildung 4: Ablauf der Planung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen

## Literatur

- Zimmermann, C., Böcker, M., Kastner M. (2002). Öffentliche Beratungsdienste – ein zentraler Punkt innerhalb der Verwaltungsreform oder lästiger Zwang? In: Ver-T-iCall-Leitfadenmodul 6 "Reports" Zum Stand innovativer Beratungsdienste in der öffentlichen Verwaltung. Wuppertal: Bergische Univ.- GH Wuppertal, FB Sicherheitstechnik, Fachgebiet Arbeitssicherheit/ Ergonomie, (auch als Vorgängerversion unter <http://www.ver-t-icall.de> erhältlich)
- Drescher, A. (2001). Organisationskultur, Führung, Personalentwicklung. In: S. Frieß, R. Hickel, H. Mai, U. Mückenberger (Hrsg.). Modernisierung des öffentlichen Dienstes – eine Zukunftsbilanz. Düsseldorf: Hans- Böckler- Stiftung
- Greifenstein, R. (2001). Mitarbeiterbeteiligung und Verwaltungsmodernisierung: Gestaltungschancen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In: S. Frieß, R. Hickel, H. Mai, U. Mückenberger (Hrsg.). Modernisierung des öffentlichen Dienstes – eine Zukunftsbilanz. Düsseldorf: Hans- Böckler- Stiftung
- Kastner, M. (1996). Auf dem Weg zum schlanken Staat – der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke: MAORI

- Mohr, N., Woehe, J. M., Diebold (1998). Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Rohe, C. (1999). Risiko- und Erfolgsfaktor Nr. 1 Implementierung. In: H. Spalnik (Hrsg.). Werkzeuge für das Change Management. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung

**Roman Trench, Kai Seiler**

#### **4.1.3 Gestaltung von Entgeltregelungen**

Bei der Einrichtung von Call- bzw. Service Centern in der öffentlichen Verwaltung spielen Fragen der Entgeltregelung eine zentrale Rolle. Unter Berücksichtigung der Besoldungs- und tarifrechtlichen Grundlagen müssen Regelungen gefunden werden, die den Anforderungen an die Tätigkeiten in den telefonischen Beratungsdiensten und den Interessen der Beschäftigten gerecht werden (vgl. auch Keller & Kurth, 1991). Bei der Einführung eines Service Centers innerhalb der Strukturen der öffentlichen Verwaltung – was nach gängiger Praxis die häufigste anzutreffende Lösung ist – werden die Gestaltungsspielräume wesentlich durch die Beamten- und tarifrechtlichen Rahmenbedingungen vorgegeben. Zwar sind in diesen Bereichen seit einiger Zeit Flexibilisierungsbestrebungen im Gange, die auch in den geplanten Service Center-Bereichen der öffentlichen Verwaltung Anwendung finden können, es besteht allerdings weiterhin die Notwendigkeit, die Entgeltfestlegung auf der Basis der im BAT oder im entsprechenden Beamtenrecht definierten Tätigkeitsmerkmale vorzunehmen. Die Diskussion verschiedener Aspekte zur angemessenen Entlohnung von Service-Center-Tätigkeiten im öffentlichen Dienst geht dabei von diesen bestehenden Notwendigkeiten aus und vermeidet auf diese Weise das Problem der Ungleichbehandlung von Beschäftigten durch die Anwendung unterschiedlicher Tarifgrundlagen. Derartige Konflikte sind in den zur Privatisierung anstehenden Bereichen der öffentlichen Verwaltung (beispielsweise bei Stadtwerken, im Nahverkehr oder bei der Energieversorgung)

**Entlohnung erfolgt nach Beamten- und Angestellten-tarifrecht**

recht häufig, da ein wesentliches Einsparpotenzial vor allem darin gesehen wird, die Beschäftigten dort nach Haustarifen unterhalb des bisherigen BAT-Niveaus zu beschäftigen. Auch bei der Einrichtung städtischer Service Center bestünde die Option, durch eine privatwirtschaftliche Ausgründung oder die Beauftragung eines Dritten, die Entlohnung außerhalb des BAT zu regeln. In der Praxis präferieren jedoch die meisten Verwaltungen bisher aufgrund der notwendigen, engen Anbindung an die übrigen Verwaltungsbereiche eine Inhouse-Lösung und sind demzufolge den geltenden Rahmenseetzungen des öffentlichen Dienst- und Tarifrechts unterworfen.

**Outsourcing  
ist nicht immer eine  
sinnvolle  
Alternative**

Bei der Frage nach einer aufgabenangemessenen Entlohnung sollen die folgenden Aspekte näher untersucht werden:

- Aufgabenspezifische Grundentlohnung,
- Motivationswirkungen zur Übernahme neuer Tätigkeiten,
- Leistungsförderliche Bestandteile,
- Konturen eines gruppenbezogenen Anreizsystems.

#### 4.1.3.1 Aufgabenspezifische Grundentlohnung

Die Systematik des BAT verlangt eine an Tätigkeitsmerkmalen orientierte Eingruppierung in eine bestimmte Vergütungsgruppe, so dass zur Bemessung der Grundvergütung die Bestimmung der Arbeitsinhalte notwendig ist. Für alle Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst wird daher eine Arbeitsplatzbeschreibung erstellt, in der – aufgeschlüsselt nach prozentualen Zeitanteilen – die wesentlichen Tätigkeitsmerkmale definiert werden. Jedes dieser Tätigkeitsmerkmale ist einer bestimmten Vergütungsgruppe zugeordnet, für die endgültige Eingruppierung des Beschäftigten ist die Voraussetzung, dass mindestens zur Hälfte die Tätigkeitsmerkmale der zugehörigen Vergütungsgruppe ausgeübt werden.

**Fehlende Musterbewertungen für die Bestimmung der Vergütungsgruppe der SC-Agents macht Entlohnung komplizierter**

Zur Vereinfachung der individuell vorzunehmenden Arbeitsplatzbewertung kann innerhalb der öffentlichen Verwaltung für die meisten, häufiger vorkommenden Arbeitsplätze auf

Musterbewertungen zurückgegriffen werden. Außerdem hat die Rechtsprechung in den letzten Jahren in vielen Fällen offene Fragen der konkreten Eingruppierung entschieden, so dass sich Arbeitgeber, Beschäftigte und Personalräte in kritischen Fällen häufig auf bereits bestehende Urteile o.ä. berufen können.

Für den Arbeitsplatz im Service Center einer Verwaltung existieren jedoch derartige Vorgaben zur Orientierung bislang noch nicht, so dass hier in den untersuchten Verwaltungen individuell vorgegangen werden musste. Die Überlegungen zur Festlegung der Vergütungsgruppe in den Service Center-Arbeitsplätzen richteten sich aus personalpolitischer Sicht vor allem nach den folgenden Aspekten:

- Welche Beschäftigtengruppen sollen für einen Service Center-Arbeitsplatz gewonnen werden? Wie muss für diese ein attraktives Entlohnungsangebot aussehen?
- Wie können die im Service Center zu erwartenden höheren Belastungen gegenüber anderen Arbeitsplätzen in der Entlohnung berücksichtigt werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Eingruppierungsvoraussetzungen (z. B. Ausbildung) von den infrage kommenden Bewerbern auch erfüllt werden können?

Hinsichtlich der personalpolitischen Zielsetzungen lassen sich bei der Einrichtung von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung zwei Herangehensweisen unterscheiden: zum einen wird dabei versucht, für bestimmte Beschäftigtengruppen neue entwicklungsfähige Tätigkeitsfelder zu finden, zum anderen wird das benötigte Service Center-Personal im Zuge einer offenen (internen) Ausschreibung gewonnen. Unter diesen Vorzeichen ist die Herangehensweise bei der Frage der geeigneten Entgeltfestsetzung von den übergeordneten personalpolitischen Zielen abhängig. Dabei lässt sich relativ häufig das Phänomen beobachten, dass die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten und die konkreten Arbeitsplatzbeschreibungen vorrangig an diesen Zielsetzungen ausgerichtet werden. Aufgrund fehlender Orientierungs- und Erfahrungswerte bei der Entgeltfestsetzung für

**Personalpolitische Zielsetzung bestimmt die Rekrutierung und Entgeltfestsetzung**

Service Center-Dienstleistungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung ist diese Vorgehensweise durchaus erklärlich.

Die Grundvergütung der Service Center-Angestellten bemisst sich in der Regel zwischen BAT VIb und Vb für „normale“ Service Center-Agenten und Vc bis IVb für übergeordnete Hierarchiestufen. Diese erhalten ihre Berechtigung einerseits durch wahrzunehmende Teamleiterfunktionen, die durch verschiedene administrative Tätigkeiten gekennzeichnet sind, andererseits wird eine höhere Bezahlung bei Mischarbeitsplätzen gewährt, bei denen zugleich Sachbearbeiteraufgaben anfallen. Mit der in vielen öffentlichen Service Centern anzutreffenden zweistufigen Hierarchie ist zugleich ein Anreiz zum Aufstieg gegeben, welcher zwar aufgrund der oft noch unzureichenden praktischen Erfahrung noch nicht häufig realisiert werden konnte, aber dennoch als regulärer Karriereweg angesehen wird.

**Grundvergütung erfolgt über zweistufige Hierarchie**

**Gute Grundvergütung und Aufstiegschancen reichen als Anreiz für Wechsel zur Service-Center-Tätigkeit nicht aus, sind aber eine notwendige Bedingung**

Im Gegensatz zu der in den bisherigen Telefonzentralen üblichen Vergütung nach BAT VII ist die in Service Centern übliche Bezahlung deutlich attraktiver. Obwohl die Beschäftigten aus diesen Bereichen ansonsten kaum vergleichbare Aufstiegsmöglichkeiten haben, wird sowohl vom Arbeitgeber als auch von einigen Beschäftigten der Telefonzentrale selbst eine Tätigkeit im Service Center nicht angestrebt. Dabei ist auf beiden Seiten durchaus die Einstellung vertreten, dass die bisherigen Telefonzentralenmitarbeiter zu großen Teilen den Belastungen eines Service Center-Arbeitsplatzes nicht gewachsen seien. Nur zum Teil erfüllt daher die gewährte höhere Grundvergütung das Ziel, die Mehrbelastung gegenüber der Tätigkeit in einer Telefonzentrale auszugleichen. Ebenso ist damit das Ziel verbunden, bei internen Bewerbungen andere Beschäftigtengruppen anzusprechen. Durch den teilweise vorgesehenen Verzicht auf die nach dem BAT vorausgesetzte Ausbildungs- und Prüfungspflicht (§ 25) während der Beschäftigungsdauer im Service Center bietet sich diese Tätigkeit auch für Bedienstete an, welche eine entsprechende Eingruppierung ansonsten aufgrund fehlender Prüfung nicht erreichen können. Der Ausnahmetatbestand des BAT, auf den hier zurückgegriffen wird, ermöglicht nach der aktuellen Rechtslage erst nach Vollendung des 40. Lebensjahres einen generellen Prüfungsverzicht, so dass gerade für jüngere An-

gestellte ggf. über einen längeren Zeitraum keine Möglichkeiten bestehen, von der Service Center-Tätigkeit hinaus in einen anderen gleichwertigen Arbeitsplatz zu wechseln. Allerdings sind in der Praxis bislang kaum konkrete Bedarfe bekannt geworden, die einen Aufstieg in Bereiche außerhalb des Service Centers erforderlich gemacht hätten. Erst mit zunehmender praktischer Erfahrung sind hier konkrete Aussagen zu der Problemlage möglich.

#### 4.1.3.2 Motivationswirkung zur Übernahme neuer Tätigkeiten

Bei der Frage nach der Motivationswirkung zur Übernahme der Tätigkeit in einem Service Center nehmen finanzielle Gehaltsbestandteile unbestritten einen wichtigen Anteil ein. Zu unterschieden sind jedoch die einmaligen Effekte (etwa bei Übernahme einer neuen Stelle) und wiederkehrende Effekte, welche z. B. durch befristete oder unbefristete Zulagen erzielt werden. In der öffentlichen Verwaltung spielen zu diesen materiellen Anreizen auch – mit Blick auf die eingeschränkte finanzielle Leistungskraft der öffentlichen Personalausgaben – immaterielle Anreize eine wichtige Rolle. Des weiteren sind die Kriterien entscheidend, nach denen sich die Vergabe von Anreizen richtet: hier sind sowohl Anreize auf der Basis von Input als auch auf der Basis von Output möglich.

**Service-Center-Tätigkeiten werden durch materielle und immaterielle Vergabe von Anreizen attraktiver**

Die Diskussion um Leistungsanreize im öffentlichen Dienst wurde bereits vor einigen Jahren intensiv im Zusammenhang mit der Reform des BAT geführt. Anreize, so definiert das Verwaltungsglossikon relativ allgemein, sind "monetäre und nicht monetäre 'Zahlungen' bzw. Versprechungen, mit denen das erwartete Verhalten der Adressaten nicht erzwungen, sondern z. B. durch Zuschüsse attraktiver oder durch Abgaben unattraktiver gemacht wird. Die Entscheidungsfreiheit der Adressaten bleibt formell gewährleistet, sie können frei entscheiden, ob sie in Reaktion auf die gebotenen Anreize ihr Verhalten ändern wollen" (Eichhorn, 1991, S. 42). Leistungsanreize müssen also so konzipiert werden, dass sie hinreichend attraktiv sind, damit sich ein entsprechendes Engagement für den Einzelnen lohnt.

Den im öffentlichen Dienst am häufigsten vorhandenen dauerhaft wirkenden Anreizen, die mit der Aussicht auf eine höhere Grundentlohnung bei Übernahme einer neuen Tätigkeit ihre Motivationswirkung entfalten, werden in der Diskussion zeitlich befristete materielle Anreize und immaterielle Anreize gegenübergestellt. Als materielle Leistungsanreize sind alle Formen monetärer Belohnungen gemeint – erhöhte Lohn- und Gehaltszahlungen, Prämien, Höhergruppierungen, Zulagen für bestimmte Tätigkeiten und mit Aufstiegsmöglichkeiten verbundene Weiterbildungsmaßnahmen. Die Immateriellen Leistungsanreize hingegen beziehen sich auf nichtmonetäre Faktoren. Damit können beispielsweise Belobigungen gemeint sein, wie etwa die offizielle Auszeichnung einer Abteilung, die besonders gut gearbeitet hat. Von größerer Relevanz dürfte aber eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen sein, etwa durch verbesserte Methoden der Personalführung und des Personalmanagements, eine günstige Gestaltung des Arbeitsumfeldes, die Steigerung der Souveränität bei der Arbeitszeitgestaltung oder Maßnahmen zur Verbesserung des Organisations- bzw. Betriebsklimas. Immaterielle Leistungsanreize setzen also häufig präventiv an, indem sie leistungsfördernde Bedingungen schaffen, statt nachträglich eine gute Leistung zu belohnen.

**Monetäre und nichtmonetäre Belohnung nach eindeutigen Kriterien**

**Verbesserung der Arbeitsbedingungen als immateriellen Leistungsanreiz**

Bei den bereits in Betrieb befindlichen Service Centern der öffentlichen Verwaltung ist die Bedeutung eines angenehmen Arbeitsklimas und anderer Voraussetzungen, die als immaterielle Leistungsanreize gehandelt werden, zumeist in ihrer Bedeutung erkannt worden. Ohne diese Aspekte wäre es nach fast übereinstimmenden Aussagen der Projektverantwortlichen und auch vieler Beschäftigter kaum möglich, die konkreten neuen Serviceleistungen gemeinsam zu erarbeiten, kontinuierlich zu verbessern und schließlich geeignete Arbeitsstandards zu definieren. Am Beispiel des Service Centers zeigt sich damit, dass es wichtig ist materielle und immaterielle Anreize sinnvoll zu verknüpfen. Dieser Aspekt spielt auch in der allgemeinen Diskussion um Leistungsanreize eine wichtige Rolle, ob es eher materielle oder immaterielle Anreize sind, die eine größere Wirksamkeit entfalten. Dabei wird oft vereinfachend auf die Maslowsche Bedürfnispyramide (Maslow, 1999) verwiesen und die Schlussfolgerung gezogen, dass materielle Anreize in erster Linie auf der Ebene der unteren Gehaltsgruppen von Bedeutung seien, während Mitarbeiter der oberen Gehaltsgruppen eher Interesse an der Selbst-

**Immaterielle und materielle Leistungsanreize sind miteinander verknüpft**

verwirklichung hätten. Eine derart vereinfachte Gegenüberstellung zwischen materiellen und immateriellen Anreizen verkennt jedoch die Wechselwirkung, die zwischen beiden besteht: Wer in sehr unbefriedigenden Arbeitsbedingungen arbeitet, also beispielsweise über keinerlei Handlungsspielraum verfügt, wird auch durch materielle Anreize nicht dauerhaft zu motivieren sein. Umgekehrt gilt aber ebenfalls, dass ein Mitarbeiter, der aufgrund von immateriellen Anreizen sehr gute Leistungen erbringt, auf Dauer auch nach einer materiellen Auswirkung dieser Leistungen fragen wird. Beide Aspekte sind also nicht voneinander zu trennen, und die Motivationswirkung eines Systems, dass ausschließlich auf immaterielle Anreize setzt, wird auf Dauer ebenso in Frage zu stellen sein, wie die einseitige Ausrichtung auf materielle Aspekte. Die in den betrachteten öffentlichen Service Center gefundenen Wege der Verknüpfung materieller und immaterieller Anreize haben hier durchaus vorbildlichen Charakter.

Hingegen ist die in der Debatte um Leistungsanreize ebenfalls thematisierte Zeitorientierung in der Service-Center-Praxis noch sehr gering ausgeprägt. Generell werden gewährte finanzielle Anreize in dauerhafte, regelmäßige und punktuelle Anreize unterschieden. Dauerhafte Anreize können Beförderungen bzw. Höhergruppierungen sein: Durch gute Leistungen wird quasi ein Anspruch erworben, der eingelöst wird. Regelmäßige Anreize sind etwa Prämien, die in bestimmten Abständen (beispielsweise jährlich) je nach Leistung im vorausgegangenen Zeitraum ausgeschüttet werden, oder Zulagen, die aufgrund von erbrachten Leistungen für einen bestimmten Zeitraum gewährt werden. Punktuelle Anreize sind Prämien, die zu einem bestimmten Anlass, etwa als Honorierung einer besonderen Leistung, ausgeschüttet werden, oder auch Zulagen, die für eine konkrete Aufgabe, etwa für die Bearbeitung eines größeren Projektes, vergeben werden.

**Dauerhafte,  
regelmäßige  
und punktu-  
elle Anreize**

Kritisch wird im Service-Center-Bereich ebenfalls die Thematik der outputorientierten Bewertung gesehen. Aufgrund der technisch leicht erfassbaren Arbeitsdaten musste sich die Behörde in Betriebsvereinbarungen mit dem Personalrat in der Regel verpflichten, individuelle Leistungsdaten nicht zu verwenden. Dementsprechend sind ergebnisorientierte Anreize derzeit noch ausgeschlossen.

In den bereits in Betrieb gegangenen Service Centern sind praktisch bislang nur dauerhafte Anreize durch höhere Vergütung zur Übernahme der Tätigkeit vorhanden. Die Motivationswirkung von dauerhaften Anreizen wird vielfach aber sehr skeptisch beurteilt: Untersuchungen zufolge hat Geld als Motivator eine sehr geringe Halbwertszeit (Sprenger, 1992, S. 87 ff.) – der einzelne Mitarbeiter gewöhnt sich nach der Beförderung schnell an das höhere Gehalt, so dass der Motivationsfaktor wegfällt. Die demotivierende Wirkung bei Kollegen, die bei der Auswahl nicht berücksichtigt wurden, stellt ein weiteres Problem dar (welches sich im übrigen in Zeiten knapper Beförderungsstellen verschärft auswirkt). Unter dem Gesichtspunkt der Anreizwirkungen spricht also einiges dafür, statt mit dauerhaften Höhergruppierungen häufiger mit regelmäßigen und auch mit punktuellen Anreizen zu arbeiten. Hierfür müssten noch geeignete Kriterien und Entlohnungsmodelle entwickelt werden.

**Geld als Motivator hat eine kurze Halbwertszeit**

#### 4.1.3.3 Leistungsförderliche Bestandteile

Die bisherigen Entgeltmodelle der Service Center sehen praktisch noch keine befristet oder punktuell zu gewährenden Leistungsanreize vor. Für die Weiterentwicklung finanzieller Leistungsanreize ist die Erarbeitung von Kriterien notwendig, nach denen beispielsweise eine von den Beschäftigten innerhalb und außerhalb des Service Centers als gerecht empfundene Vergabe von Zulagen und Prämien erfolgen kann. Einige mögliche Anwendungsbeispiele sollen im Folgenden näher diskutiert werden.

**Eindeutige Kriterien für Vergabe von Leistungsanreizen**

Ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Gewährung von Leistungsanreizen könnte im Ausgleich zeitlicher Belastungsfaktoren liegen. Im Normalfall wird in den kommunalen Service- und Beratungszentren eine längere Erreichbarkeit als in den übrigen Teilen der öffentlichen Verwaltung gewährleistet. Zwar hat die Diskussion um die Erreichbarkeitsdauer dazu geführt, dass mit Blick auf die damit verbundenen Kosten die Besetzung der Service Center-Arbeitsplätze in extremen Tagesrandlagen entweder ganz entfällt oder aber die erwünschte Dienstleistungsqualität über die Umleitung zu ohnehin ständig besetzten Stellen erreicht wird. Dennoch sind Arbeitsplätze im Service Center in der Regel aufgrund der festen Dienstpläne und der häufigeren Abend- und

**Mehrbelastung sollte durch Leistungsanreize ausgeglichen werden**

teilweise Wochenenddienste zeitlich umfassender, was in der Regel durch eine attraktivere Grundbezahlung ausgeglichen wird. Da der BAT insbesondere für Samstagsdienste keine zusätzliche Entlohnung vorsieht, haben die Beschäftigten in den Bürgerämtern und Service Centern, die nach Dienstplan an diesen Tagen arbeiten müssen, nur dann einen finanziellen Vorteil, wenn sie im Service Center eine Vergütungsgruppe erzielen können, die ihnen ansonsten innerhalb der Verwaltung nicht offen steht. Damit ist aber auch die Notwendigkeit verbunden, die Belastungen möglichst gerecht auf alle Beschäftigten zu verteilen, damit dieser Ausgleichseffekt durch die attraktivere Grundvergütung auch allen gleichermaßen zuteil wird. Eine individuelle Zulage oder Prämie, welche sich z. B. nach „unattraktiven“ Arbeitszeiten am Samstag richtet, wäre mit dem BAT nur schwer vereinbar und brächte zudem das Problem mit sich, dass damit auch in anderen Arbeitsbereichen der Verwaltung Ansprüche begründet werden könnten. An individuellen Leistungen orientierte Zahlungen dürften am Widerstand der Personalvertretungen scheitern, welche die Nutzung der im Service Center leicht erfassbaren Arbeits- und Leistungsdaten für die Zwecke der Personalbewertung untersagt haben. Es empfiehlt sich daher vermutlich nicht, für den Service Center-Bereich individuelle Gehaltsbestandteile zu entwickeln, welche die Grundvergütung ergänzen bzw. teilweise ersetzen könnten. Eine größere Chance liegt eher in der Entwicklung gruppenbezogener Anreize, die materiell oder immateriell zudem für eine Weiterentwicklung der Teamarbeit der beteiligten Service-Center-Agents sorgen könnten.

#### **4.1.3.4 Konturen eines gruppenbezogenen Anreizsystems**

In der Einführungspraxis wird seitens der Service-Center-Verantwortlichen zunächst erfahrungsgemäß mehr Wert auf eine strikte Dienstplaneinteilung gelegt. Es geht den Teamleitern zunächst darum, dass der Betrieb sichergestellt ist und die Wartezeiten für die Anrufer durch Personalengpässe auch zu Spitzenzeiten möglichst gering sind. In einem zweiten Schritt dürfte es in etablierten Service Centern jedoch auch möglich sein, den Personaleinsatz zur Bewältigung der eingehenden Anrufe mehr in die Verantwortung der Gruppe der Agents selbst zu legen. In Verbindung mit gruppenbezogenen Anreizen und Prämien sind

hier durchaus flexible und mitarbeitergerechte Arbeitsformen denkbar. So könnte nicht nur der Personaleinsatz unmittelbar durch die Agents selbst organisiert werden, sondern auch die Aufteilung in reine Telefon- und begleitende Sachbearbeitertätigkeit könnte innerhalb der Gruppe eigenverantwortlich geregelt werden. Gruppenbezogene Anreize, d.h. Prämien, die beispielsweise auf der Basis kollektiver Leistungen gezahlt würden, könnten in diesem Kontext eine wichtige unterstützende Funktion einnehmen, ohne dass hierzu eine unmittelbar individuelle Leistungszurechnung erfolgen müsste. Ähnlich wurde bereits bei der Gewährung von Leistungsanreizen in verschiedenen kommunalen Bürgerämtern verfahren. Allerdings würde ein solcher Ansatz die Position der Teamleiter tendenziell schwächen und sich gegen die im Aufbau befindliche unmittelbare „kollegiale Hierarchie“ durch Teamleitungen einschließlich der damit verbundenen dauerhaften Aufstiegsmöglichkeiten für Service-Center-Agents stellen.

**Mit gruppenbezogenen Leistungsanreizen wird die Eigenverantwortung der Mitarbeiter unterstützt**

Als mögliche Kriterien für gruppenbezogene Anreize können die folgenden Anhaltspunkte dienen:

- Zulagen für die Zeit der Übernahme höherwertiger (Sachbearbeiter-) Tätigkeiten in Form von Mischarbeitsplätzen
- Zulagen für Mehrarbeit über ein bestimmtes Zeitbudget hinaus
- Prämien für organisatorische Verbesserungsvorschläge
- Prämien für die Einarbeitung und Pflege neuer Bestandteile der Wissensbasis

Das zu erarbeitende gruppenbezogene Leistungsanreizsystem sollte zudem vorsehen, dass anstatt finanzieller Zahlungen auch ein Freizeitausgleich in Anspruch genommen werden kann. Die Kriterien für finanzielle gruppenbezogene Anreize müssen in den betroffenen Service Centern individuell entwickelt werden. Bewertungsgrundlagen sollten so weit wie möglich transparent gemacht werden und mit der Personalvertretung abgestimmt sein. Sofern es innerhalb der Verwaltung weitere Anwendungsbeispiele für Leistungsanreize gibt, wäre auch der Abschluss eines Tarifvertrags im Sinne eines Experimentiercharakters zu überdenken.

► **Literatur:**

- Eichhorn, Peter et al. (1991): Verwaltungslexikon. 2., neu bearbeitete Auflage. Baden-Baden
- Keller, K.-J & Kurth, G. (1991). Grundlagen der Entlohnung. In *Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände*. Bergisch-Gladbach: Heider
- Maslow, A.H. (1999): Motivation und Persönlichkeit. Reinbek: Rowohlt
- Sprenger, Reinhard K. (1992): Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt/M.

**Rolf Brandel**

#### **4.1.4 Psychische Fehlbelastungen verringern!**

Die Arbeitsbedingungen in Service-Center-Einrichtungen unterscheiden sich zum Teil von den Bedingungen in traditionellen Büros und anderen öffentlichen Verwaltungseinrichtungen. Auch im Rahmen der Ver-T-iCall-Prozessbegleitungen in Service Centern der öffentlichen Verwaltung konnten teilweise psychische Fehlbeanspruchungen festgestellt werden. In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels werden einige Schlaglichter, die sich in diesem Bereich für öffentliche Institutionen ergeben im Zusammenhang behandelt. Dabei ist eine gewisse Redundanz zu anderen Kapiteln unvermeidlich, da dieses Thema komplex mit vielen Planungs- und Organisationsprozessen von Arbeit in Service Centern verwoben ist.

Psychische Belastungen treten auf, wenn aufgrund organisatorischer, aufgabenbedingter und technischer Bedingungen das Arbeitshandeln erschwert, beeinträchtigt oder sogar blockiert wird.

Zu diesen Belastungsfaktoren zählen vor allen Dingen geringe Handlungsspielräume, monotone Arbeitsabläufe sowie das ständige "Lächeln in der Stimme" (sogenannte Emotionsarbeit) selbst bei schwierigen Gesprächspartnern.

**Erhöhte Belastung durch organisatorische Bedingungen und spezifische Aufgabenanforderungen**

Die genannten Faktoren führen häufig zu Beanspruchungen wie Stress, Konzentrationsstörungen sowie psychosomatischen Beschwerden bzw. Erkrankungen.

In den folgenden Abschnitten wird besonders auf die Bedeutung von „Emotionsarbeit“ sowie eines geringen „Entscheidungs- und Handlungsspielraums“ in Service Centern der öffentlichen Verwaltung eingegangen, da sich diese Bereiche psychischer Belastungen sowohl in gewerblichen Call Centern (vgl. Zapf & Isic, 1999) als auch in den Ver-T-iCall-Untersuchungen als auffallende Faktoren herausgestellt haben. Im Vordergrund stehen im Folgenden hauptsächlich Gestaltungsmaßnahmen, welche die auftretenden Beanspruchungen verringern sollen.

#### **4.1.4.1 Bewältigung von Emotionsarbeit und Berücksichtigung eines adäquaten Handlungsspielraumes**

Der Begriff „Emotionsarbeit“ ist definiert als: die bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt (Hochschild, 1990). Gerade im Dienstleistungsbereich werden vermehrt angemessene Emotionen im Sinne der Kundenorientierung gezielt eingesetzt bzw. erwartet und das Zeigen von Emotionen durch betriebliche Normen festgelegt. Dadurch wird der aktive Umgang mit Emotionen zu einer Arbeitsanforderung. Der Betroffene soll seine Emotionen regulieren und kontrollieren, die des Interaktionspartners beeinflussen und die von Bürgern (Sensitivitätsanforderungen) wahrnehmen.

**Emotionsarbeit als gewachsene Arbeitsanforderung**

Probleme für die Organisation der Emotionsarbeit ergeben sich daraus, dass die emotionalen Anforderungen je nach Dienstleistung, Bürgererwartung und Situation variieren und sich durch individuelle Eigenleistung der Beschäftigten auszeichnen, die kaum standardisierbar sind. Emotionsarbeit erfordert Gestaltungsfreiheit, weil für möglichst authentisches Verhalten Autonomie (weitgehende Unabhängigkeit in der Ausführung einer Tätigkeit) erforderlich ist.

Im Bereich des öffentlichen Dienstes dagegen ist der Anspruch auf kundenorientierte Dienstleistung und „personenbezogene Arbeit“, die darauf abzielt die Bürger zufrieden zu stellen, vergleichsweise neu.

**Das Zeigen von Emotionen ist kaum zu standardisieren und kontrollieren**

Wie in sonstigen Dienstleistungsbereichen gibt es auch im öffentlichen Dienst festgelegte Vorgaben, Gesetze und Verwaltungsvorschriften, wie Anträge und Anfragen die zu bearbeiten sind. Dem Beschäftigten im öffentlichen Dienst bleibt jedoch ein größerer Handlungsspielraum, die Interaktion mit den Gesprächspartnern zu gestalten. Durch das Fehlen fester Vorgaben für den Gesprächsverlauf hat sich im öffentlichen Dienst eine andere Bewältigungsstrategie entwickelt, um mit der heterogenen Interaktion mit wechselnden Kunden umzugehen und Gefühle zu kontrollieren. Das Auftreten der Verwaltungsangestellten ist meist sehr sachlich und autoritär. Sie vermitteln ihrem Interaktionspartner, dass sie über Fachwissen in diesem Bereich verfügen und dieser auf sie angewiesen ist. Dadurch haben die Beschäftigten die Möglichkeit, den Kundenkontakt zu kontrollieren und ihre Emotionen heraus zu halten. Im Gegensatz zum privatwirtschaftlichen Dienstleistungsbereich besteht kein Statusgefälle zwischen Angestelltem und Gesprächspartner. Dass dieses autoritäre Verhalten möglich ist und von den Kunden respektiert wird, ist durch bestimmte Rahmenbedingungen zu erklären. Zum einen gibt es im öffentlichen Dienst wenig Konkurrenzdruck um Kunden. Die Behörden haben klare Zuständigkeiten, und der Kunde hat keine Alternativen. Zum anderen sind bisherige Behörden häufig so strukturiert, dass ein bestimmter Verwaltungsangestellter für eine Person zuständig ist (beispielsweise Einwohnermeldeamt oder BAFÖG-Amt), so dass ein langfristigeres Verhältnis entstehen kann und der Bürger von sich aus prinzipiell an einer positiven Beziehung interessiert ist. Diese bisherigen Interaktionsstrukturen werden durch die Einführung von bürgerorientierten Service-Center-Strukturen jedoch "auf den Kopf gestellt". Neue und veränderte Herausforderungen an die Beschäftigten, die bislang z.B. als Telefonisten oder Sachbearbeiter beschäftigt waren und in Service Center eingesetzt werden sollen, müssen daher berücksichtigt und bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 4.2.2).

Für öffentliche Verwaltungen bestehen bisher vor allem Unklarheiten über geeignete Führungs- und Organisationskonzepte von Service Centern (Qualifizierung der Mitarbeiter, Arbeitsgestaltungsmaßnahmen), während die Arbeitnehmer über unterschiedliche Probleme in Bezug auf die Arbeitsbelastungen (Zeitdruck, Überforderung, negative Rückmeldungen von Bürgern, kurzzyklische Tätigkeiten, mangelnden Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum) berichten.

**Unklarheit  
über passen-  
de Führungs-  
und Organisa-  
tionskonzepte  
in Service  
Centern**

Der „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ ist durch den Grad der eigenverantwortlichen Planung und Organisation der Agenten bei der Durchführung ihrer Arbeitsaufgaben gekennzeichnet.

Beispielsweise ist für Agenten in Service Centern der öffentlichen Verwaltung, die sich ausschließlich mit Routineanfragen (vgl. Kap. 4.2.1) von Bürgern beschäftigen der „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ begrenzt. Die Aufgabe der Beschäftigten ist es lediglich Anrufe entgegen zu nehmen und die Adresse des Bürgers und seiner Anfragen in eine wörtlich vorgegebene Eingabemaske eines Computers einzugeben. Dabei ist der Gesprächsverlauf oft eng mit der eingesetzten EDV-Software verwoben, so dass der Kommunikationsspielraum zwischen Agenten und Bürger durch die starre Abfolge der betrieblich vorgegebenen Eingabemasken des EDV-Systems weitgehend eingeschränkt bleibt.

**Ausmaß des  
Handlungs-  
spielraums je  
bestimmt Be-  
wältigungs-  
möglichkeiten**

Sind die Befugnisse der Agenten derart eingeschränkt, dass es zu Beeinträchtigungen und Störungen im Arbeits- sowie Kommunikationsprozess (mit dem Bürger oder auch mit Kollegen) und in der Folge zu Schwierigkeiten bei der Aufgabenerledigung kommt, ist dringender Handlungsbedarf vorhanden.

#### **4.1.4.2 Gestaltungsmaßnahmen zur Verringerung bzw. Prävention von Fehlbelastungen**

##### **» Dienstleistungen und Dienstleistungsverhältnis definieren**

Wichtig dabei ist, dass entsprechende Zielvorstellungen von Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung zunächst und

grundsätzlich festgelegt sowie geklärt werden müssten. Vor allen Dingen ist die Frage nach der Art und Weise der zu erbringenden Servicequalität zu erörtern. Hierzu sollten im Rahmen von Teamsitzungen alle Mitarbeiter, insbesondere diejenigen aus dem Front-Officebereich mit einbezogen werden. Den Angestellten sollte in einem derartigen Rahmen besonders die Notwendigkeit der Emotionsregulation je nach auszuführende Tätigkeit in Abhängigkeit des geplanten Dienstleistungsangebotes (vgl. Kapitel 4.2.2 dieser Handlungshilfe) deutlich gemacht und Strategien vorgestellt werden mit dieser umzugehen. Ferner sollten positive und negative Auswirkungen des "personen-bezogenen Arbeitens" aufgezeigt werden (beispielsweise der angemessene Umgang mit Beschwerden).

**Zielvorstellungen der Servicequalität und Notwendigkeit einer angemessenen Emotionsarbeit gemeinsam entwickeln**

### » Handlungsspielräume und angemessene Arbeitsgestaltung ermöglichen

Mehrere Untersuchungen haben gezeigt, dass Tätigkeiten in Call Centern mit besonders belastenden Faktoren verbunden sind und dass in diesem Bereich das Zeigen von vorgegebenen und regulierten Emotionen aufgrund der Rahmenbedingungen mit besonders negativen Auswirkungen verbunden ist. Wissenschaftliche Studien des gewerblichen Bereichs belegen, dass Mitarbeiter von Call Centern unter deutlich mehr psychosomatischen Beschwerden leiden, als Angestellte in anderen Arbeitsbereichen (vgl. Isic, Dormann, Zapf, 1999). Dies ist vor allem auf den besonders geringen „Entscheidungs- und Handlungsspielraum“ der Call-Center-Agentinnen und Agenten zurückzuführen. Fehlende Handlungsspielräume führen bei mit Emotionsarbeit verbundenen Tätigkeiten zu vermehrtem Stress und emotionaler Dissonanz. Die Call-Center-Agenten haben nur wenig Möglichkeiten die Wirkungen von Stressoren abzufedern und es fehlen ihnen die Mittel und Wege Belastungen abzubauen oder zu verteilen.

**Emotionsarbeit bei unangemessenen Arbeitsbedingungen "macht krank"**

Bei der Einrichtung öffentlicher Service Center oder bei der Umstrukturierung sollte folglich darauf geachtet werden, dass hinreichende „Entscheidungs- und Handlungsspielräume“ ge-

**Hinreichende Handlungs- und Zeitspielräume und Mischarbeit verringern Stress**

schaffen werden. Die Mitbestimmung und Autonomie der Beschäftigten im Arbeitsprozess sollte verbessert und durch Schulungen entsprechende Kompetenzen vermittelt werden, so dass sie keine strikte Vorgabe des Gesprächsverlaufs erhalten, sondern eine klare Zielvorgabe für die Aufgabenbearbeitung und dass sie bei der individuellen Umsetzung durch hinreichende Handlungsspielräume Emotionen zeigen können (vgl. Kap. 4.2.2).

**Kompetenz zum individuellen, lösungsorientierten Umgang mit Bürgern fördern**

Zusätzlich zu mehr Handlungsspielraum sollten auch angemessenere Zeitspielräume geschaffen werden, so dass dem Agenten mehr Zeit für die Nachbearbeitung und emotionale Verarbeitung von Gesprächen zur Verfügung steht. Sinnvoll ist es hierbei beispielsweise auch, Front-Office- und Back-Office- oder auftragsvorbereitende und –nachbereitende Tätigkeiten zu variieren. In diesem Falle würden beispielsweise Bürgeranfragen oder Anträge in öffentlichen Verwaltungen nicht an die Abteilung XY weitergeleitet werden, sondern vom Agenten selbst weiter bearbeitet werden.

Um die einseitige Belastung durch reine Telefonarbeit zu verringern, sollten Arbeitszeitmodelle mit unterschiedlichen Tätigkeiten angeboten werden, beispielsweise Telefondienst gekoppelt mit Sachbearbeitertätigkeiten. Auch sollten extreme Arbeitsteilungen aufgehoben werden, so dass die Beschäftigten die Möglichkeit haben einen Auftrag ganzheitlich zu bearbeiten (vgl. auch Kap. 4.2.2).

Durch die Umstellung auf längere Betriebszeiten und die damit verbundene Einführung von Schichtarbeit tauchen zusätzliche Probleme für die an feste Arbeitszeiten gewöhnten Verwaltungsangestellten auf. Auch hier wäre es ratsam das neue Modell vorab ausführlich vorzustellen und dies mit Personalbeteiligung zu organisieren und einzuführen (vgl. dazu auch Kapitel 4.1.2, welches einen intensiven Zusammenhang zu diesem Bereich aufweist).

### ► Bei Personalauswahl auf entsprechende Fähigkeiten achten

Um Beanspruchungen vorzubeugen sollte bei der Personalauswahl schon auf die, für die anfallenden Tätigkeiten not-

wendigen persönlichen Voraussetzungen, z. B. mit Hilfe eines Assessment Centers geachtet werden. Dies gilt sowohl für Neueinstellungen als auch für die Neubesetzung durch Verwaltungsangestellte.

Bisher sind folgende für die Tätigkeiten mit Emotions- bzw. Kommunikationsarbeit notwendige Kompetenzen und Fähigkeiten bekannt, über die die potentiellen Service Center Beschäftigten verfügen sollten:

- hohe Belastbarkeit (Stressresistenz),
- Empathie,
- Management von Gefühlen und Emotionen,
- Servicementalität,
- Kommunikationskompetenz: Fähigkeit und Lust zur Kommunikation,
- persönliche Angriffe aushalten (Angriffe und Kommunikation an sich nicht persönlich nehmen, sondern sich davon abgrenzen können),
- Selbstbewusstsein.

**Passung von Anforderungen und individuellen Fähigkeiten**

### ► Qualifizierungen, Trainings, Supervisionen etc. (zur Prävention)

Zur Vorbeugung von Stress sowie körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchung ist es sinnvoll, die zukünftigen Service Center Beschäftigten vorab und begleitend zu qualifizieren (vgl. dazu auch die CCall-Leitfäden "Effektive Arbeitsgestaltung", "Get fit for Work: Gesundheitsförderung im Call center" und "Stimmig Arbeiten im Call Center: Lösungen für Stimmbeschwerden" - diese sind unter <http://www.ccall.de> abrufbar). Die Qualifizierung sollte sich auf die fachlichen Anforderungen, den technischen Umgang mit den Kommunikationsgeräten sowie den entsprechenden Kommunikationsstrategien beziehen. Neben der Qualifizierung und des praxisbezogenen Trainings sollten den Beschäftigten auch die Möglichkeiten angeboten werden, Stressbewältigungsverfahren und Entspannungsverfahren zu erlernen, so dass die Beschäftigten in der Lage sind besser mit emotionaler Bean-

**Fortlaufende Qualifikation und Supervisionen beugen psychischer Erschöpfung vor,**

spruchung und Belastung umzugehen und somit präventiv emotionaler Erschöpfung vorgebeugt wird.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Einführung von Supervisionsgruppen. Durch den Austausch unter den Mitarbeitern haben die Beschäftigten die Möglichkeit, ähnlich wie die Verwaltungsangestellten in kleinen Büroeinheiten Stress und Belastungen besser zu verarbeiten und sich auch eine eigene "Kultur" zu schaffen. Außerdem bieten diese Gesprächs- und Arbeitsgruppen die Möglichkeit, Fehlerquellen aufzudecken und diese entweder gemeinsam zu bearbeiten, oder an Vorgesetzte weiterzuleiten. Mehrere Untersuchungen haben gezeigt, dass eine erhöhte Arbeitszufriedenheit entsteht, wenn die Beschäftigten sich nicht isoliert und abgegrenzt fühlen. Gerade in Tätigkeitsbereichen, die in großem Ausmaß mit Kommunikation und Personenkontakt verbunden sind, sind derartige Austauschmöglichkeiten geeignet. Die Kooperation und Kommunikation wird positiv gefördert. Dies sollte bei der räumlichen Planung der Service Center berücksichtigt werden z.B. durch ausreichende Sozialräume, durch die Anordnung der Arbeitsplätze etc. (s. dazu insbesondere den CCall-Leitfaden "Arbeitsumgebung und Ergonomie" - unter <http://www.ccall.de> abrufbar).

## » Literatur

Isic, A., Dormann, C., & Zapf, D. (1999): Belastungen und Ressourcen an Call-Center-Arbeitsplätzen. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 202-208

Hochschild, A. (1990): Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt/M.: Campus

**Nora Löbbecke, Roman Trench, Kai Seiler, Rainer Tielsch**

### 4.1.5 Personalauswahl und Personalentwicklung

Durch die veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen an öffentliche Verwaltungen, die in den letzten Jahren zu verschiedenen Reformaktivitäten geführt haben, wird der Per-

sonalentwicklung in der Verwaltung seit einiger Zeit eine verstärkte Aufmerksamkeit beigemessen. Neue Zielsetzungen und Funktionen der von den Verwaltungen zu erbringenden öffentlichen Aufgaben stellen veränderte Anforderungen an die Organisation der Verwaltungsabläufe und damit auch an das Personal. Der Funktionswandel des Staates und die verstärkte Dienstleistungsorientierung stellen erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter, die durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden müssen. Begriffe wie kooperative Führung und teamorientiertes Arbeiten machen deutlich, dass es entsprechender Initiativen bedarf, um den neuen Anforderungen in den Arbeitseinheiten zum Durchbruch zu verhelfen.

**Reformaktivität  
der Verwaltung  
macht verstärk-  
te Personal-  
auswahl und –  
entwicklung  
notwendig**

Eine gezielte Personalentwicklung schafft in diesem Kontext eine Verknüpfung zwischen allgemeinen, an die Belegschaft als ganzes gerichteten Anforderungen und individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten. Daher kommt geeigneten Instrumenten zur Personalführung, Personalbeurteilung und zur Frage des bestmöglichen Einsatzes innerhalb einer Arbeitseinheit eine besondere Bedeutung zu. Personalentwicklung greift diese Fragestellungen auf und sorgt dafür, dass diese auch perspektivisch – sowohl für die Organisation als auch für den einzelnen Mitarbeiter – umgesetzt werden können. Insofern ist Personalentwicklung als ein strategisches Instrument zu verstehen, das im Idealfall eine Brückenfunktion zwischen den Anforderungen einer Verwaltung und den individuellen Zielen der Beschäftigten einnimmt.

Bei der Neueinrichtung einer Arbeitseinheit – wie etwa eines öffentlichen Service Centers – fallen Personalauswahl und -entwicklung zusammen. Deshalb werden in diesem Kapitel beide Aspekte gemeinsam betrachtet. Bei der Personalauswahl für einen ganzen neu einzurichtenden Arbeitsbereich stellen sich, anders als bei einzelnen Nachbesetzungen bestehender Organisationseinheiten, zahlreiche Fragen der Personalentwicklung, die bezogen auf den einzelnen Bewerber als auch auf die Gesamtheit der neu einzustellenden Mitarbeiter beantwortet werden müssen. Auch Personalauswahlverfahren müssen daher in diesem Fall individuelle Aspekte und organisationsbezogene Aspekte der neuen Arbeitseinheit instrumentell integrieren.

Die Einrichtung eines öffentlichen Service Centers setzt einen wesentlichen Schwerpunkt im Bereich der Kundenorientierung. Noch vor wenigen Jahren war der Begriff „Kunde“ in der öffentlichen Verwaltung relativ unbekannt und mit großen Vorbehalten behaftet. Im Zuge der Modernisierungsreformen (Schlagwort: Neue Steuerungsmodelle) wurden teilweise heftige Diskussionen um diesen Begriff entfacht, die auch den Funktionswandel öffentlicher Leistungen thematisierten. Wichtiger als die unmittelbare Diskussion um derartige Begriffsbezeichnungen ist jedoch die Problematik, die viele Bereiche der Verwaltung noch immer mit einem entsprechenden Serviceverständnis haben. Sowohl Personalauswahl als auch Personalentwicklung müssen daher so angelegt sein, dass sie der Idee sowohl innerhalb der neu zu errichtenden Arbeitseinheit „Service Center“ als auch in der übrigen Verwaltung zum Erfolg verhelfen. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen sich daher nicht auf abgegrenzte Bereiche innerhalb der Verwaltung beschränken, sondern mit den Aktivitäten in der gesamten Behörde kombiniert werden. Hier gilt es, für die gesamte Behörde einheitliche und generell gültige Leitlinien zu formulieren, die dann in den einzelnen Ebenen zu konkreten Umsetzungsschritten entsprechend den individuellen Anforderungen hin konkretisiert werden.

**Die neue Anforderung der Kundenorientiertheit muß besonders bei Personalauswahl- und entwicklung berücksichtigt werden**

Personalauswahl und -entwicklung sind aber auch immer im Kontext mit den individuellen Entwicklungszielen der Beschäftigten zu stellen. Die enger werdenden finanziellen Spielräume, der deutliche Personal- und Stellenabbau haben häufig zu ansteigenden Belastungen geführt und eine Verringerung potenzieller Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten mit sich gebracht. Gleichzeitig bestimmen sich die Interessen der Beschäftigten immer mehr nach sich weiter ausdifferenzierenden Karriere- und Entwicklungswegen. Wo früher klare Laufbahnen und ausreichende abschätzbare Karrieremöglichkeiten innerhalb der Verwaltung vorhanden waren, sind jetzt Unsicherheiten und häufig Frustrationen zu verzeichnen. Hierin liegt aber auch eine Chance, mit Hilfe von Personalentwicklung neue Wege der Motivation für die Beschäftigten zu finden. So ist es heute zwar für die Personalverantwortlichen in einer Behörde schwerer, motivierende Versprechungen zu machen und den Beschäftigten die gewünschte klare

**Personalentwicklung soll neue Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen**

Perspektive aufzuzeigen. Personalentwicklung muss daher versuchen, selbst neue Karrierewege und individualisierte Entwicklungsperspektiven für die einzelnen Beschäftigten entwickeln und weitergehende, auch immaterielle Anreize einzusetzen. Sie muss heute mehr auf die individuellen Bedarfe der Bediensteten eingehen. Allerdings ist so auch eine Chance für diejenigen verbunden, für die die üblichen, traditionellen Karrierelaufbahnen des öffentlichen Dienstes aus welchen Gründen auch immer nicht infrage kommen.

#### **4.1.5.1 Bestandteile und Zielsetzungen von Personalentwicklung**

Die Zielsetzungen moderner Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung lassen sich in sechs Punkte gliedern, anhand derer im folgenden die zentralen Inhalte und einige Service-Center-Spezifika dargestellt werden sollen (nach Nentzel 1999, 21-23):

- ***Qualifikations- und Leistungsveränderung***

Personalentwicklung zielt gleichermaßen auf Qualifikations- und Leistungsveränderung ab. Verbesserungen der Qualifikation z.B. durch den Besuch entsprechender Schulungen dienen gleichermaßen zur Hebung der individuellen Qualifikation wie auch zur Befähigung, bestimmte anfallende Aufgaben zu erledigen. Qualifizierung als Instrument der Personalentwicklung richtet sich somit stets danach, eine Übereinstimmung von Stellen- und Aufgabenanforderungen mit der persönlichen Qualifizierung des Bewerbers oder des Stelleninhabers herzustellen. Die Notwendigkeiten ergeben sich aus erforderlichen Weiterentwicklungen des Arbeitsplatzes, zu denen z.B. rechtliche und technische Erneuerungen, aber auch Markt- und Kundenbedürfnisse gehören. Letzteres wird im Service-Center-Bereich wegen der unmittelbaren und vielfältigen Kundenbeziehungen besonders wichtig sein.

- ***Fach- und Verhaltensorientierung***

Neben fachlichen Kenntnissen werden von Beschäftigten gleichermaßen auch verhaltensbezogene Kenntnisse erwartet. Dies gilt für Tätigkeiten in Service Centern in besonderem Maße, da mit verschiedenen Anrufsituationen und Erwartun-

gen der Kunden umgegangen werden muss. Neben der unmittelbar im Arbeitsalltag erforderlichen Fähigkeiten muss Personalentwicklung auch langfristige Weiterentwicklungen von Einstellungen und Verhalten der Beschäftigten angehen. Dies trifft vor allem auf die Back-Office-Bereiche eines Service Centers zu, in denen vielfach noch Vorbehalte gegen die neue Organisationsform bestehen.

- **Persönliche und berufliche Entwicklung**

Betriebliche und persönliche Anforderungen müssen miteinander in Einklang gebracht werden. Für den Betrieb ist bedeutsam, wie viele Beschäftigte mit welchen Qualifikationen an welchen Stellen benötigt werden. Persönliche Ziele und Wünsche der Mitarbeiter müssen hierbei berücksichtigt und perspektivisch operationalisiert werden. Jedoch kommt es dabei nicht nur auf die Fähigkeit der Organisation, diese Interessenverknüpfung herzustellen, an, sondern auch auf die Lern- und Anpassungsbereitschaft des einzelnen Beschäftigten. Im Service-Center-Bereich ist diese Bereitschaft besonders wichtig, da dieses neue Tätigkeitsfeld noch keine etablierten Perspektiven vorweisen kann und sich diese erst nach und nach ergeben werden.

- **Interessenharmonisierung**

Nicht immer werden widerstrebende Interessen zwischen der betrieblichen Entwicklung, den Verwendungsabsichten und den persönlichen Entwicklungszielen deutlich, da sie auch nicht immer offen ausgesprochen werden können. Personalentwicklung muss in diesem Rahmen dafür sorgen, dass Gelegenheiten für eine solche Aussprache geschaffen werden, damit Interessengegensätze deutlich werden und miteinander in Einklang gebracht werden können. Dies gilt besonders für neue Arbeitsbereiche, in denen noch viele Unklarheiten bestehen.

- **Potenzialförderung**

Oft wird erst später erkannt, welche Potenziale bei Beschäftigten vorhanden sind, die ursprünglich nicht nachgefragt oder aber bislang nicht genutzt wurden. Eine Aktualisierung und Aktivierung dieser Potenziale ist daher wichtig. Durch

Bereitschaft zur Weiterbildung können diese gezielt aktiviert werden, sie muss daher durch geeignete Personalentwicklungsinstrumente gefördert werden. Dazu muss sich jedoch auch die Einsicht durchsetzen, dass dies nicht nur für den Beschäftigten, sondern auch für den Betrieb eine ebenso lohnenswerte Investition darstellt.

- **Strategie- und Prozessorientierung**

Personalentwicklung muss einer Strategie folgen und systematisch angelegt sein. Sie darf keine einmalige oder unregelmäßige Sache sein. Erst in der systematischen und regelmäßig wiederkehrenden Anwendung des Instrumentariums entfalten sich die Vorzüge, vorausschauend zukünftige Anforderungen zu analysieren und die Beschäftigten hierauf geeignet vorzubereiten. Allerdings ist diese Strategieorientierung nur wirksam, wenn in der Verwaltung längerfristige Organisationsziele und –perspektiven vorhanden sind.

### » **Mitarbeitergespräche als zentrales Instrument der Personalentwicklung**

Personalentwicklung ist im wesentlichen eine Führungsaufgabe und muss daher in die allgemeinen Aufgaben der Vorgesetzten integriert werden. Für viele Aspekte der Personalentwicklung bietet es sich jedoch an, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen die notwendigen Grundlagen und Vereinbarungen festzulegen. Daher soll den verschiedenen Aspekten eines Mitarbeitergesprächs an dieser Stelle eine besondere Aufmerksamkeit zuteil werden.

Mitarbeitergespräche sollten in einem regelmäßig wiederkehrenden Turnus vertraulich zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter geführt werden. Sie haben damit eine abschätzbare zeitliche wie inhaltliche Perspektive. Mitarbeitergespräche können als Zielvereinbarungs-, Förder- oder Beurteilungsgespräch angelegt sein.

**Mitarbeitergespräche können im Sinne einer Zielvereinbarung genutzt werden oder als Fördergespräch**

Bei Zielvereinbarungen ist es bedeutsam, klar nachvollziehbare Ziele und Erwartungen zu formulieren. Sie sollten partnerschaftlich ausgelegt sein, also nicht nur einseitig Erwar-

tungen an die Leistungen der Beschäftigten formulieren, sondern ebenso auch Zusagen beinhalten, was die Organisation für den Beschäftigten tun kann. Im Service-Center-Bereich sollte man nach Möglichkeit davon absehen, unmittelbar auf die Maßzahlen der erhobenen Gesprächs- und Bearbeitungsdaten individuell abzu zielen, da dies als streng kontrollierender und reglementierender Effekt für eine vertrauensbasierte Personalentwicklung ungeeignet ist. (Darüber hinaus haben in den meisten bisher vorhandenen Beispielen die Personalvertretungen erwirkt, dass eine individuelle Auswahl dieser Daten nicht erfolgen darf.) Es scheint daher insbesondere im Service-Center-Bereich notwendig, Ziele nicht nur quantitativ anhand von Maßzahlen zu bewerten, sondern zugleich auch qualitative Instrumente zu installieren.

Zielvereinbarungsgespräche sind jedoch kein Muss. Gerade in neu angelegten Arbeitseinheiten ist es oft schwierig, geeignete Ziele zu definieren und deren Einhaltung sicherzustellen. Sofern die Aufbauphase eines Service Centers noch mit zahlreichen Unsicherheiten behaftet ist, macht es keinen Sinn, diese für beide Seiten bestehenden Probleme durch den Anschein einer klar definierten Zielvereinbarung umgehen zu wollen. Fest etablierte und verpflichtende Rituale sollten erst unter klaren organisatorischen Rahmenbedingungen angewendet werden.

Stattdessen bieten sich in noch unsicheren Aufbauphasen eher Mitarbeitergespräche im Charakter eines unverbindlichen Fördergesprächs an. Hierbei haben beide Seiten die Möglichkeit, ihre auch zum Teil noch unklaren Vorstellungen über persönliche und organisationsbezogene (Qualifizierungs-) Ziele und Erwartungen zu äußern und nach Möglichkeiten der Übereinstimmung zu durchleuchten. Wichtig ist dabei, dass Erwartungen offen benannt werden und beiderseitig die Bereitschaft besteht, diesen auch im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten zu entsprechen. Ein Fördergespräch stellt somit eine geeignete Vorstufe zu einem Zielvereinbarungsgespräch dar, wenn aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen eine feste Vereinbarung (noch) nicht legitim abzuschließen wäre.

**Die bei Beamten notwendigen Beurteilungsgespräche sollten ebenfalls Zielvereinbarungs- und Fördergespräche sein**

Sofern Beamte in öffentlichen Service Centern beschäftigt werden, so müssen nach den beamtenrechtlichen Regelungen dienstliche Beurteilungen gefertigt und in einem eigenständigen Gespräch erläutert werden. Beurteilungsgespräche sollten jedoch nach Möglichkeit mit Förder- oder Zielvereinbarungsgesprächen verknüpft werden, um die Verbindung zu den notwendigen Maßnahmen (z.B. gezielte Qualifizierungen o.ä.) zu schaffen. Allerdings kann es bei einem neu eingerichteten Service Center nach einiger Zeit sinnvoll sein, ein eigenständiges Gespräch mit allen Beschäftigten über die Erwartungen und Erfahrungen an dem neuen Arbeitsplatz zu führen. Da das Arbeitsfeld „Service Center“ für alle, Vorgesetzte wie Mitarbeiter, ein noch unbekanntes ist, sollte Offenheit über erreichte, aber auch enttäuschte Erwartungen hergestellt werden. Wer sich an dem neuen Arbeitsplatz nicht wohl fühlt, sollte die Möglichkeit haben, dies systematisiert angeben zu können, damit nach geeigneten Strategien zur Verbesserung gemeinsam gesucht werden kann. Das gleiche gilt für Erwartungen von Vorgesetzten, die sich ebenso nicht auf Erfahrung stützen können, sondern erst mit der Erfahrung aus dem laufenden Service Center Betrieb neu entwickelt werden. Auch dieses muss offen und im gegenseitigen Verständnis gehandhabt werden. Dabei ist es wichtig, frühzeitig den Mitarbeitern den Eindruck zu vermitteln, etwas lernen und sich weiterentwickeln zu können anstatt auf einem nun einmal erreichten Stand zu verharren. Sie dürfen sich als interne Bewerber ebenso wenig abgekoppelt fühlen von anderen Karrierechancen, die sie an anderer Stelle in der Verwaltung, von denen sie herkommen, gehabt hätten.

**Gruppengespräche zur Förderung von teamorientiertem und eigenständigem Arbeiten**

Neben den verschiedenen Formen von Einzelgesprächen sind auch Gruppengespräche zwischen den Arbeitsteams empfehlenswert. Für ein teamorientiertes Arbeitsfeld wie das des Service-Center-Betriebs empfiehlt es sich, eigenständige Gruppenbesprechungen zur Regel zu machen, in denen betriebliche Notwendigkeiten, organisatorische Fragen und potenzielle Konflikte auf gleicher Hierarchieebene, d.h. in der Regel ohne die Führungskraft, behandelt werden können. Gruppengespräche sind auch geeignet, nach einiger Zeit der Einarbeitung dafür Sorge zu tragen, dass einige organisatorische Aufgaben der Personaleinsatzplanung oder der eigenverantwortlichen Bear-

beutung von Kundenanfragen auf die Gruppe selbst übertragen werden können.

Wichtig ist, dass für alle diese Gesprächsarten im Vorfeld ein transparenter Gesprächsleitfaden entwickelt wird, der das Ziel des Gesprächs verdeutlicht und beiden Seiten bzw. allen Beteiligten der Gruppe zur Vorbereitung dient. Um die speziellen Bedürfnisse im Service Center zu berücksichtigen, sollte nach Möglichkeit kein allgemeiner, bereits in der Verwaltung vorhandener Leitfaden verwendet werden, um die Passgenauigkeit der Gesprächsinhalte zu erhöhen. Dennoch sollte, sofern bereits vorhanden, an etablierte Traditionen der Gesprächsführung innerhalb der Behörde angeknüpft werden.

**Mitarbeiter-  
gesprächsleit-  
faden soll  
vorab entwik-  
kelt werden**

### » **Personalentwicklung in der Einarbeitungsphase**

Personalentwicklung ist eine laufende Aufgabe, die ständig wahrgenommen werden muss. In der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter ist jedoch – vor allem bei komplett neu aufzubauenden Arbeitseinheiten wie dem Service Center – eine besondere Verpflichtung zur unterstützenden Personalentwicklungsarbeit erforderlich. Einige Aspekte, auf die in dieser Zeit zu achten ist, werden im folgenden thematisiert.

**Fortlaufende  
Personalent-  
wicklung und  
Schulung der  
Beschäftigten**

Zunächst ist von Bedeutung, ob die in der Grundschulung vor der eigentlichen Arbeitsaufnahme des Service Centers vermittelten Kenntnisse für den täglichen Betrieb ausreichend sind. Gegebenenfalls sind Nachschulungen erforderlich. Dem Personalverantwortlichen obliegt es, herauszufinden, ob es einen persönlichen individuellen Nachschulungsbedarf gibt oder ob es darüber hinausgehende Bedarfe für das gesamte Team gibt.

**Präventive  
Gesund-  
heitsschu-  
lung**

Zu fragen ist ferner, ob und wie ggf. auftretende gesundheitliche Belastungen frühzeitig erkannt, verringert oder vermieden werden können. Gerade in der Anfangsphase können durch Unkenntnis oder falsche Beanspruchungen solche Belastungen relativ häufig auftreten. Es ist daher wichtig, diese Effekte frühzeitig zu beobachten und gegenzusteuern.

**Coaching  
der Beschäf-  
tigten**

Um die Einarbeitung zu erleichtern, ist das Coaching neuer Mitarbeiter ein in Service Centern weit anerkanntes Instrument (vgl. Bittner, Schietinger, Weinkopf, 2002 ). Da beim Aufbau eines neuen Service Centers in der öffentlichen Verwaltung alle dortigen Arbeitsplätze neu besetzt werden, ist ein Coaching nur über die Teamleitung bzw. den Vorgesetzten möglich. Später können einzelne neu einzustellende Bedienstete auch von einem bereits erfahrenen Teammitglied gecoacht werden. Diese Variante ist dann insofern zu bevorzugen, da hier die Gefahr einer in das Coaching einfließenden hierarchischen Leistungskontrolle ausgeschlossen werden kann.

Die Einarbeitungszeit sollte auch dazu genutzt werden, den Beschäftigten sukzessive weitere Kompetenzen zu übertragen. Macht es zu Betriebsaufnahme des Service Centers noch Sinn, eine klare Vorgabe für die Arbeitseinteilung der Gruppe zu machen, so sollte dies nach einiger Zeit soweit möglich den Teammitgliedern selbst überlassen werden. Eine schrittweise Zurücknahme der Hierarchiefunktionen sollte daher von den Personalverantwortlichen angestrebt werden, auch wenn dies als Reduzierung eigener Kompetenzen nicht immer leicht fällt.

Fähigkeiten der Selbstregulierung, die zur Betriebsaufnahme noch nicht so weit ausgeprägt sein können, sollten ebenso schrittweise erweitert werden. Dazu gehört vor allem die Pflege und Dateneingabe in die Wissensdatenbank, aber auch die Beherrschung technischer Grundkenntnisse, um leichte Systemstörungen eigenständig beheben zu können. Der Personalverantwortliche sollte auch hier dafür sorgen, dass die Beschäftigten nach einiger Zeit in erweiterte Kompetenz- und Verantwortungsbereiche hineinwachsen und weitestgehend eigenständig ihre Arbeit erledigen können. Dies stellt auch einen wesentlichen Motivations- und Leistungsfaktor dar.

**Erweiterung  
der Selbstre-  
gulierung und  
der Kompe-  
tenz- und Ver-  
antwortungs-  
bereiche**

#### 4.1.5.2 Personalauswahl

Bei der Auswahl von Personal, das in öffentlichen Service Centern eingesetzt werden soll, sind im Vergleich zu vielen anderen Aufgabenstellungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung spezielle Auswahlkriterien heranzuziehen. Da die

Aufgabenstellungen, die sich in den Servicebereichen wiederfinden, von der üblichen Verwaltungstätigkeit deutlich unterscheidet, sind dementsprechend auch alternative Muster der Personalauswahl anzustreben. Dennoch gilt es, ein speziell auf die Belange der öffentlichen Verwaltung zugeschnittenes Auswahlverfahren vorzusehen, um den besonderen Belangen Rechnung zu tragen. Hierfür sind vor allem die folgenden Gründe ausschlaggebend:

- Personal, das in öffentlichen Call und Service Centern eingesetzt werden soll, muss sich schnell mit den Gegebenheiten, Arbeitsweisen und Zuständigkeiten innerhalb der öffentlichen Verwaltung zurechtfinden.
- Je nach angestrebter Eingruppierung sind die Voraussetzungen des BAT (Verwaltungsausbildung o.ä.) zumindest wertgleich zu erfüllen, dies setzt die Anerkennung beispielsweise einer vorlaufenden Service-Center-Schulung voraus.
- Für die Personalentwicklung sind Mischarbeitsplätze im Sachbearbeiterbereich oder Aufstiege in den „Innendienst“ der Verwaltung notwendig, das Personal muss daher, um diese Chancen nutzen zu können, die entsprechenden Einstiegsvoraussetzungen erfüllen oder erwerben können.
- Sollen Beschäftigte – wie es heutzutage häufig der Regelfall ist – intern rekrutiert werden, sind die bestehenden Dienstvereinbarungen über die Behandlung interner Bewerbungen oder sonstige Absprachen mit der Personalverwaltung zu beachten.
- Sofern Konzepte zur Personalbewirtschaftung existieren, sehen diese zumeist vor, Personal aus „überbesetzten“ Bereichen zunächst auf freiwerdende Stellen umzusetzen, die Personalauswahl richtet sich in diesem Fall gezielt an bestimmte bisherige Arbeits- und Einsatzbereiche.

### » **Interne oder externe Personalauswahl**

Die Entscheidung, ob das für den Einsatz in öffentlichen Call und Service Centern eingesetzte Personal intern oder extern rekrutiert wird, ist häufig schon vorbestimmt. Aufgrund der finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte wurde in vielen Kommunen bereits ein Einstellungsstop erlassen, der eine Neueinstellung von Personal in größerem Umfang nicht zulässt. Die Überlegung, ob die künftig in einem Service Center beschäftigten Angestellten, intern oder extern rekrutiert werden sollten, bleibt davon jedoch nicht unberührt. Zum einen sind bereits einige Beispiele bekannt, wo trotz bestehender Einstellungshemmnisse eine externe Personalrekrutierung dadurch erzielt wurde, dass das Call- und Service Center als gesamte Organisationseinheit externalisiert wurde. Zum anderen ist es mit Blick auf die spezielle Arbeitsform notwendig, die verschiedenen Gründe für interne und externe Ausschreibungen sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Einige Aspekte sollen daher im folgenden näher beleuchtet werden.

Für eine interne Personalauswahl sprechen vor allem die folgenden Aspekte:

- Interne Bewerber kennen sich bereits mit der Verwaltungsarbeit aus und bekommen leichter den notwendigen „Durchblick“ über das Gesamtbild der Verwaltungszuständigkeiten.
- Es fällt ihnen leichter, sich in die Arbeit im „Back-Office“ hineinzusetzen bzw. können diese im Interesse einer Durchmischung der Arbeit auch selbst wahrnehmen.
- Die Tätigkeit im Service Center wird von Anfang an als interne Karriere- und Entwicklungsmöglichkeit etabliert, dadurch bietet sich gerade für Beschäftigte eine interessante Perspektive, die ansonsten angesichts der Stellensituation nur geringe Entwicklungsmöglichkeiten haben.

Dagegen sind für eine externe Rekrutierung anzuführen:

- Es ist möglich, je nach Ausschreibung auf bereits erfahrene Bewerber zurückzugreifen, die bereits mit den Arbeitsformen in einem Call und Service Center vertraut

sind, so dass der Einführungs- und Schulungsaufwand hinsichtlich dieser Kenntnisse und Fertigkeiten gering ist.

- Externe Beschäftigte in öffentlichen Service Centern können sich besser in die Belange der Anrufer hineindenken. Da sie die Abläufe innerhalb der Verwaltung (noch) nicht kennen, können sie die anfallenden Anfragen kundenorientierter bearbeiten.

Darüber hinaus sind praktische Beispiele dafür bekannt, dass die Personalrekrutierung teilweise auch allein auf bestimmte Gruppen reduziert wurde. Bei interner Personalauswahl ist dies oft ein bestimmter Beschäftigtenkreis, der ansonsten in seiner bisherigen Funktion nicht mehr beschäftigt werden kann und deshalb die Tätigkeit im Service Center als Alternative angeboten bekommt. Bei externer Rekrutierung werden teilweise auch mit Blick auf entsprechende Förderprogramme z.B. Langzeitarbeitslose angesprochen, die in dem aufzubauenden Service Center eine Beschäftigungsmöglichkeit finden. Solche Ansätze sollen im folgenden jedoch außerhalb der Betrachtung bleiben, da dort die Personalgewinnung nicht im idealtypischen Sinne verfolgt wird, sondern von anderen Determinanten (z.B. Verfügbarkeit von Personalressourcen bzw. Nutzung von Fördermitteln und arbeitsmarktpolitische Programme) bestimmt wird.

### » Auswahl geeigneter Personen

In den meisten derzeit im Aufbau oder im Betrieb befindlichen öffentlichen Service Centern wird mit internen Rekrutierungen gearbeitet. Externe Neueinstellungen vorzunehmen ist für die meisten öffentlichen Behörden, die ein Service Center einrichten wollen, ohnehin aufgrund der finanziellen Lage unmöglich. Darüber hinaus erscheint es auch personalpolitisch sinnvoll, die sich durch Stellenkürzungen weiter verengenden Aufstiegsmöglichkeiten durch eine interne Rekrutierung im Service-Center-Bereich ein wenig zu erweitern. Deshalb sollen im folgenden die Überlegungen zur Auswahl geeigneter Bewerber unter den Bedingungen interner Bewerbungen ausgerichtet werden.

**Interne Rekrutierung aufgrund von finanziellen und personalpolitischen Aspekten**

Für die Rekrutierung von Personal zur Tätigkeit in öffentlichen Service Centern gibt es bislang nur wenige Beispiele, so dass auch noch keine verifizierten Empfehlungen abgegeben werden können. Grundsätzlich sollte jedoch bei einer internen Ausschreibung darauf geachtet werden, dass nur die Personenkreise angesprochen werden, die auch tatsächlich in das Auswahlverfahren einbezogen werden sollen. Es macht wenig Sinn, eine offene Ausschreibung in der Behörde zu veröffentlichen, wenn die Personalplanung ohnehin nur einen bestimmten Beschäftigtenkreis für eine Tätigkeit im Service Center vorsieht. Dieses sollte bereits vor einer Ausschreibung mit den beteiligten Stellen geklärt werden, um keine unerfüllbaren Erwartungen im Kreise der Beschäftigten entstehen zu lassen.

**Der für die Rekrutierung in Frage kommenden Beschäftigtenkreis sollte vorab genau festzulegen sein**

Da die Tätigkeit für sonstige Verwaltungsabläufe sehr untypisch ist, empfiehlt es sich, ein möglichst heterogenes Team zusammenzustellen. Es mag zunächst auf der Hand liegen, bei der Personalauswahl auf bestimmte Beschäftigengruppen zurückzugreifen, da diese vermeintlich leichter in ein Team zu integrieren sind. Die Vielfalt der Aufgaben, die in einem öffentlichen Service Center anfallen, legt es jedoch nahe, unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe auch in der Mitarbeiterschaft zu bündeln. Darüber hinaus entgeht man so der Gefahr, dass aus der früheren Tätigkeit herrührende Konflikte der bisherigen Kollegen die Arbeitsaufnahme des Service Centers belasten.

Die Ausschreibung der im Service Center zu besetzenden Stellen sollte im üblichen Verfahren für interne Besetzungen erfolgen. Im Zuge des Neuen Steuerungsmodells ist derzeit in vielen Kommunen zu beobachten, dass sich die Zuständigkeiten für die Personalauswahl und den Personaleinsatz von der zentralen auf die dezentrale Ebene verlagern. Dies hat in der Übergangsphase zu beachtlichen Problemen geführt. So wurde festgestellt, dass in den neu mit Personalverwaltungsaufgaben betrauten Fachämtern oder –dezernaten die strategische Ausrichtung der Personalpolitik noch unzureichend entwickelt ist (Schröter, 2001, S. 29). Die Ursache liegt durchaus auf der Hand, für die zentralen Personalämter waren Personaleinstellungsverfahren Tagesgeschäft, für die Fachbereiche stellen solche Aufgaben eher eine Ausnahme

dar (Burkert, 2001, S. 36). Um diese Problematik zu entschärfen, empfiehlt es sich daher, eine Auswahlkommission zu bilden, der neben den Fachdiensten auch Personaldienste und die Steuerungsebene der Verwaltung angehören sollten. Darüber hinaus kann auf dieser Ebene die erforderliche Einbindung von Personalrat, Gleichstellungs- und Schwerbehindertenvertretung in verfahrensunterstützender Weise erfolgen.

Zentrale Aufgabe dieser Auswahlkommission ist es, bereits im Vorfeld ein Anforderungsprofil zu formulieren und eine verständliche Beschreibung der anfallenden Tätigkeit zu leisten. Es steht zu vermuten, dass über die anfallende Arbeit in einem Service Center noch keine klaren Vorstellungen bestehen, so dass diese erst in diesem Verfahren entwickelt werden sollen. Von besonderer Bedeutung ist dabei, ob beabsichtigt ist, den Bediensteten weitergehende Kompetenzen z.B. hinsichtlich der Einsatzplanung o.ä. zu überlassen oder in welcher Form Mischarbeitsplätze zur Entlastung von reinen Telefondiensten eingerichtet werden können. Um Offenheit zu gewährleisten, sollte im Anforderungsprofil hierbei soweit wie möglich auf Fähigkeiten und Eigenschaften als auf abgeschlossene (Verwaltungs-)Prüfungen, Zeugnisse o.ä. abgestellt werden. Sofern bereits im Vorfeld relevante Fortbildungen zu den erforderlichen sozialen Fähigkeiten stattgefunden haben, können diese jedoch in die Ausschreibung aufgenommen werden, um die Teilnehmer dieser Veranstaltungen gesondert anzusprechen.

**Eine Auswahlkommission muss vorab ein klares Anforderungsprofil und eine Tätigkeitsbeschreibung erarbeiten**

Es empfiehlt sich darüber hinaus, bereits in dieser Phase zu prüfen, ob für Leistungsgewandelte bzw. Personen mit Behinderungen geeignete Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden können. Bei internen Ausschreibungen ist natürlich der in Frage kommende Personenkreis gering, so dass eventuelle Anforderungen an die Ausgestaltung eines Arbeitsplatzes bereits hinreichend abgeschätzt werden können. Nicht sinnvoll wäre es, in die Ausschreibung einen Musteratz zur potenziellen Bevorzugung schwerbehinderter Bewerber aufzunehmen, wenn dies nicht auch realisierbar erschiene (vgl. dazu den entsprechenden Report zu Möglichkeiten für Leistungsgewandelte im Anhang)

**Möglichkeiten der Beschäftigung von Leistungsgewandelten / Personen mit Behinderungen prüfen**

Die Ausschreibung selbst sollte neben dem in der Auswahlkommission diskutierten Anforderungsprofil auch Hinweise auf die zu erwartenden Arbeitszeiten und –belastungen enthalten. Gerade eine Service-Center-Tätigkeit unterscheidet sich gravierend von den Arbeitsbedingungen, die ansonsten in der Verwaltung vorzufinden sind. Um Enttäuschungen und Bewerbungen von Beschäftigten zu vermeiden, für die eine Arbeit im Service Center bei näherem Hinsehen nicht in Frage kommt, sollte darüber hinaus eine Möglichkeit zur Information und für unverbindliche Rückfragen geschaffen werden.

Für die Gestaltung des Auswahlverfahrens bietet sich ein formalisiertes Vorgehen an, da sowohl die Personalverantwortlichen als auch die Bewerber vermutlich nur in geringem Umfang über praktische Erfahrungen mit dem Betrieb von Service Centern verfügen. Um die Eignung der Bewerber zu prüfen, ist daher vor allem die Bewertung situativen Verhaltens notwendig. Im Auswahlverfahren sollten daher Simulationen realistischer Arbeitssituationen und Rollenspiele unbedingt enthalten sein. Dennoch werden auch klassische Methoden wie das unstrukturierte Interview zur Anwendung kommen müssen, um die Interessen und die Motivationslage der Beschäftigten hinterfragen zu können.

**Auswahlverfahren sollten sich an situativen Verhaltensvariablen orientieren**

Die Anwendung von Testverfahren bei internen Bewerbungen ist umstritten. Zum Schutz abgelehnter Bewerber, die an ihre angestammten Arbeitsplätze zurückkehren, ist daher auf einen besonderen Vertrauensschutz zu achten. Situationsbezogene Auswahlverfahren sollten daher auch den Charakter der Information für den Bewerber haben. Niemand sollte mit Gesichtsverlust das Auswahlverfahren verlassen müssen, wenn er merkt, dass diese Arbeitsform für ihn nicht in Frage kommt.

**Testverfahren sollten nur unter besonderem Vertrauensschutz angewendet werden**

Für die Gestaltung der Auswahlverfahren sollte die Auswahlkommission ein Konzept erarbeiten. Der Rückgriff auf etablierte Testverfahren ist aus mehreren Gründen schwierig. Intelligenz- und Persönlichkeitstests sind bei internen Bewerbern kaum anzuwenden, da ein wesentlich besserer und vollständigerer Eindruck über den Interessenten bereits bei den unmittelbaren Vorgesetzten vorhanden sein dürfte. Lei-

stungstests und aufgabenbezogene Testverfahren setzen indes voraus, dass das Testergebnis mit einer Normleistung abgeglichen werden kann (Rastetter 1996, S. 207). Da für den Aufbau eines Service Centers eine solche Normleistung in Form der konkreten Erwartung an den Stelleninhaber durch seine Vorgesetzten noch nicht vorliegen kann, müssen die Inhalte des Auswahlverfahrens und seine Bewertungskriterien konzeptionell erarbeitet werden.

Es liegen noch keine speziellen Testverfahren mit geeigneten Normierungen vor

Viele der für die Service-Center-Tätigkeit erforderlichen Fähigkeiten können durch entsprechende Schulungsmaßnahmen ausgebaut werden. Die Kriterien des Auswahlverfahrens sollten daher in enger Kombination mit dem geplanten Schulungsprogramm für die neu eingestellten Service-Center-Beschäftigten entwickelt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Umgang mit Kunden am Telefon für viele bislang noch nicht zu ihren zentralen Aufgaben gehörte. Zwar sind Faktoren wie Telefonstimme usw. für ein Service Center wichtig, mit Blick auf die interne Rekrutierung sollte jedoch bei der Auswahl eher auf allgemeine Fähigkeitsbewertungen Wert gelegt werden. Die konkrete Ausbildung des praktischen Telefonverhaltens wäre dann eher einer nachfolgenden Schulung vorbehalten.

Fehlende Qualifikationen können durch Nachschulungen erworben werden

Im wesentlichen sollten im Auswahlverfahren die folgenden Merkmale Berücksichtigung finden (vgl. dazu auch die Anforderungs- und Maßnahmenübersicht in Kap. 4.2.2):

- **Abstraktionsfähigkeit**

Der Bewerber sollte anhand eines vorgegebenen Beispiels üben, einen dargestellten Sachverhalt auf seine wesentlichen Bestandteile und die zentrale Fragestellung zurückzuführen. Solche Fähigkeiten sind wichtig, um Kundenanfragen schnell thematisch zu erfassen und recherchierbar zu machen.

- **Fähigkeit zum parallelen Arbeiten**

Im Service-Center-Betrieb müssen die Beschäftigten in der Regel während ihrer Recherchearbeit das Telefongespräch weiterführen. Hierfür ist eine besondere Konzentrationsfähig-

keit Voraussetzung. Im Auswahlverfahren sollte bereits erkennbar werden, ob der Bewerber solchen parallelen Arbeitsanforderungen gewachsen ist.

- **Organisationsfähigkeit**

Bei der Arbeit im Service Center fallen oft Nachbearbeitungsbedarfe an, die entweder unmittelbar nach dem empfangenen Anruf oder zu einer späteren verkehrsschwächeren Zeit erledigt werden müssen. Hierzu ist ein gewisses Maß an Organisationstalent erforderlich. Dies gilt auch, um auftretende „unkonventionelle“ Anfragen von Kunden, für die noch kein vorgegebener Bearbeitungsablauf existiert, behandelt werden müssen.

- **Teamfähigkeit**

Eine zentrale Voraussetzung für die Tätigkeit im Service Center ist die Fähigkeit, im Team arbeiten zu können. Für die Übertragung von Aufgaben beispielsweise auf dem Bereich der Personaleinsatzplanung ist Teamfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung.

- **Belastbarkeit**

Im Service-Center-Betrieb werden oft verschiedenartige Belastungsintensitäten z.B. in Spitzenzeiten vorkommen. Bereits im Auswahlverfahren sollte daher ermittelt werden, ob der Bewerber sich für derartige Anforderungen als belastbar erweist.

► **Literatur:**

Bittner, S., Schietinger, M., Weinkopf, C., 2002: Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.

Rastetter, D., 1996: Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart

Drescher, A. (Hrsg.), 2001: Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung. Stuttgart u.a.

- Schaal, W., 1991: Die ganzheitliche Personalarbeit. Heidelberg
- Nentzel, B., 1997: Reihe Verwaltung gestalten, Orientierungen für die Praxis: Personalentwicklung. Düsseldorf
- Schröter, M., 2001: Personalauswahl unter den Vorzeichen des Neuen Steuerungsmodells. In: Drescher, 2001: 29-35.
- Burkert, U., 2001: Personalauswahl zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung. In: Drescher, 2001: 35-40.

**Rolf Brandel, Karin Esch**

## **4.2 Maßnahmenübersicht nach Dienstleistungen und anfallenden Aufgaben**

### **4.2.1 Welche Maßnahmen sind bei welcher Service-Center-Form sinnvoll?**

Um die Frage in der Überschrift hinreichend beantworten zu können, muss zunächst betrachtet werden, welche Dienstleistungen in welcher Service-Center-Form angeboten werden sollen. Daraufhin können anhand der Dienstleistungen und der damit verbundenen Organisationsstrukturen Tätigkeiten abgeleitet werden, die von den Beschäftigten im jeweiligen Service Center hauptsächlich auszuführen sind. Ganzheitliche Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sind in erster Linie nur dann sinnvoll, wenn sie sich überwiegend an den Arbeitstätigkeiten bzw. Aufgaben orientieren, die von den Beschäftigten ausgeführt werden. Davon ausgehend können dann differenziert Arbeitsgestaltungsmaßnahmen für die Bereiche "Technik", "Organisation" und "Personal" geplant und aufeinander abgestimmt durchgeführt werden. Daher wird im Folgenden zunächst eine Klassifizierung von typischen Service-Center-Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung beschrieben und ein Zusammenhang dieser Tätigkeitsklassifizierungen zu Dienstleistungen und Service-Center-Formen aufgezeigt. Im Anschluß daran werden ausgehend von den klassi-

**Gestaltungsmaßnahmen orientieren sich an den Tätigkeiten im Service Centers**

fizierten Tätigkeiten anhand von Beispielen die Anwendung der Maßnahmenübersicht des Kapitels 4.2.2 näher erläutert.

Wie im Kapitel 3.1.3 dargestellt, kann anhand der Zielvorstellungen und des Dienstleistungsprofils eines Service Centers eine Zuordnung zu den fünf Service-Center-Formen (Hein, Nägele & Cott, 2000; Beyer & Brandel 2001) vorgenommen werden. Entsprechend des Dienstleistungsprofils und der Service-Center-Form lassen sich die in einem Service Center hauptsächlich anfallenden Tätigkeiten und Aufgaben ableiten. Wie oben bereits erwähnt, kann anhand der Orientierung an den Aufgaben und Tätigkeiten in der Realisierungs- und Reorganisierungsphase eine optimale Arbeitsgestaltung vorgenommen werden. Die verschiedenen anfallenden Tätigkeiten können in fünf Tätigkeitstypen (siehe unten) zusammengefasst werden. In der folgenden Tabelle 2 wird der Zusammenhang zwischen Service Center Form, Dienstleistungsprofil und Tätigkeitstyp veranschaulicht, in dem zu jedem der fünf Service-Center-Formen Dienstleistungsbeispiele genannt werden und die damit verbundene Tätigkeitsanforderungen.

**Die Zuordnung zu den Service-Center-Formen erfolgt nach dem Dienstleistungsprofil und den damit verbundenen Tätigkeiten/Aufgaben**

*Tabelle 2: Zuordnungsübersicht im Beispiel für Tätigkeitstypen und Service-Center-Formen*

| <b>Service-Center-Form</b>                                            | <b>Dienstleistungsbeispiele</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Tätigkeitstypen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zentrale Service Center/<br>erweiterte Telefonzentrale                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragen zum Bearbeitungsablauf und Fristen bestimmter Geschäftsprozesse, z. B. Anmeldung eines Gewerbes</li> <li>- Auskünfte über Zuständigkeit, Erreichbarkeit und Vertretungsregelungen in bestimmten Ämtern oder Einrichtungen, z. B. Sozialamt, Stadtbibliothek o.ä.</li> </ul> | <p>Überwiegend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beantwortung einfacher Anfragen und/oder viel Telefonvermittlung</li> <li>- Direkte Beantwortung fachlicher Standardanfragen</li> </ul>                                                                                          |
| Fachbereichsbezogene Service Center mit eingeschränkter Zuständigkeit | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung bei Antragstellungen und Ausfüllen von Formularen, z. B. Baugenehmigungen,</li> <li>- Auskünfte über Verfahrensstände und –dauer</li> <li>- Zusagen zur Bearbeitungsaufnahme</li> </ul>                                                                              | <p>Überwiegend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beantwortung einfacher Anfragen und/oder viel Telefonvermittlung</li> <li>- Direkte Beantwortung fachlicher Standardanfragen</li> <li>- Zeitversetzte Beantwortung fachlicher Anfragen ohne Einbezug weiterer Stellen</li> </ul> |

| Service-Center-Form           | Dienstleistungsbeispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tätigkeitstypen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bürgerbüro – Service Center   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung des Bürgers bei verschiedenen Antragstellungen z. B. Beantragung eines Gewerbes</li> <li>- Allgemeine Auskünfte über städtische Einrichtungen und Ämter z. B. Öffnungszeiten von Schwimmbädern</li> <li>- Beantragung verschiedener Dokumente, z. B. Personalausweis</li> <li>- Weiterleitung an Sachbearbeiter der zuständigen Ämter</li> <li>- Bürgerumfragen durchführen z. B. über Zufriedenheit mit öffentlichem Nahverkehr</li> </ul> | <p>Überwiegend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beantwortung einfacher Anfragen und/oder viel Telefonvermittlung</li> <li>- Direkte Beantwortung fachlicher Standardanfragen</li> <li>- Zeitversetzte Beantwortung fachlicher Anfragen ohne Einbezug weiterer Stellen</li> <li>- Aktives Anrufen, Bürgerbefragung, Telefonmarketing</li> </ul>                  |
| Beschwerdetelefone            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfassung von Beschwerden</li> <li>- Weiterleitung an zuständige Fachabteilungen</li> <li>- Zielerreichungskontrolle</li> <li>- Rückmeldung über Bearbeitung der Beschwerde an Bürger</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Überwiegend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitversetzte Beantwortung fachlicher Anfragen ohne Einbezug weiterer Stellen</li> <li>- Zeitversetzte Beantwortung fachlicher Anfragen unter Einbezug weiterer Stellen</li> </ul>                                                                                                                              |
| Anlassbezogene Service Center | <ul style="list-style-type: none"> <li>- fachliche Auskünfte z. B. zu Gesetzesneuregelungen</li> <li>- "Krisentelefon" bei Katastrophen, z.B. Umweltereignissen</li> <li>- Informationen über städtische Programme z. B. Förderprogramme</li> <li>- Weiterleitung an zuständige Fachbereiche</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <p>Überwiegend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkte Beantwortung fachlicher Standardanfragen</li> <li>- Zeitversetzte Beantwortung fachlicher Anfragen ohne Einbezug weiterer Stellen</li> <li>- Zeitversetzte Beantwortung fachlicher Anfragen unter Einbezug weiterer Stellen</li> <li>- Fachliche Anfragen mit Einbezug weiterer Fachbereiche</li> </ul> |

Die Universität Dortmund hat in Kooperation mit den Partnern des Ver-T-iCall-Projektes ein Typologisierungsmodell entwickelt, welches die Service Center anhand der anfallenden Tätigkeiten systematisiert und einordnet (vgl. Zimmermann, Böcker & Kastner, 2002).

**Gestaltungsbedarfs- und tätigkeitsorientierte Typisierung von Tätigkeiten**

Diese Typisierung soll die Unterschiede von Service- und Informationscentern unter Berücksichtigung von belastungs- und beanspruchungsrelevanten Gesichtspunkten aufzeigen. Durch

die Einordnung der Service Center zu bestimmten Typen, lassen sich Planungs- und Entwicklungsschritte und zu erwartende Schwierigkeiten besser einordnen. Zudem können auf der Grundlage dieser Typisierungen Gestaltungsempfehlungen im Bezug auf das Personal, den Technikeinsatz und das organisatorische Zusammenspiel abgeleitet werden. Im Gegensatz zu anderen Typisierungen bei denen Gruppierungen je nach Verwaltungsausbildung oder Bezahlung vorgenommen werden, orientiert sich dieser Ansatz an dem Umfang der Dienstleistung, um wie bereits erwähnt Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren zu berücksichtigen. Das Typologisierungsmodell gruppiert die Service Center nach zwei Gesichtspunkten (Ebenen). Die erste Ebene bezieht sich auf die **Tätigkeit der Service-Center-Mitarbeiter**. Die verschiedenen Tätigkeitstypen bauen aufeinander auf und zeichnen sich durch einen Zuwachs an qualifizierter Sachbearbeitungstätigkeit und Grad der Dienstleistung aus.

Die zweite Ebene berücksichtigt bei jeder Tätigkeit die **arbeits-spezifischen Gestaltungsbereiche**. Diese Ebene bezieht sich auf den Bedarf an Verbesserung und Umgestaltung in den Bereichen Technik, Organisation und Person einer Service-Center Tätigkeit, der sich mit dem SIGMA-CC Verfahren erfassen lässt.

Dieses Typologisierungsmodell ist in einem Klassifikationswürfel (Abb. 5) dargestellt, der die Gruppenzuordnung und die Gestaltungsbedarfsdiagnose einfacher und übersichtlicher veranschaulicht. In diesem Würfel gibt der Buchstabe den Tätigkeitstyp an und die Zahl den Bereich in dem aufgrund eines Diagnoseverfahrens der primäre Gestaltungsbedarf zum Zeitpunkt der Typologisierung besteht.

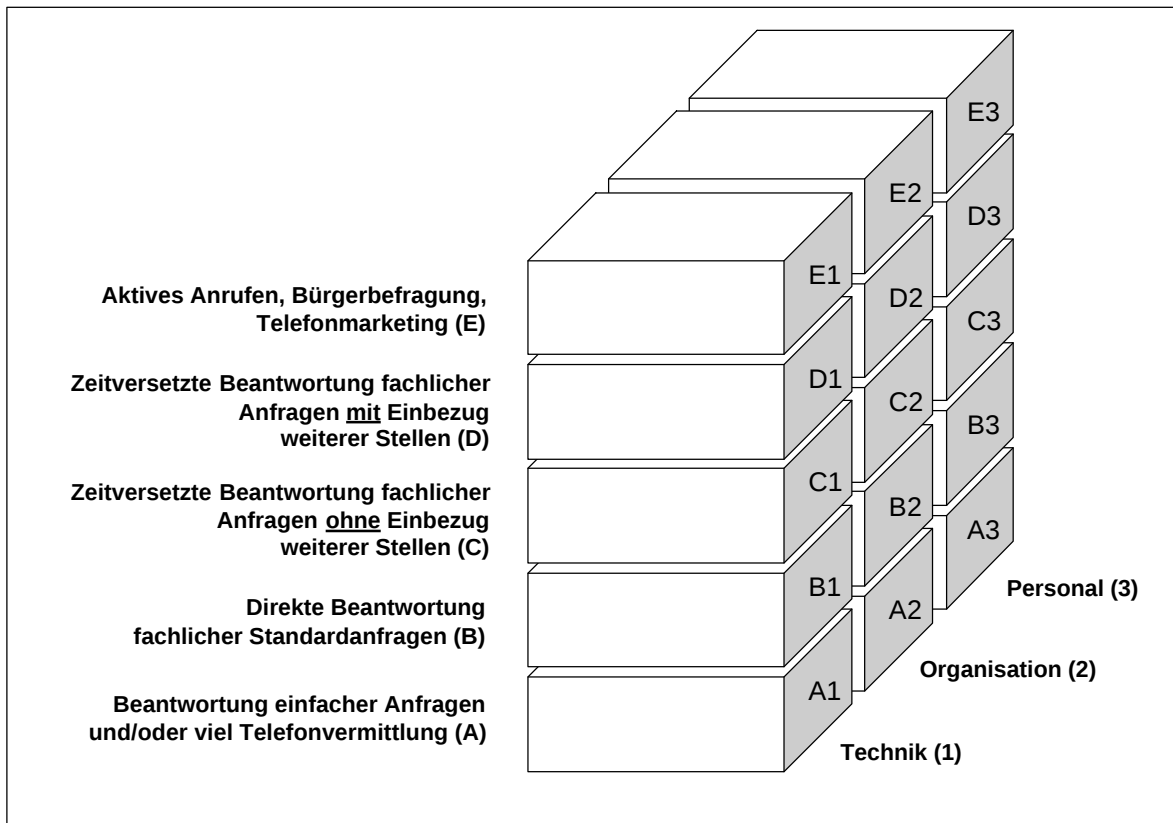


Abbildung 5: Klassifikationswürfel zur Typisierung mit Gestaltungsbedarfsdiagnose modifiziert nach Zimmermann, Böcker & Kastner, 2002

In der Maßnahmenübersicht in Kapitel 4.2.2 werden die fünf Service-Center-Tätigkeitstypen genauer betrachtet. Zunächst werden für jeden Typ die erforderlichen Anforderungen für eine adäquate Tätigkeitsausübung, untergliedert nach Technik, Organisation und Person, beschrieben. Im Anschluss folgt ein für die Umsetzung relevanter *Maßnahmenkatalog* zur Optimierung von Technik, Organisation und Person. Die fünf Tätigkeitstypen zeichnen sich, wie bereits erwähnt, durch einen Zuwachs an qualifizierter Sachbearbeitertätigkeit aus, beginnend mit einfacher Vermittlungstätigkeit bis hin zu Outboundtätigkeiten. Dies spiegelt sich in den Anforderungen und Maßnahmen derart wieder, dass sie von Typ zu Typ aufeinander aufbauen und nur die wichtigsten von ihnen für die höher qualifizierten erneut wiederholt werden.

Durch diese Form der Darstellung hat der Anwender die Möglichkeit schnell und übersichtlich zu erkennen, welche Anforderungen er bezüglich seines Dienstleistungsprofils zu beachten hat und welche Maßnahmen er einsetzen kann, um

**Tätigkeits- und Anforderungsbezogene Gestaltungsmaßnahmenempfehlungen**

diesen optimal begegnen zu können. Ein wichtiger Schritt vorab ist, dass der Anwender aus dem speziellen Dienstleistungsprofil seines Service Centers die dort zu findenden Tätigkeitsbereiche entsprechend der Tätigkeitstypen der Tabelle ableitet. Zu jedem der fünf Tätigkeitsbereiche ist in der Tabelle eine Liste von Dienstleistungsbeispielen aufgeführt. Diese soll die Zuordnung der Tätigkeiten des eigenen Service Center zu den Tätigkeitstypen der Tabelle erleichtern. Wenn die Tätigkeitsbereiche festgestellt sind, kann der Anwender anhand der Tabelle leicht erkennen, mit welchen Anforderungen an die Technik, Organisation und an die Beschäftigten (Person) zu rechnen ist und welche Maßnahmen zur Erfüllung dieser zur Verfügung stehen.

Erkunden Sie anhand des folgenden Beispiels, welche Tätigkeiten nach dem Klassifikationswürfel aus dem skizzierten Dienstleistungsprofil vorwiegend anfallen. Nutzen Sie dazu im weiteren den Anforderungskatalog aus der Maßnahmenübersicht in Kapitel 4.2.2. Der darauf folgende Maßnahmenkatalog ermöglicht Ihnen eine gezielte Umsetzung für die arbeitsrelevanten Bereiche Technik, Organisation und Person.

### » Beispiel:

Eine Stadtverwaltung hat beschlossen, ein Bürgertelefon mit einer Erreichbarkeit von montags bis freitags acht Uhr morgens bis sechs Uhr abends einzurichten. Dieses Bürgertelefon soll Informationen, Auskünfte und Beratung über die Stadt geben, die Möglichkeit bieten Anträge und Anmeldungen zu stellen sowie Anregungen und Beschwerden an die Stadt zugeben. In diesem Fall wäre das Ziel der Einrichtung dem Bürger einen guten Service zu bieten, ihn ausführlich zu informieren und ihn von zahlreichen, oftmals aufgrund von Fehlinformationen unnötigen, Behördengängen zu befreien. Grundsätzlich wäre es für ein solches Service Center wichtig, dass es sehr gut geschultes Personal beschäftigt, welches über die Belange der Stadt gut informiert ist. Ferner müssten die Service-Center-Beschäftigten über Öffnungszeiten, Bearbeitungsabläufe und nötige Unterlagen für verschiedenen Anträgen Bescheid wissen und die Zuständigkeiten der einzelnen Behörden kennen. Zum einen wäre die Aufgabe eines solchen Bürgertelefons Anfragen, wie bei-

spielsweise nach Öffnungszeiten einzelner Behörden, direkt zu beantworten oder Auskünfte über die Zuständigkeit bestimmter Ämter zu geben und an diese zu vermitteln. Neben der Beantwortung und Weitervermittlung von Routineanfragen könnte in dem fiktiven Dienstleistungsprofil des Bürgertelefons das Informieren über konkrete Stadtverordnungen, über Rechte und Pflichten der Bürger und über das Angebot der Stadt eine weitere Aufgabe des Bürgertelefons sein. In dem Dienstleistungsprofil des Bürgertelefons ist auch vorgesehen, bei fachlichen Anfragen, die mehr Bearbeitungszeit benötigen, Bürger nach Bearbeitung zurückzurufen, beispielsweise bei der Beantragung von Unterlagen oder zur Information über Zwischenstände von Genehmigungsverfahren.

#### **4.2.2 Anforderungs- und Gestaltungsübersicht**

In diesem Kapitel wird nun differenziert eine Übersicht über die jeweiligen Tätigkeitstypen für die Bereiche Technik, Organisation und Personal im Hinblick auf Anforderungen und einzuleitende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen gegeben. Die jeweiligen Tätigkeitstypen sind mit Entsprechungen zu Dienstleistungsbeispielen versehen.

Um die Gliederung der Maßnahmenübersicht in Kapitel 4.2.2 besser zu veranschaulichen ist in Tabelle 3 auf der nächsten Seite eine kurze Übersicht über den Aufbau gegeben.

Tabelle 3: Überblick über den Aufbau der unten folgenden Gestaltungsmatrix.

| <b>Tätigkeiten</b>                                                                                              | <b>Technik</b>                                  | <b>Organisation</b>                             | <b>Person</b>                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Tätigkeitstyp A : "Beantwortung einfacher Anfragen und/oder viel Telefonvermittlung";</b>                    | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 65 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 66 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 67 |
| <b>Tätigkeitstyp B: "Direkte Beantwortung fachlicher Standardanfragen";</b>                                     | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 68 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 69 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 70 |
| <b>Tätigkeitstyp C: "Zeitversetzte Beantwortung fachlicher Anfragen <u>ohne</u> Einbezug weiterer Stellen";</b> | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 71 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 72 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 73 |
| <b>Tätigkeitstyp D: " Zeitversetzte Beantwortung fachlicher Anfragen <u>mit</u> Einbezug weiterer Stellen";</b> | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 74 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 75 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 76 |
| <b>Tätigkeitstyp E: "Aktives Anrufen, Bürgerbefragung, Telefonmarketing"</b>                                    | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 77 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 78 | Anforderungen, Gestaltungsempfehlungen<br>S. 79 |

| <b>Tätigkeitstyp A:</b><br><b>" Beantwortung einfacher Anfragen und/oder viel Telefonvermittlung "</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Technik"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele:</b></p> <p>Einfache Bürgeranfragen mit geringer Bearbeitungstiefe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragen zum Bearbeitungsablauf bestimmter Geschäftsprozesse der öffentlichen Verwaltung (z. B. Beantragung eines Personalausweises),</li> <li>• Fragen zum Telefon- und Online-Service (Beantragung einer PIN usw.),</li> <li>• Öffnungszeiten der Kommune oder bestimmter Ämter,</li> <li>• Öffnungszeit, Adresse, Telefonnummer und Internetadresse von anderen öffentlichen Einrichtungen (Arbeitsamt, Schwimmbad, Bibliothek, Sporthallen, Schulen, Musikschulen, Museen, Theater, Krankenhäuser, Märkte, Friedhof, Zoo, Tiergarten, Tiergehege usw.),</li> <li>• Auskunft über Sperrmüll- und Müllabholung,</li> <li>• Beantwortung von Fragen zur Kommune allgemein, Zuständigkeiten, Einrichtungen in der Kommune,</li> <li>• Auskünfte zu Zuständigkeiten bestimmter Ämter oder Einrichtungen</li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leistungsfähige Telefonanlage mit Kurzwahlzugriff auf alle relevanten nachgelagerten Bereiche (Abteilungen, Fachämter etc.),</li> <li>- Registrierungsmöglichkeit aller Anrufe,</li> <li>- schneller einfacher Zugriff auf alle relevanten Daten und Informationen, dazu zählen allgemeine Standardauskünfte und wer für die weitere Beantwortung zuständig ist (rechnergestütztes Informationssystem mit FAQ-Speicherung),</li> <li>- automatische Verteilung der Anrufe auf einzelne Agenten</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ergonomische Arbeitsplatzausstattung und Gestaltung der Arbeitsplatzumgebung (s. CCall-Leitfaden "Arbeitsumgebung und Ergonomie"</li> <li>- moderne technische Hardwareausstattung durch zuverlässige Telefonanlage zum Weitervermitteln und Zurückholen von Anrufen, gute interne Informations- und Kommunikationsvernetzung, Automatische Anrufverteileranlage etc.,</li> <li>- ergonomische Softwareausstattung durch anrufregistrierende Programme, Telefon-, Zuständigkeits- und Informationsregister sowie PC-Masken für schnelle unkomplizierte Aufnahme bzw. Weiterleitung des Anliegens (gemäß DIN EN ISO 9247-10; DIN EN ISO 13407),</li> <li>- systemkompatible Integration aller zu vernetzender Informations- und Datenbanksysteme der Verwaltung,</li> <li>- Möglichkeit eines eigenen Spinds bzw. eigener Lagerung und Organisation von Unterlagen</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp A:</b><br><b>" Beantwortung einfacher</b><br><b>Anfragen und/oder viel Tele-</b><br><b>fonvermittlung "</b> | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Organisation"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dienstleistungsbeispiele:</b><br>(siehe weiter oben)                                                                      | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reibungsloser Ablauf der Telefonvermittlung und Annahme durch die zuständigen Abteilungen (Erreichbarkeit anderer Kollegen/Fachbereiche/Verwaltungsebenen)</li> <li>- erforderliche Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten sind im Service Center und mit dem Back-Office gewährleistet (Abteilungen, an die vermittelt wird, sind darüber informiert, dass Anrufe vom Service Center an sie weitergeleitet werden)</li> <li>- eindeutige Regelung der Verdienstmöglichkeiten und Leistungsanreize durch z. B. Prämien</li> <li>- klare Arbeitszeitregelung</li> <li>- Ergebnisverantwortung durch Zielvereinbarungen, Qualitätssicherung</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verquickung von Telefon-, Bildschirm- und kommunikationsfreien Tätigkeiten, (z. B. Vorbereitung, Planung, Nachbearbeitung) zur abwechslungsreichen Mischarbeit,</li> <li>- Information der externen Abteilungen über Existenz des SC und Art des Kontaktes klären (Vorstellungs- und Informationsgespräche),</li> <li>- Gestaltung eines Arbeitsvertrags, der Verdienst und Arbeits- und Pausenzeiten genau regelt,</li> <li>- regelmäßige und frühzeitige Planung von offiziellen und optionalen Besprechungen,</li> <li>- Einrichtung eines gemeinsamen Aufenthaltsraums für soziale Kontakte,</li> <li>- Weitergabe relevanter Informationen der Fachämter an das Service Center (z. B. über Wahrscheinlichkeit eines erhöhten Anruaufkommens aufgrund einer Tarifumstellung)</li> <li>- Gewährleistung von Erholungsphasen (z.B. Bildschirmpausen)</li> </ul> <p>Grundsätzlich ist für alle Tätigkeitstypen die Möglichkeit zur teilautonomen Gruppenarbeit anzudenken.</p> |

| <b>Tätigkeitstyp A:</b><br><b>" Beantwortung einfacher</b><br><b>Anfragen und/oder viel Tele-</b><br><b>fonvermittlung "</b> | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Person"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dienstleistungsbeispiele</b><br>(siehe weiter oben):                                                                      | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kundenorientierte Kommunikationskompetenz,</li> <li>- Umgang mit verschiedenen Kommunikations- und Informationstechniken (Telefon, Computer usw.),</li> <li>- Physische und psychische Belastbarkeit sowie Stressresistenz aufgrund arbeitsplatztypischer Anforderungen wie: einseitige Körperhaltung bei der Bildschirmarbeit, kontinuierliches Sprechen, Monotonie (viele Anrufe in kurzer Zeit, ähnliche Anfragen und Aufgaben) und fremdgesteuerte Tätigkeiten mit wenig eigenen Einflussmöglichkeiten ,</li> <li>- Soziale Kompetenz aufgrund ständiger Kommunikation mit schnell wechselnden fremden Personen</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitertreffen oder Supervisions-Gruppen, in denen Stressoren gesammelt und zusammen bearbeitet werden,</li> <li>- anfängliche und fortlaufende Schulung, Qualifizierung, Information über aktuelle Vermittlungsmöglichkeiten und Zuständigkeitsänderungen in anderen Abteilungen,</li> <li>- Gesundheitsschulung/Präventionsmaßnahmen (Gesundheitsförderung, Rückenschule, Stressbewältigung),</li> <li>- Kommunikations- und Sprachtraining (flexible und offene Kommunikationsmethoden anstelle von Standardtexten bzw. rigiden Gesprächsleitfäden),</li> <li>- persönliche Freiräume für die Tätigkeit herstellen, um mehr Selbststeuerung und Einflussmöglichkeiten für die Organisation der Tätigkeiten zu ermöglichen (Anruf wird z. B. erst durchgestellt, wenn Agent sich "frei" stellt),</li> <li>- Vermeidung negativer Beanspruchungsfolgen durch Kurzentspannungstechniken bei Konfliktgesprächen,</li> <li>- Wechsel und Übernahme in Fachämter durch Personalentwicklungskonzepte möglich machen (Karrierperspektiven, vgl. Kapitel 4.1.6)</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp B:</b><br><b>"Direkte Beantwortung fachlicher Standardanfragen"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Technik"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung des Bürgers beim Ausfüllen eines im Internet angebotenen / oder vom Bürger abgeholten Formulars,</li> <li>• Fragen zur kommun. Statistik,</li> <li>• Gleichstellungsfragen,</li> <li>• Allgemeine Auskünfte über Festsetzung, Berechnung und Erhebung von Steuern,</li> <li>• Auskunft über Sozialversicherung, Unterstützung bei der Antragsstellung,</li> <li>• <u>Beratung, Auskünfte und Informationen zu:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbraucherschutz,</li> <li>- Schulen, Aktionen und Veranstaltungen zu übergreifenden Themen,</li> <li>- Kulturangebote, Kulturrinformation,</li> <li>- Weiterbildung/Volksschulen, Musikschulen,</li> <li>- Theaterprogramm, Museen und Ausstellungen,</li> <li>- Tageseinrichtungen für Kinder,</li> <li>- Hilfe für junge Menschen und ihre Familien (Förderungen, Hilfsangebote, rechtliche Auskünfte, Sozialberatung),</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- technische Möglichkeiten zum Informations- und Kommunikationsaustausch innerhalb der Organisation,</li> <li>- Beantwortung unter Zugriff auf umfassende Informations-Datenbanken,</li> <li>- Nutzung elektronischer Erinnerungs- und ggf. Lernhilfen,</li> <li>- Kenntnisse über Netzstrukturen,</li> <li>- zentrale Datenbank</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Technik" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Einbindung von ggf. vorgeschalteten CTI-Anlagen, die Anfragen sofort an zuständigen Service-Center-Platz weiterleitet,</li> <li>- Zugang zu mehreren Informationsquellen, d.h. umfassende Datenbanken mit hohem Vernetzungsgrad,</li> <li>- PC-Programme mit denen Anfragen schnell und effektiv bearbeitet werden können,</li> <li>- automatische Registrierung der Anrufe und Anruferdaten,</li> <li>- Bereitstellung einer Informationsdatenbank (Stichwort: Lernen am Arbeitsplatz, ggf. Web-based-Training) über ein Intranet schaffen. Dort sollten auch relevante Informationen und Links zur aktiven Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz vorhanden sein,</li> <li>- Datenbank mit automatischem Hinweis bei Aktualisierungen (z. B. neue Richtlinien, Erlasse usw.),</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp B:</b><br><b>"Direkte Beantwortung fachlicher Standardanfragen"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Organisation"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Fortsetzung von Dienstleistungsbeispielen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Beratung, Auskünfte und Informationen zu:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neue Vorhaben der Stadtentwicklung,</li> <li>- Liegenschaftskataster, Grundstücksbezogene Basisinformationen (Einteilung, Vermessung, Hausnummern),</li> <li>- Bauordnungsrecht (Baulastbuch, Finanzen, rechtliche Schritte),</li> <li>- Förderung des Mietwohnungsbaus (Wohneigentum, finanzielle Leistungen, Miete, Zweckbindung von Wohnungen),</li> <li>- Entwässerung (z. B. geplante Vorhaben der Kanalisation, Reinigung von Wasser, Grubenentleerung),</li> <li>- Mülltrennung, Abfallsystem, Versorgungsunternehmen,</li> <li>- Touristikinformationen, Veranstaltungen, Adresse, Telefonnummern,</li> <li>- Auskunft über mögliche Hilfe in Notlagen (Pflegehilfen, Finanzielle Hilfen, etc.),</li> <li>- Auskunft über soziale Vergünstigungen u. Sozialpässe</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuester Stand von Informationen ist gewährleistet, z. B. durch regelmäßige Auffrischung durch das Back-Office</li> <li>- Einblick und Verständnis über Zusammenhänge der Ablauforganisation wird ermöglicht,</li> <li>- Möglichkeiten, schnell an fehlende relevante Informationen zu kommen, sind gegeben</li> <li>- Ergebniskontrolle und –verantwortung für die Geschäftsprozesse</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Organisation" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- klare Zuständigkeit einzelner Abteilungen und Aufgabenfestlegung je Fachbereiche, an die einfach und schnell vermittelt werden kann,</li> <li>- wechselnde Tätigkeiten, zwischen Anfragenbeantwortung (Telefon), Nachbearbeitung und qualifizierteren Tätigkeiten,</li> <li>- Informationen werden ständig aktualisiert (Pflege des Informationssystems),</li> <li>- Weiterqualifizierung zu Arbeitszeiteinteilung und ablauforganisatorischen Maßnahmen,</li> <li>- kontinuierliche Qualitätsüberwachung,</li> <li>- ausreichend Zeit für Nachbearbeitung der Aufträge einräumen,</li> <li>- System zur Ergebniskontrolle und –Verantwortung für die Geschäftsprozesse ist partizipativ entwickelt worden,</li> <li>- KVP/ Beteiligung aller Mitarbeiter/innen,</li> <li>- Information der Fachämter über Änderungen/ Neuerungen an SC,</li> <li>- Lernphasen während der Arbeitszeit sichern (Wissensdatenbank)</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp B:</b><br><b>"Direkte Beantwortung fachlicher Standardanfragen"</b> | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Person"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele</b> (siehe weiter oben)</p>                           | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentale Belastung durch schnelle Bearbeitung der Anfragen und schnellen Informationsabruf,</li> <li>- gute soziale und kommunikative Kompetenz: kompetente, schnelle Beantwortung, Redegewandtheit,</li> <li>- gute themenbezogene Fachkenntnisse,</li> <li>- sehr gute Kenntnisse im Umgang mit EDV, Netzwerken und anderen Datenbanken, gute Kenntnisse der eingesetzten Software,</li> <li>- hohe Konzentrationsfähigkeit</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Personal" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Intensive Schulung im Umgang mit der eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnik,</li> <li>- fortlaufende Qualifizierungsmaßnahmen (Fachkenntnisse, Sachbearbeitungsausbildung),</li> <li>- Einblick in Zusammenhänge (Ganzheitlichkeit und Transparenz) und Kenntnisse über mögliche Informationsquellen vermitteln,</li> <li>- Kommunikations- und Telefontraining,</li> <li>- Kurzentspannungstechniken (s.o.),</li> <li>- auch hier durch Qualifizierungs- bzw. Personalentwicklungskonzepte Karriere- und Gehaltschancen sichern (das gilt grundsätzlich für alle Tätigkeitstypen)</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp C:</b><br><b>"Zeitversetzte Bearbeitung fachlicher Anfragen <u>ohne</u> Einbezug weiterer Stellen"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Technik"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anmeldung zur Sperrmüllabholung / Aufnahme und Bearbeitung von Beschwerden zur Müllabholung,</li> <li>• Hausnummernvergabe,</li> <li>• Beantragung eines Personalausweises,</li> <li>• Asyl- und Flüchtlingsfragen, Unterstützung, Beratung und Anmeldung zu Sprachmaßnahmen, Hausaufgabenhilfe,</li> <li>• Beantragung eines Gewerbes, bzw. spezieller Erlaubnisverfahren,</li> <li>• Meldeangelegenheiten (Ab-, An- und Ummelden, Namensänderung),</li> <li>• Lohnsteuerkarten beantragen, bzw. ändern lassen,</li> <li>• Personalausweis beantragen (Problem der Unterschrift),</li> <li>• Beantragung von Dokumenten z. B. Geburts-, Heiratsurkunden,</li> <li>• Veranstaltungen anmelden,</li> <li>• Vermietung schulischer Einrichtungen und AV-Medien und Geräten,</li> <li>• Anmeldung zu Kulturangeboten, Weiterbildungsmaßnahmen, Volksschulen, Musikschulen,</li> <li>• Beantragung von Sozialen Vergünstigungen und Sozialpässen,</li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglichkeiten zur Speicherung des Anrufes und einfache Rückrufmöglichkeiten,</li> <li>- schneller Zugriff auf und Bearbeitungsmöglichkeit von Daten,</li> <li>- technische Integration von Telefon-, E-Mail- und Internetanfragen</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Technik" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Zugang zu mehreren Datenträgern und Informationsanlagen, um Beschwerden selbständig bearbeiten zu können,</li> <li>- interne Verknüpfung und direkter Zugang zu anderen Fachabteilungen, für Rückfragen via Telefon oder E-Mail,</li> <li>- softwaregestützte Telefonanlagen, die Rückrufe einfach machen,</li> <li>- verschiedene Möglichkeiten, Anfragen zu beantworten (E-Mail, Fax, Telefon, Internet),</li> <li>- Möglichkeiten zur softwaregestützten Kontrolle, ob weitergeleitete Anfrage bearbeitet wurde (Anzeige zum Bearbeitungsstand)</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp C:</b><br><b>"Zeitversetzte Bearbeitung</b><br><b>fachlicher Anfragen <u>ohne</u> Ein-</b><br><b>bezug weiterer Stellen"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Organisation"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Fortsetzung der Dienstleistungsbeispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung zu Tageseinrichtungen für Kinder und Anträge auf Förderung</li> <li>• Beantragung von Lastenausgleich für Kriegsfolgen,</li> <li>• Denkmalschutz beantragen,</li> <li>• Beantragung von finanziellen Leistungen zur Bauförderung, Wohnberechtigungsschein,</li> <li>• Beantragungen zur Entwässerung (z. B. Kanalanschluß, Grubenentleerung, Reparaturen),</li> <li>• Anmeldung/Mieten eines Marktplatzstandes (Organisation und Koordination der Märkte),</li> <li>• Beantragung einer Bestattung,</li> <li>• Auskunft und Anmeldung zu Arbeitsförderungsprogrammen,</li> <li>• Anmietung von Einrichtungen zur Touristik,</li> <li>• Wirtschaftsförderung (Standortinformation über Fördermöglichkeiten, Beratung von Unternehmen)</li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- klare Festlegung der Zuständigkeit,</li> <li>- Übernahme von Verantwortung im Rahmen dieser Zuständigkeit,</li> <li>- schneller Zugriff auf Kundenunterlagen zur erforderlichen Bearbeitung,</li> <li>- bei Einzelarbeit: ganzheitliche Bearbeitung einer Aufgabe durch eine Person, unter Zuhilfenahme kurzer tel. Auskünfte falls die erforderlichen Daten nicht der EDV-Anlage oder zentral zugänglichen Unterlagen entnommen werden können,</li> <li>- Ergebnisverantwortung (Erledigung, Qualität der Erledigung) liegen bei der Gruppe,</li> <li>- KVP/ Mitarbeiterbeteiligung und deren Umsetzung,</li> <li>- Regelmäßige Teamsitzungen mit Möglichkeit zum Austausch auch mit Kollegen aus Fachämtern (in Ablauforganisation integrieren)</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Organisation" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- genaue Festlegung der Verantwortung und Zuständigkeit für die Bearbeitung,</li> <li>- zentrale örtliche Lage des Service Centers bei den wichtigsten Fachabteilungen zwecks Unterlageneinsicht,</li> <li>- Schnittstellen-Optimierung: Umfassende Auskunftsbereitschaft des Back-Office (da die Agenten ihnen die Arbeit abnehmen)</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp C:</b><br><b>"Zeitversetzte Bearbeitung</b><br><b>fachlicher Anfragen <u>ohne</u> Ein-</b><br><b>bezug weiterer Stellen"</b> | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Person"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele</b> (siehe weiter oben)</p>                                                                                    | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sachbearbeiterausbildung (umfassende Fachkenntnisse),</li> <li>- Bewältigung emotionaler Belastung, die durch Beschwerden entstanden ist (Emotionsarbeit),</li> <li>- selbstgesteuerte effektive Auftragsbearbeitung und Zeitmanagement,</li> <li>- hohe Selbstverantwortung für korrekte Bearbeitung,</li> <li>- Spezialkenntnisse über die Stadt hinsichtlich der Anliegen/Beschwerden (fundiertes lokales Wissen)</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Personal" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Deeskalations-, Stressbewältigungs- oder Selbstentspannungstrainings,</li> <li>- Sachbearbeiterausbildung als Voraussetzung oder entsprechende Nachqualifizierung,</li> <li>- kundenorientiertes Kommunikationstraining, um mit Beschwerden angemessen umgehen zu können,</li> <li>- sehr gute fachliche Qualifizierung für alle Auftragsbearbeitungsschritte zur ganzheitlichen Bearbeitung,</li> <li>- Schulung effektiver selbstorganisierter Arbeits- und Zeiteinteilung,</li> <li>- Supervisionsangebote zur Vorbeugung und Bearbeitung emotionaler Belastungen beim Beschwerdemanagement</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp D:</b><br><b>"Zeitversetzte Bearbeitung fachlicher Anfragen mit Einbezug weiterer Stellen"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Technik"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschwerde zur Straßenreinigung, Weiterleitung und Rückmeldung über Behebung,</li> <li>• Planungsrechtliche Stellungnahme des Bauamtes,</li> <li>• Abwicklung von Grundstücksgeschäften, Verwaltung von Grundstücken,</li> <li>• Fragen zu akuten Krisensituationen (z. B. Milzbrand)</li> <li>• <u>Aufgreifen von Anregungen der Bürger, deren Weiterleitung und Rückmeldung zu z. B.:</u></li> <li>- „Verkehrswesen“ (z. B. Beantragung von Zebrastreifen, oder verkehrsberuhigten Zonen in einem Wohngebiet)</li> <li>- „Brandschutz/Bevölkerungsschutz“</li> <li>- „Tiefbau“ (z. B. Instandsetzung öffentlicher Straßen, Verkehrsausstattung wie Straßenbeleuchtung, Verkehrszeichen, Straßennamenschilder, Stadtreinigung, Winterdienst)</li> <li>• sämtliche der in "fachliche Anfragen, direkte Antworten" aufgezählten Beispiele, die aufgrund besonderer Umstände einer erhöhten Klärung bedürfen, Sonderfälle, die in der Praxis nur selten vorkommen</li> <li>• im Allgemeinen so genannte Präzidenzfälle</li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interne Kommunikation zur Bearbeitung eines Auftrages durch mehrere Personen (Service Mitarbeiter und Sachbearbeiter),</li> <li>- Zugriff auf viele Daten und Informationsquellen,</li> <li>- Möglichkeit zur zentralen Abspeicherung von Falldokumentationen, auf die die an der Bearbeitung des Falles Beteiligten Zugriff haben</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Technik" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Systeme zur internen Kommunikation (z.B. E-Mail, Chat, interne Telefonleitung, Tel.-Konferenzschaltung), die es ermöglichen, reibungslos Anfragen aus Service Center zu erhalten und Informationen an dieses zurück zu geben,</li> <li>- umfangreiche Datenzugriffs-Möglichkeiten unter Wahrung von Datenschutzbestimmungen umsetzen,</li> <li>- Möglichkeiten zur softwaregestützten Kontrolle, ob weitergeleitete Anfrage bearbeitet wurde (Anzeige zum Bearbeitungsstand)</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp D:</b><br><b>"Zeitversetzte Bearbeitung fachlicher Anfragen <u>mit</u> Einbezug weiterer Stellen"</b> | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Organisation"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele</b> (siehe weiter oben:)</p>                                                            | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- da die Fachabteilungen seltener direkten Kontakt zum Bürger haben, müssen sie mit dem Service-Center-Agent eng zusammenarbeiten</li> <li>- Beschäftigte haben Kooperationsvereinbarungen mit Fachabteilungen</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Organisation" der Tätigkeit "Routinenanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Beschwerden werden an Fachabteilungen weitergegeben und dort bearbeitet (behooben) oder an Agent rückgemeldet,</li> <li>- zusätzliche Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse der Fachabteilungs-Sachbearbeiter und der SC-Agents muss eindeutig festgelegt werden,</li> <li>- Einblick in SC-Agent Tätigkeit durch Tätigkeitsberichte oder Meetings,</li> <li>- interne Kommunikation herstellen, (Teamsitzungen, Absprachen untereinander, Problemaustausch),</li> <li>- Job-Rotation: Wechsel in andere Tätigkeitsbereiche, um Einblick in mehrere Abteilungen zu bekommen und Möglichkeit, sich weiter zu qualifizieren,</li> <li>- fachspezifische Gruppen oder Vernetzungen (mehrere Fachbereiche) bilden, an die Aufgaben gezielt geleitet werden,</li> <li>- gute Leistungsmotivation schaffen durch einzelbezogene oder gruppenbezogene Anreize (z. B. Prämien)</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp D:</b><br><b>"Zeitversetzte Bearbeitung</b><br><b>fachlicher Anfragen <u>mit</u> Einbe-</b><br><b>zug weiterer Stellen"</b> | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Person"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele</b> (siehe weiter oben:)</p>                                                                                  | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemlösefähigkeit für komplexe Probleme,</li> <li>- Umfangreiches Wissen über Zusammenhänge der Verwaltung,</li> <li>- Soziale Kompetenz, Vermittlungsfähigkeit (zwischen Experten und Laien) und Organisations- und Führungsfähigkeiten,</li> <li>- Umfangreiche Fachkenntnisse über verschiedenste Verwaltungsaufgaben,</li> <li>- Effektive Selbstorganisation der Aufgabenbearbeitung und Zeitmanagement,</li> <li>- Koordinationsfähigkeiten</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Personal" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Problemlösungstrainings in die vorbereitenden Schulungen einbauen,</li> <li>- Teamleiter in Service Centern sollten Konfliktmoderationstrainings bekommen, um auftretende Schnittstellenprobleme managen zu können,</li> <li>- regelmäßige Teamsitzungen (Probleme und Bearbeitungsschwachstellen aufdecken und Lösungen erarbeiten) abhalten,</li> <li>- sehr gute fachliche Qualifizierung für alle erforderlichen Auftragsbearbeitungsschritte,</li> <li>- Sacharbeiterausbildung als Voraussetzung oder entsprechende Nachqualifizierung,</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp E:</b><br><b>"Aktives Anrufen, Bürgerbefragungen, Telefonmarketing"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Technik"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Bewerbung kommunaler Angebote</li> <li>• Befragungen zur Bürgerzufriedenheit, z. B. mit der Behörde, den Verkehrsbetrieben etc.</li> <li>• Aufklärung über Verbraucherschutz</li> <li>• Erforschung der Landesgeschichte durch Befragung</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit bei der Gesundheitsförderung/Prävention</li> <li>• Erfassen von Informationen zur gesundheitlichen Lage der Bevölkerung</li> <li>• Informationen über Verfahrens- oder Systemveränderungen speziell für jene Personen, die sich zuvor über das Vorgehen beschwert haben</li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen über mögliche Anrufer/Kunden speichern können,</li> <li>- ständige Information über aktuelle Inhalte des Auftrages und Einblick in den Projektverlauf und Zwischenergebnisse,</li> <li>- jedem Kunden müssen übereinstimmende Informationen vermittelt werden (dies erfordert eine Datenbank mit standardisierten Informationsangaben, z. B. über Intranet)</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Technik" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Telefonsystem zur Anruf(er)identifikation,</li> <li>- einfache standardisierte Registrierung möglicher oder schon gewonnener Kunden</li> <li>- Möglichkeit schaffen, eine (mit dem Datenschutz abzugleichende) Bürgerdatei anzulegen,</li> <li>- einfache Möglichkeiten zur Registrierung der Ergebnisse des Anrufes,</li> <li>- Informationssysteme über mit allen aktuellen Projektinformationen (z.B. über ein Intranet) schaffen und die Pflege organisieren,</li> <li>- Anlagen zur direkten Auswertung von Ergebnissen und zur Weiterleitung dieser an Auftragsteller</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp E:</b><br><b>"Aktives Anrufen, Bürgerbefragungen, Telefonmarketing"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Organisation"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Bewerbung kommunaler Angebote</li> <li>• Befragungen zur Bürgerzufriedenheit, z. B. mit der Behörde, den Verkehrsbetrieben etc.</li> <li>• Aufklärung über Verbraucherschutz</li> <li>• Erforschung der Landesgeschichte durch Befragung</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit bei der Gesundheitsförderung/Prävention</li> <li>• Erfassen von Informationen zur gesundheitlichen Lage der Bevölkerung</li> <li>• Informationen über Verfahrens- oder Systemveränderungen speziell für jene Personen, die sich zuvor über das Vorgehen beschwert haben</li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service Center bekommen ihre Aufträge von den internen Stellen je nach Notwendigkeit,</li> <li>- guter interner Informationsfluss</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Organisation" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Projektgruppen (Teams) bilden, welche die gesammelten SC-Ergebnisse einer Umfrage auswerten oder selbstorganisiert den Auftrag bearbeiten und umsetzen, z. B. Standardtext für eine bevorstehende Umfrage entwickeln,</li> <li>- Wechsel zwischen Telefon-Tätigkeiten und Vor- und Nachbearbeitung,</li> <li>- internen Informationsfluss durch regelmäßige Meetings zwischen allen an den Schnittstellen beteiligten Abteilungen (Informationen bündeln und weitergeben) verbessern</li> <li>- hinreichend "Freiheitsgrade" zur selbständigen Abwicklung der Outbound-Tätigkeiten schaffen (kreativen Umgang ermöglichen, keine rigiden "Skripts" bzw. Gesprächsvorgaben)</li> </ul> |

| <b>Tätigkeitstyp E:</b><br><b>"Aktives Anrufen, Bürgerbefragungen, Telefonmarketing"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Gestaltungsfaktor:</b><br><b>"Person"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dienstleistungsbeispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Bewerbung kommunaler Angebote</li> <li>• Befragungen zur Bürgerzufriedenheit, z. B. mit der Behörde, den Verkehrsbetrieben etc.</li> <li>• Aufklärung über Verbraucherschutz</li> <li>• Erforschung der Landesgeschichte durch Befragung</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit bei der Gesundheitsförderung/Prävention</li> <li>• Erfassen von Informationen zur gesundheitlichen Lage der Bevölkerung</li> <li>• Informationen über Verfahrens- oder Systemveränderungen speziell für jene Personen, die sich zuvor über das Vorgehen beschwert haben</li> </ul> | <p><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstgesteuerte organisatorische Fähigkeiten,</li> <li>• soziale und Kommunikationskompetenz, <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivationale Belastbarkeit,</li> <li>- ständige emotionale Beanspruchung: trotz Widerstand dran bleiben; ständige Zurückweisung und Ablehnung verarbeiten, mit Frustration umgehen,</li> <li>- umfangreiches Wissen über Zusammenhänge und Details des vorzustellenden Projektes,</li> <li>- fachliche Kompetenz im jeweiligen Auftrag (s.o.),</li> <li>- Sensibilität, Empathie</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bitte die Maßnahmenempfehlungen für den Bereich "Personal" der Tätigkeit "Routineanfragen mit viel Vermittlung" beachten,</li> <li>- Maßnahmen zum Motivationsaufbau und -beibehaltung durch Transparenz und Verständnis des Projektes sowie evt. Mitsprachemöglichkeiten oder selbstorganisierte Umsetzung und Auswertung (vgl. Kapitel 4.1.2),</li> <li>- Supervisionen und Teammeetings in regelmäßigen Abständen realisieren,</li> <li>- Umfangreiches Kommunikationstraining (kundenorientiert und selbstbewusst auftreten) vor dem Einsatz im Service Center durchführen, bei Bedarf ggf. wiederholen,</li> <li>- Stressbewältigungstraining: Entspannungsübungen und Vermittlung von Fähigkeiten zur Stressorenidentifizierung und –bearbeitung (s.o.)</li> </ul> |

## » Literatur

- Zimmermann, C., Böcker, M., Kastner, M. (2002): Öffentliche Beratungsdienste - Bestandsaufnahme von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung. In: Kastner, M. (Hrsg.). Verhaltensorientiertes Call-Center-Management. Lengerich: Pabst
- Seiler, K., Tielsch, R. (in Druck): Schwerpunkte der Arbeitsgestaltung in kommunalen Service Centern. In: Kutzner, E. & Kock, K. (Hrsg.). Dienstleistung am Draht. Dokumentation der Fachtagung vom 21./22.02.02 in Dortmund. Dortmund: sfs
- Hein, U., Nägele, U., Cott, R. (2000): Callcenter-Lösungen für kommunale Verwaltungen. Köln: ExperTeam
- Beyer, Lothar & Brandel, Rolf, (2001): Amtsstunden rund um die Uhr? Öffentliche Verwaltungen öffnen neue "Portale". In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2000/2001. Gelsenkirchen, S. 59-78

**Kai Seiler, Caroline Zimmermann, Nora Löbbecke**

## 4.3 Fallbeispiele

In den folgenden Teilkapiteln werden einige Service-Center-Projekte aus der Ver-T-iCall-Projektarbeit näher beschrieben. Die Beispiele sind anonymisiert, erlauben aber trotzdem einen Überblick über die jeweiligen Organisationslösungen und über hauptsächliche Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren.

### 4.3.1 Planungsprozess in einer mittelgroßen Kommune

#### 4.3.1.1 Was gab den Anstoß / Welcher Zweck soll verfolgt werden?

Auslöser für erste Planungen zur Einrichtung eines Service Centers war eine Initiative des ersten direkt gewählten Oberbürgermeisters, der die Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit in der Verwaltung zu einem seiner Wahl-

kampffthemen gemacht hatte. Aufgrund der angelaufenen Planungen eines Verwaltungs-Call-Centers in der Nachbarstadt bemühte man sich, in Zusammenarbeit mit einer externen Unternehmensberatung, um eine Konzeption eines Service Centers, das sowohl Vermittlungsaufgaben als auch Beratungsfunktionen wahrnehmen sollte. Externe Vorgaben wurden zudem von der KGSt und aus anderen Beratungszusammenhängen des Unternehmensberaters berücksichtigt. Anregungen aus anderen Kommunen – so z. B. das telefonische Beschwerdemanagement in Arnsberg – wurden ebenfalls geprüft. Vom Unternehmensberater wurde eine Erfassung des Telefonie-Aufkommens in der Telefonzentrale und des Aufkommens in den Info-Stellen geleistet (Bürgerbüro, Informationsportal im Rathausfoyer), inzwischen dürften die Angaben zum prognostizierten Anrufaufkommen nicht mehr aktuell sein.

Aufgrund von Steuerausfällen (wegen starker Abhängigkeit eines großen ortsansässigen Konzerns) ausgelösten finanziellen Einbußen konnte der Errichtungsbeschluss des Verwaltungsvorstandes vom Frühjahr 2001 nicht mehr wie geplant umgesetzt werden. Stattdessen wurde begonnen, nach Lösungen mit vermindertem Finanzbedarf zu suchen. Nach einigen Diskussionen über die nun tatsächlich zur Verfügung stehenden Investitionsmittel wurde als Alternativlösung eine Zusammenführung der drei bestehenden Dienste (Stadtbüro, Empfangsbüro im Rathaus mit Bürgertelefon, Telefonzentrale) als Basis für das Service Center vereinbart. Der Betriebsbeginn für einen daraus entstehenden (telefonischen) Info-Dienst (so der neue Name anstatt eines Call-Centers) erfolgte im Frühjahr 2002.

#### **4.3.1.2 Beschreibung der gewählten Organisationslösung**

An einer dem mehrfach veränderten Kostenrahmen entsprechenden Lösung, wird noch gearbeitet. Im Gegensatz zu den ersten Planungen konnte beim Versuch der Anpassung einer geeigneten Konzeption an die verminderten finanziellen Möglichkeiten jedoch nicht auf externe Erfahrungen zurückgegriffen werden. Durch die Notwendigkeit zur Kosteneinsparung ist zwar das Hauptziel, eine Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit zu erreichen, weiter gültig, für die Planung ist es

jedoch inzwischen vorrangig, das wirklich Machbare zu definieren und keine zu hohen Erwartungen aufkommen zu lassen. Ein weiteres Ziel wird in der Zusammenführung verschiedener Aktivitäten gesehen, die in enger Verbindung mit der Einrichtung telefonischer Beratungsdienste stehen (Arbeitskreis zu E-Government). Auch der Arbeitskreis zur Neugestaltung der gleitenden Arbeitszeit, deren Ziel die Sicherstellung der Erreichbarkeit in der Verwaltung ist, sollte mit der Entwicklung des Service Center verknüpft werden, da gleiche Ziele verfolgt werden.

Die angestrebte Organisationslösung sieht eine Verknüpfung mit der bestehenden Telefonzentrale vor. Aus dieser soll der neue Info-Dienst hervorgehen. Derzeit läuft eine Schulungsmaßnahme, um die für den Info-Dienst vorgesehenen Mitarbeiter mit EDV-Anwendungen und Internet-Services vertraut zu machen. Bislang sind in der Telefonzentrale noch keine PC's vorhanden, in Kürze sollen jedoch diese dort installiert werden. Weitere Schulungsinhalte sind kommunikative Kompetenz und Gesprächsführung am Telefon. Die Schulungen werden extern durchgeführt.

Aus Sicht der Verwaltung ist die personelle Überführung der Telefonzentrale in den neuen Info-Dienst nicht unbedingt die ideale Lösung; eine andere Variante (mit Neueinstellungen) kommt aus Kostengründen jedoch nicht infrage. Die bisherigen Beschäftigten in der Telefonzentrale sehen in der Umwandlung zwar einerseits positive Aspekte, da sie mit einer Vergütungsanhebung rechnen können, andererseits erwarten sie auch eine deutliche Arbeitsverdichtung. Nicht alle wollen daher von der Telefonzentrale in den Info-Dienst wechseln. Der Personalrat trägt dafür Sorge, dass für alle geeignete Lösungen mit Bestandsschutzgarantie gefunden werden. Eine Schwerbehinderte, die bisher in der Telefonzentrale beschäftigt ist, soll innerhalb des neuen Info-Dienstes eine Sonderfunktion einnehmen und künftig die intern nicht amtsberechtigten Nebenstellen nach außen vermitteln. Ansonsten wird der Personalrat über die anstehenden Planungsschritte zwar regelmäßig informiert, beteiligt sich an der Konzeption jedoch kaum.

In der nächsten Zeit ist in Zusammenarbeit mit den Fachdiensten zu klären, wie eine angemessene Erreichbarkeit und die

Qualität der zu erteilenden Auskünfte garantiert werden können. Diese Grundlagen sollen in Gesprächen mit den Fachdiensten vereinbart werden, damit eine übereinstimmende Verständigung über das Leistungsspektrum des Service Centers möglich wird. Dabei muss auch geklärt werden, wie die Zuarbeit der Fachstellen beim Aufbau einer Wissensdatenbank aussehen kann. Einerseits geht es darum, die gesamte Verwaltung von der nicht überall gleichermaßen eingeschätzten Notwendigkeit der Einrichtung des Info-Dienstes (die Zustimmung ist während der unsicheren Projektphase tendenziell eher gesunken) zu überzeugen. Andererseits müssen auch praktische Hilfestellungen geleistet werden, um die dezentrale Ermittlung und Sammlung der relevanten FAQ's zu unterstützen.

#### 4.3.1.3 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

Die Unsicherheiten in der Planungsphase, die wesentlich durch die unklare Finanzlage ausgelöst wurden, können am Beispiel der Stadt Leverkusen als wesentlicher Erfolgs- und Misserfolgsfaktor angesehen werden. Auch wenn es unter den gegebenen örtlichen Umständen kaum möglich zu sein schien, die aufgetretenen finanziellen Engpässe anders als durch einen Verzicht auf die bis dahin vorgenommene Planung des Service Center auszugleichen, ist die über einen längeren Zeitraum bis heute unklare Projektstruktur als wesentliches Manko im Prozess festzustellen. Hieraus ergeben sich eine Reihe von Folgeproblemen:

- Solange keine verbindliche Planung und Konzeption für das Service Center vorliegt, die auch Realisierungschancen hat, liegen sämtliche Verknüpfungen mit anderen Projekten (E-Government, Bürgerbüro u.ä.) auf Eis bzw. werden wertvolle Kooperationsmöglichkeiten durch ein fehlendes abgestimmtes Handeln verschenkt.
- Die Akzeptanz in der Gesamtverwaltung für das Projekt Service Center sinkt deutlich ab. Es wird schwieriger werden, den Verpflichtungscharakter, den das Service Center für die gesamte Verwaltung mit sich bringt (z. B. Anwesenheitsnachweise, klare Zuständigkeiten und Vertretungsregelungen usw.) aufrechtzuerhalten und einzufordern.

- Ebenso dürfte es schwierig werden, für ausreichende Motivation bei der weiteren Projektumsetzung zu sorgen. Projektbeteiligte, die mit der Erarbeitung eines Konzeptes einmal bei der Umsetzung – aus welchen Gründen auch immer – gescheitert sind, dürften sich nur schwerlich ein zweites Mal mit dem Thema auseinandersetzen, wenn weiterhin unklar ist, was von den erarbeiteten Ergebnissen letztlich umgesetzt wird.
- Die Akzeptanz der neu zu schaffenden Arbeitsplätze im Service Center, welche immer unter der geringen Wertschätzung von Telefonzentralen liegt, ist unter den gegebenen Umständen ebenso nur mit Mühe zu steigern.

#### **4.3.1.4 Bewertung / Empfehlung zur gesundheitsgerechten Umsetzung**

*(ist in diesem Beispiel schwierig zu benennen, eigentlich gilt hier – da die Realisierung erst noch bevorsteht – alles, was ansonsten im Leitfaden für neue Call Center empfohlen wird, hier nur Merkmale):*

- bei sehr aufwendigen Projekten rechtzeitig Alternativplanungen vornehmen bzw. schrittweise vorgehen,
- interne Diskussion um Leistungsmerkmale frühzeitig beginnen,
- Idee des Info-Dienstes, der über das Service Center hinausgeht und eine auch andere Medien umfassende Beratungseinrichtung vorsieht, scheint durch das „konzeptionelle Abspecken“ reduziert zu werden, bisher beziehen sich die konkreten Planungen noch stark allein auf telefonische Dienste, auch unter den neuen Vorgaben sollte konzeptionell auf eine Verknüpfung der Medien gesetzt werden.

**Rolf Brandel, Klaus Heß**

### 4.3.2 Umsetzung eines Service Centers in einer größeren Stadtverwaltung

#### 4.3.2.1 Was gab den Anstoß / Welcher Zweck soll verfolgt werden?

Den Anstoß für die Einrichtung eines Call bzw. Service Centers gab das strategische Gesamtkonzept der Stadtverwaltung, dass mehr Bürgerfreundlichkeit und bessere Kontakte zum Bürger als vorrangige Zielsetzung definierte. Das Service Center sollte dabei als zentrales Instrument zur Verbesserung des Bürgerservices dienen und ein Aushängeschild für die Stadt sein.

Das Hauptziel des Service Centers ist mehr Bürgerfreundlichkeit. Aus Sicht des Bürgers sollen insbesondere

- die telefonische Erreichbarkeit verbessert,
- Orientierungshilfen über Zuständigkeiten in der Verwaltung gegeben und
- eine hohe Kompetenz bei der Beantwortung und Erledigung des Anliegens beim Erstkontakt realisiert werden.

Weitere Ziele sind die zügigere Bearbeitung von Beschwerden sowie längere Öffnungszeiten der Kommune und Aufwandserleichterungen durch die Möglichkeit der Erledigung von Anfragen von daheim. Aus Sicht der Verwaltung geht es vorrangig um die Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit und die Entlastung von Sachbearbeitern (durch Mehrfachbelastungen). Darüber hinaus ist auch die Einführung von finanzieller Selbständigkeit und der damit verbundene Kostendruck ein relevanter Faktor. Es ist geplant die Serviceleistungen dieses Centers durch die Fachbereiche bezahlen und in Anspruch nehmen zu lassen.

Parallel zur Planung des Service Centers wurden verschiedene Ämter zusammengefasst mit dem Ziel im Stadthaus ein Dienstleistungszentrum mit ganzheitlicher Sachbearbeitung einzurichten und das Internetportal startete: die Stadt ist im Internet vertreten und über E-Mail erreichbar. Insgesamt soll mit diesen Maßnahmen die Erreichbarkeit verbessert werden.

Ende des Jahres 1999 wurde der zugehörige Ratsbeschluss zur Einrichtung des CC verabschiedet und Ende 2001 erfolgte schließlich die Inbetriebnahme. Das größte Hindernis bei der Planung und Umsetzung des Service Centers war die angespannte Haushaltslage, die Kürzungen im Budget erforderte. Die Dienstleistung wird den Fachämtern in Rechnung gestellt, die hierfür aber kein höheres Budget bekommen haben. Deshalb ist der Anspruch an die Qualität sehr hoch.

Bei der Planung des Service Centers wurde auf einen früheren Kontakt mit einer Unternehmensberatung zurückgegriffen. Die Planung ist mit hohem Aufwand durchgeführt worden. Zunächst erfolgte eine systematische Anrufanalyse (qualitativ und quantitativ) um das erwartbare Volumen bestimmen zu können. Ebenso wurden die Beschäftigten intensiv in den Planungsprozess einbezogen, indem Gesundheitszirkel und Qualitätszirkel in der Telefonzentrale durchgeführt wurden. Weiterhin erfolgten Informationsveranstaltungen für alle Fachabteilungen. Eine Bürgerbefragung wurde hingegen nicht durchgeführt, da das Service Center die Fachabteilungen als vorrangigen Kunden ansieht.

Es existiert ein Marketingkonzept, um das Service Center bekannt zu machen und ihm ein positives internes und externes Image zu verleihen. Im externen Marketingkonzept ist beispielsweise ein Rufnummernkonzept für Bürger integriert. Hier werden unterschiedliche Rufnummern angegeben, die dann alle zum Center geschaltet werden. Intern muss vor allem das Vertrauen der Ämter in das „Know-how“ der Agents gewonnen werden. Häufig herrscht dort die Meinung vor, ein Service Center Agent könne keine Dienstleistung ausführen, die in der Regeln bisher ein Sachbearbeiter erledigt hat. Der Prozess der internen Vertrauensbildung und Imageaufwertung ist noch nicht abgeschlossen und gilt als einer der vorrangigsten Aufgaben für die kommenden Monate.

#### **4.3.2.2 Beschreibung der gewählten Organisationslösung**

Das Service Center ist neben dem Internet und dem persönlichen Kontakt eins von drei Standbeinen der Bürgerdienste. 70-80% der Anrufe an die Fachbereiche sollen hier zukünftig abgefangen werden. Ziel ist die Einführung einer Einheits-

sachbearbeitung (Renten, Wohnen, KFZ, Einwohnermeldeamt), bei der eine Ansprechperson der Verwaltung alle Dienstleistungen erledigt. Bisher sind jedoch noch nicht alle Fachbereiche in den Prozess einbezogen worden. Der Datenschutz spielt eine große Rolle, da befürchtet wird, dass der Service Center Mitarbeiter sich ein komplettes Bild vom Bürger erstellen könnte. Da dies nicht geschehen darf, sind die Dienstleistungen eingeschränkt. Erbracht werden folgende Aufgaben: Vermittlung, Erreichbarkeitsauskünfte, zentrale und fachliche Auskünfte sowie zu einem zukünftigen Zeitpunkt auch Beschwerdenannahme.

Im Service Center arbeiten zurzeit knapp 50 Beschäftigte in drei Teams. Jedes Team verfügt über einen Teamleiter, der dem Service Center Leiter unterstellt ist. Die Hierarchie ist damit sehr flach.

Die Tätigkeit der Beschäftigten besteht bislang zu ca. 90% aus Telefonieren. Mit der geplanten Integration anderer Medien und zunehmender Dienstleistungstiefe soll dieser Anteil kontinuierlich reduziert werden und in höherem Umfang Mischarbeit ermöglicht werden.

Bei Inbetriebnahme des Service Centers wurden die Mitarbeiter aus der früheren Telefonzentrale übernommen. Die Tätigkeit im Service Center ist anspruchsvoller als die Vermittlungstätigkeit und wird auch in Bezug auf das Gehalt höher bewertet. Es handelt sich um BAT VI b-Stellen (qualifizierte Sachbearbeitung bei der Auskunft). Bei neuen Mitarbeitern wird eine IHK-Ausbildung vorausgesetzt. Es wurde ein kleines Assessment Center durchgeführt, um das Telefonverhalten zu erfahren. Zu Beginn wurden umfangreiche Schulungen zu den Themen Kundenorientierung, Telefonkommunikation, fachliches Wissen, Konflikt- und Streßmanagement und Technik durchgeführt. Nachfolgend gibt es Auffrischungs- und themenbezogene Trainings. Darüber hinaus hospitieren die Mitarbeiter aus dem Service Center für mehrere Wochen in den jeweiligen Fachämtern, um einen vertieften Einblick in die dortigen Arbeitsabläufe und -inhalte zu erhalten. Wünschenswert von Seiten des Personalsrats wäre ebenfalls Supervision (z. B. für Beschwerdemanagement).

Eine Heimarbeit wird derzeit vom Personalrat völlig abgelehnt, da diese Arbeitsform bar jeglicher Kontrolle ist. In Teilzeit arbeiten derzeit schon viele Frauen und vorstellbar ist auch alternierende Telearbeit, d. h. bis zu 50 % von zuhause an PC-online-Arbeitsplätzen. Als Aufstiegschance ist zunächst nach Bewährung der Teamleiterposten mit BAT V c vorgesehen. Die Chance hierauf ist aufgrund der flachen Hierarchie jedoch begrenzt. Grundsätzlich ist dafür der Angestelltenlehrgang 1 oder dessen Kurzform Pflicht. Alternativ zu dieser Verwaltungsvoraussetzung wurde noch ein Haustarifvertrag angelehnt an das BAT angedacht, bei dem keine derartigen Lehrgänge erforderlich wären und ein Wechsel in andere Tätigkeiten der Verwaltung nicht möglich wäre.

Die technische Ausstattung wird gut bewertet. Sie kann auf das bestehende System aufgesetzt werden und der Umgang ist bekannt. Neben der Telefontätigkeit sind Internet/E-Mail, Fax und Vordruckzusendungen zu bearbeiten. Für die Zukunft ist eine Weiterentwicklung in Richtung Integration des Service Centers mit dem Internet-Portal geplant. Die Grenzen sollen fließend sein. Außerdem soll ein Automatisches Informations System (AIS) durch die Fachbereiche entwickelt werden. E-Mail wird zukünftig an Bedeutung gewinnen. Momentan werden ungefähr 10 E-Mails pro Woche bei den Bürgerdiensten empfangen. Es wird daran gearbeitet, E-Mail und Internet stärker zu integrieren. Eine Ethernet-Vernetzung ist angestrebt. Ebenso ein Agenteninformationssystem in Form einer Wissensdatenbank auf Basis von Lotus Notes.

Auf die Ergonomie wurde viel Wert gelegt. Die Umgebungsgestaltung ist vorbildlich und insbesondere bestehen für ein Service Center ungewöhnlich viele Beeinflussungsmöglichkeiten (Licht, Heizung, zu öffnende Fenster). Es sollte den Mitarbeitern der größtmögliche Erfolg in bezug auf die Gesundheit gewährleistet werden. Viel Wert gelegt wurde dabei auf das Raumklima (Anpassung der Klimaanlage wegen starker Sonneneinstrahlung und individuellen Unterschieden im Empfinden der Mitarbeiter), Beleuchtungsaspekte und -wünsche, den Wechsel von Sitz- auf Steharbeitsplätze, die Stühle und die Anleitung im gesundheitsförderlichen Umgang damit. Ferner soll wegen der Rücken-, Nacken- und Augenproblematik demnächst statt zwei nur noch ein guter Bild-

schirm je Arbeitsplatz eingerichtet werden. Hervorzuheben ist der hohe Beteiligungsgrad der Mitarbeiter bei der Gestaltung: von der Stuhlauswahl bis zur Farbgestaltung hatten die Beschäftigten großes Mitspracherecht, was in hohem Maß zur Identifikation mit der Gestaltungslösung beigetragen hat.

#### 4.3.2.3 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

Auf Basis persönlicher Gespräche mit Service Center Agenten, dem Service Center Leiter und dem Personalrat, sowie mehrerer Begehungen und einer Analyse der Arbeitsplätze mit Hilfe des Instrumentes Sigma-CC (vgl. Service Center Initiative der Ämter für Arbeitsschutz NRW) kristallisierten sich zusammengefasst folgende Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren heraus:

##### » Erfolgsfaktoren

- Hoher Beteiligungsgrad bei der Planung des Service Centers: Alle Beschäftigten werden so weit wie möglich an Entscheidungen beteiligt, die sie direkt oder indirekt betreffen.
- Sehr gute Umgebungsgestaltung und Ergonomie: alles was im gegebenen Rahmen eines Service Centers beeinflussbar ist, wurde berücksichtigt und nach neuesten Erkenntnissen gestaltet (hohe Individualität bspw. durch eigene Auswahl von Headsets; auch individuelle Pausenregelungen; Partizipation bei der Arbeitszeitgestaltung).
- Führung: offen, kompetent und kooperativ.
- Information und Kommunikation im Service Center: der Austausch der Agents untereinander ist möglich und wird gefördert.
- Gute Qualifikation des Service Center Leiters: der Leiter des Service Centers ist mit den Verwaltungsvorgängen seit Jahren vertraut und ist Experte für Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen.

##### » Misserfolgsfaktoren

Skepsis der Fachabteilungen in der Verwaltung: einerseits wird den Mitarbeitern des Service Centers eine kompetente Bearbeitung nicht zugetraut, andererseits wird der mögliche Kompetenzverlust in der eigenen Abteilung gefürchtet.

- Schnittstelle zu den Fachabteilungen: häufig ist keine durchgängige Bearbeitung des Geschäftsprozesses möglich, sondern nur ein Weiterleiten der eingehenden Anrufe. Das Ziel der fallabschließenden Bearbeitung und der Einheitssachbearbeitung kann so nicht erreicht werden. Darüber hinaus fehlen den Mitarbeitern bei der Weiterleitung von Anrufen wichtige - Informationen. Beispielsweise werden Abwesenheiten der zuständigen Sachbearbeiter in den Fachabteilungen durch Krankheit oder Urlaub nicht weitergeleitet.
- Tätigkeitsinhalte der Agents: im momentanen Status ist die Tätigkeit des Service Center Agents durch einen geringen Handlungsspielraum und mangelnden Abwechslungsreichtum geprägt.
- Mangelnde Aufstiegschancen und geringe Bezahlung: auch aufgrund der notwendigen Verwaltungsausbildung bestehen weniger Aufstiegsmöglichkeiten als in gewerblichen Service Centern, wo es Quereinsteigern oft möglich ist Karriere zu machen.
- Lange Wege in der Verwaltung: Entscheidungen sind politisch geprägt und werden in Gremien diskutiert und beschlossen. Dies führt zu erheblichen Zeitverzögerungen.

#### **4.3.2.4 Bewertung / Empfehlung zur gesundheitsgerechten Umsetzung**

Vorab ist positiv zu erwähnen, dass dem beschriebenen Beispiel-Service Center von der Stadt ausreichend Unterstützung entgegengebracht wurde. Sowohl aus organisatorischer als auch aus finanzieller Hinsicht wurde die Einführung vorangetrieben, so dass nicht, wie bei vergleichbaren Service Centern der öffentlichen Verwaltung, gravierende Zeitverzögerungen und ergebnisbeeinträchtigende Unsicherheiten bei der Planung und Einführung auftraten. Im Rahmen der Möglichkeiten eines Service Centers wurden deshalb sehr gute

Arbeitsbedingungen insbesondere in punkto Ergonomie vorgefunden. Ebenso war die Erfahrung und Qualifikation der Service Center Leitung ein Garant für die erfolgreiche Einführung des Service Centers in die Verwaltung.

Letztendlich ist zusammenzufassen, dass Rahmenbedingungen wie die sehr gute Ausstattung der Arbeitsplätze, die moderne Telefonanlage, das offene Datenbanksystem, die Unterstützung der Verwaltungsleitung, sowie das qualifizierte und motivierte Personal und auch die hohe Führungskompetenz der Service Center Leitung ausschlaggebend für den Erfolg sind.

Die Prozessqualität, d.h. die durchgängige Gestaltung des Dienstleistungsprozesses ist hingegen eine Schwachstelle. Die Herausforderung besteht in der Zusammenarbeit mit den Fachämtern. Die Schnittstellengestaltung muss optimiert werden. Weiterhin sind verstärkt Imagemaßnahmen durchzuführen. Es müssen aber auch die Tätigkeitsinhalte, wie Abwechslungsreichtum und Handlungsspielraum (auch als Folge des vorgenannten Punktes) kritisch bewertet werden. Verbunden mit den geringen Aufstiegsmöglichkeiten und der niedrigen Bezahlung stellt sich die Frage, inwieweit hier qualifiziertes Personal dauerhaft haltbar ist.

***Claudia Brasse, Michael Böcker***

### **4.3.3 Umsetzung eines Service Centers in einem kommunalen Versorgungsbetrieb**

#### **4.3.3.1 Was gab den Anstoß / welcher Zweck soll verfolgt werden?**

Die Errichtung eines Service Centers beruhte auf der Initiative des Leiters der allgemeinen Verwaltung. Wegen immer wieder auftretender Beschwerden von Kunden hinsichtlich schlechter telefonischer Erreichbarkeit von Mitarbeiter/innen in den einzelnen Fachabteilungen wurde das „Projekt Call Center“ schnell auf den Weg gebracht. Eine externe Beratung fand durch eine Consulting Firma statt. Von der Planung zur

Umsetzung dauerte es ein halbes Jahr. Der Call Center-Betrieb läuft seit April 2000.

Vor Einführung des Service Centers wurde über zwei Monate hinweg eine Verkehrsmessung der eingehenden Anrufe durchgeführt. Ausgewertet wurden die Zahl der Anrufe, die gewählten Rufnummern und die Themenfelder der Anrufe. Zusätzlich wurden unter Kunden und Mitarbeiter Befragungen durchgeführt, um weitere Informationen zu erhalten. Daraus resultierte die Zielsetzung, die telefonische Erreichbarkeit des Versorgungsbetriebs zu vereinfachen und zu verbessern. Verschiedene Service- und Zentralnummern, die im Telefonbuch abgedruckt waren, wurden zu einer zentralen Nummer bzw. zwei zusammengefasst. Durch die Abschaffung dieses „Telefonnummern-Salates“ braucht sich der Kunde nur noch zwei Service-Nummern zu merken.

Damit sollte einerseits die telefonische Erreichbarkeit verbessert, die Mitarbeiter in den Fachabteilungen aber entlastet werden. Die Aufgaben der Telefonzentrale wurden bis zur Einführung des Call Centers von der Pforte übernommen, die mit drei Personen besetzt war.

Verbunden mit der Errichtung eines Service Centers ist das Hauptziel, Modernisierungsprozesse in Gang zu bringen. Das bedeutet, dass Geschäftsprozesse vereinfacht und Aufgaben standardisiert und gleichzeitig Kosten reduziert werden.

Das Service Center dient der Umsetzung eines Kundenmanagementsystems, dessen Anforderungen auf die neuen Verhältnisse (mehr Konkurrenz) am Energiemarkt reagieren soll.

Kunden sollen zügig beraten, betreut und informiert, Anfragen und Störungen schnell bearbeitet werden. Möglich wird das durch den schnellen Zugriff der Service-Center-Mitarbeiter auf relevante Kundendaten, die in einer zentralen Kundendatenbank gespeichert sind. Ebenso sollte eine Basis zum Aufbau eines strukturierten Berichtswesens im Vertrieb geschaffen werden.

Durch Akquise sollen einerseits Neukunden gewonnen, andererseits abgewanderte Kunden zurückgewonnen werden.

Mit neuen Dienstleistungs- und Produktangeboten wird dem Kunden (Geschäfts- und Privatkunden) mehr Service geboten, z. B. Orientierungshilfen und Aufwandserleichterung für Kunden, die von zuhause Anfragen stellen und Erstellung von Individualangeboten. Durch die Erhöhung der Kundenzufriedenheit soll eine Kundenbindung erreicht und damit die Konkurrenzfähigkeit am Energiemarkt gestärkt werden.

Ergänzend wurde eine Kundenkarte eingeführt, mit der gewisse Zusatzleistungen verbunden sind; Auskünfte über diese Kundenkarte werden auch im Call Center bearbeitet. In Zusammenarbeit mit dem örtlichen Einzelhandel, Gewerbe und Dienstleistungsunternehmen soll dem Bürger der regionale Bezug zum Handel und Gewerbe ermöglicht werden. Zusätzlich erhofft man sich eine regionale Marktbelebung. Den Kunden des Versorgungsunternehmens werden Preisnachlässe und Sonderleistungen geboten. Mit dieser Kundenkarte erhalten Stromkunden bei vielen örtlichen Unternehmen Sonderkonditionen. Der „breite Pool von Leistungspartnern“ soll die Attraktivität des Energieversorgers erhöhen.

#### 4.3.3.2 Beschreibung der gewählten Organisationslösung

Bei diesem Service Center eines kommunalen Versorgungsbetriebes handelt es sich um ein Inhouse Call Center. Es liegt unmittelbar neben dem Empfang.

Das Call Center ist gegliedert in einen First und einen Second Level. Die Tätigkeiten beinhalten sowohl Inbound (alle eingehenden Anrufe) als auch Outbound (Gespräche, die vom Call Center nach außen geführt werden, z. B. bei der Neukunden- bzw. Kundenrückgewinnung).

Im First-Level werden alle eingehenden Anrufe entgegengenommen. Über eine ACD(Automatische Anrufverteil)- Anlage, die in die vorhandene Telefonanlage des Betriebes integriert wurde, werden alle Anrufe auf die einzelnen Mitarbeiter, den Agents verteilt.

Der First und Second Level besteht aus 18 Mitarbeiter, die je zur Hälfte voll- bzw. teilzeitbeschäftigt sind. Hierbei handelt es sich um eine Festanstellung.

Einzelne Tätigkeiten wie z. B. Datenerfassung für die Kundenkarte üben auch studentische Hilfskräfte aus. Bis auf einen Mitarbeiter, der aus dem Versorgungsbetrieb (1200 Beschäftigte) ins Call Center hinüberwechselte, sind alle 18 Agents einschließlich dem Call Center-Leiter neu eingestellte Mitarbeiter. Die Altersstruktur bewegt sich zwischen 23 und 62 Jahren.

Zur Zeit wird eine Erweiterung des Call Centers um weitere vier Arbeitsplätze geplant, diese Erweiterung wurde von der Geschäftsleitung bereits genehmigt. Die Aufgaben und Kompetenzen der Agents wurden in einem Pflichtenheft ausführlich beschrieben, es regelt u. a. welche Auskünfte von den Agents gegeben werden können und welche Anfragen an die Fachabteilungen weitergeleitet werden müssen. Zur Unterstützung der Agents wurde eine Wissensdatenbank angelegt, die vom Leiter des Call Centers gepflegt und erweitert wird.

Alle Agents werden nach dem BAT entlohnt.

Geboten werden von montags bis freitags von 7-19 Uhr eine Energiehotline für Strom, Gas, Wasser und Fernwärme; eine Verkehrshotline für Fahrplanauskünfte; allgemeine Vermittlungen, fachliche Auskünfte, Beschwerdenannahme und deren Bearbeitung und Durchführung von Befragungen.

Für die (Fahrplan-)Auskünfte steht noch eine NRW-landesweite Nahverkehrsrufnummer, unter der die Kunden die lokalen Servicezentralen zu deren „Besetztzeiten“ erreichen können, zur Verfügung. In der übrigen Zeit übernimmt ein anderes zentrales Call Center auch aus anderen Landesteilen die Verkehrshotline.

Zwei Telefonnummern für Störungsfälle existieren weiterhin parallel.

Tarifauskünfte z. B. werden direkt vom Agent im First Level bearbeitet. Anträge und detailliertere Anfragen werden entweder an den Second Level oder an die zuständige Fachabteilung, das Back-Office, weitergeleitet.

Bisher ist lediglich die Ablauforganisation mit der Energie-Vertriebsabteilung abgestimmt.

Um eine Ergebnisverantwortung in der Aufgabenbearbeitung sicherzustellen soll eine Erweiterung des Pflichtenheftes vereinbart werden, in dem es neben den Tätigkeiten und der Verantwortung für den First- und Second Level auch die Aufgaben und Zuständigkeiten der Fachabteilungen festschreibt.

Zu den 18 Agents gehört eine Supervisorin, die auch für die Personaleinsatzplanung zuständig ist. - Bei individuellen Wünschen können sich Agents in Einzelfällen untereinander absprechen. Die Supervisorin übernimmt bei Bedarf auch Second Level – Arbeiten. Sie ist in eine der Fachabteilungen hinübergewechselt. Zur Zeit wird ein neuer Supervisor gesucht.

Bevor das Call Center in Betrieb ging wurden die Mitarbeiter 4 Wochen lang auf ihre Arbeit vorbereitet. Trainiert wurden einerseits die so genannten Hard Skills wie fachliches Wissen (Produkt- bzw. Dienstleistungsschulung) und Kenntnisse über Hard- und Software. Andererseits die Soft Skills wie Gesprächsführung, Deeskalationsmethoden und Stressbewältigung. Die Soft Skills wurden und werden durch den Call Center Leiter trainiert. Technisches und fachliches Wissen wird von den Mitarbeiter des Second Level vermittelt, was auch unter dem Begriff Patenschaftsmodell bekannt ist. Die Agents werden regelmäßig und bei Bedarf nachgeschult.

Die Schulung für neue Mitarbeiter wurde mittlerweile auf 6 Wochen ausgedehnt.

In den Team-Meetings, die alle zwei bis drei Wochen stattfinden, können sich Mitarbeiter untereinander austauschen.

Karrieremöglichkeiten bestehen im Wechsel vom First Level in den Second Level und im Second Level Ernennung zum/zur Schulungsverantwortlichen und/oder Supervisor/in. Potenziell besteht die Möglichkeit Call-Center-Leiter zu werden, oder wie geschehen aus dem Call Center in eine Fachabteilung/Backoffice hinüberzuwechseln.

Bei der Einrichtung der Call-Center-Arbeitsplätze sind ergonomische Anforderungen stark berücksichtigt worden. Die Raumaufteilung ist großzügig gestaltet, die Umgebung ist freundlich mit Blumen hergerichtet. Die Außenwände des Call

Centers bestehen aus Glas, sodass es einerseits sehr hell ist, andererseits die Agents einen freien Blick nach draußen haben.

Die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird u.a. dadurch sichergestellt, dass die Betriebsärztin regelmäßig die Bereiche abgeht und bei gesundheitlichen Beschwerden Maßnahmen einleitet; ebenso ist ein Sicherheitsbeauftragter vorhanden, auch der Betriebsrat überprüft die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Die Fluktuation ist relativ gering, wenn man Daten aus anderen Call Centern zugrunde legt. Bedingt durch die hohe Beanspruchung der Stimmbänder gibt es in Erkältungsperioden einen hohen Krankenstand.

#### **4.3.3.3 Erfolgs- und Misserfolgskriterien**

Anhand der Auflistung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien und den damit verbundenen Effekten werden nun sowohl negative als auch positive Faktoren, die es bei der Planung und Umsetzung eines Service Centers zu berücksichtigen gilt, veranschaulicht.

##### **» Misserfolgskriterien**

1. Fehlende Transparenz bei der Ernennung des Hauptverantwortlichen und Initiators des Call Centers (hier wurde der Leiter der allgemeinen Verwaltung dazu bestimmt) führten zu einem Unmut bei Leitern und deren Mitarbeiter anderer Abteilungen. Vielleicht hätten auch sie gern die Verantwortung für das Call Center übertragen bekommen oder zumindest in den Entscheidungsprozess involviert werden wollen.
2. Mangelnde Informationen und Sensibilisierung über die Gründe, warum ein Call Center implementiert wird und die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsabläufe und den damit verbundenen Anforderungen an die Beschäftigten haben dazu geführt, dass ein Widerwillen gegen das „Neue“ gewachsen ist. Es sind Ängste um den eigenen Arbeitsplatz wegen der „billigen“ Konkurrenz (den Agents) entstanden. Daher resultiert das Akzep-

tanzproblem seitens der Fachabteilungen / Backoffice dem Call Center gegenüber.

3. Bei der Planung waren nicht alle Interessengruppen beteiligt. Es ist versäumt worden, durch einen gemeinsamen Workshop, wo ein gemeinsames Zielsystem gemeinsam erarbeitet wird, die unterschiedlichen Interessengruppen ins Boot zu holen. Getroffene Entscheidungen wurden nicht mehrheitlich getragen. Das hatte die Entstehung von Kommunikationsproblemen zwischen dem Call Center und dem Backoffice zur Folge. Störungen im Ablauf der Auftragserfüllung sprich bei der Übergabe der Aufgabe des First Level an das Backoffice führten immer wieder zum Unmut von Kunden und demnach zur Belastung der Agents.
4. Die Ergebnisverantwortung für die einzelnen Aufgaben wurden nicht festgeschrieben. Verantwortlichkeiten für die Erledigung einer Aufgabe sind einerseits nicht klar definiert - andererseits können/dürfen Agents aus dem First Level gewisse Aufgaben nicht erledigen, obwohl damit ein zeitnahes kundenorientiertes Ergebnis verbunden und die Mitarbeiter im Backoffice zusätzlich entlastet wären. Durch einen begrenzten Aufgabenzuschnitt fehlt den Agents die Möglichkeit zu einem höheren Gehalt. Der Effekt ist auf der einen Seite eine längere Auftragserledigung und eine stark begrenzte Aufgabenvielfalt der Agents im First Level; auf der anderen Seite sinkt dadurch die Motivation der Mitarbeiter im Call Center.
5. Der Energieversorger wird zu 49% teilprivatisiert. Die Verhandlungen mit möglichen Geschäftspartnern laufen noch. Die Auswirkungen auf Struktur, welche Abteilung einmal wohin gehören wird (einschließlich Call Center) usw. sind noch nicht absehbar bzw. öffentlich. Dieser Schwebezustand erzeugt bei Leiter und Mitarbeiter große Unsicherheit. In Bezug auf das Call Center bedeutet dies, die fehlende Akzeptanz als begründet anzusehen, eventuell wird outgesourct. Die Motivation bei Mitarbeiter sowohl in den Fachabteilungen als auch im Call Center ist demzufolge gering. Darüber hinaus entstehen Ängste gegenüber Änderungen einzelner Arbeitsabläufe aber auch

hinsichtlich der mit der Teilprivatisierung einhergehenden Schwerpunktlegung auf betriebswirtschaftliche Aspekte.

6. Die fehlende Qualifizierung der Mitarbeiter in den Fachabteilungen, dem Backoffice, in Telefontraining, Konfliktbewältigung in der telefonischen Gesprächsführung und die fehlende Erkenntnis darüber, dass der Betrieb Produkte anbietet und Dienstleistungen erbringt führt dazu, dass Kundenkontakte eher als Störung in der „normalen“ Arbeit betrachtet werden.
7. Durch die stark arbeitsteilige Organisationsform ist die Tätigkeit monoton und wenig abwechslungsreich. Das Arbeitstempo wird sehr stark durch die ACD-Anlage und der Aufgabenzuschnitt sehr stark durch das Pflichtenheft bestimmt. Demzufolge empfinden die Mitarbeiter ihren Arbeitsbereich als sehr kontrolliert und fremdgesteuert. Daraus entstehen wiederum psychische Beanspruchungen.
8. Ein großes Problem stellt die Umstellung auf ein neues Abrechnungssystem und die mangelnde Unterstützung durch den Systemanbieter dar. Die Verantwortung für die technische Ausrüstung liegt voll bei einer Tochter des Energieversorgers. Mangelnde Zusammenarbeit und Abstimmung führt dazu, dass letztendlich das Call Center mit diesem Problem „allein“ dasteht.

Fehlerhafte Rechnungen werden voraussichtlich noch bis zum Ende dieses Jahres verschickt werden. Aufgrund dessen sind Kunden über fehlerhafte Rechnungen verärgert; die Agents stehen diesem Problem relativ machtlos gegenüber. Sie können Kunden lediglich trösten. Die zahlreichen Kundenbeschwerden über die fehlerhaften Rechnungen führen zu einer Arbeitsüberlastung im Call Center. Um diese Anrufe ausreichend bearbeiten zu können wären ca. weitere 8 Mitarbeiter notwendig.

### ► **Erfolgsfaktoren**

- a) Der Inbetriebnahme des Call Centers ist eine umfangreiche Planung vorausgegangen. Neben Aspekten wie z. B.

Technik, Arbeitsumgebung, Arbeitsplatzgestaltung, Hard- und Software-Ergonomie fanden auch Fragen zu Personal und dessen Qualifizierung Berücksichtigung. Durchgeführt wurden auch eine Verkehrsmessung sowie eine Kunden- und Mitarbeiterbefragung. Den Auswertungen der Messungen zufolge konnten die Öffnungszeiten und die Personaleinsatzplanung mit den Kundenbedürfnissen abgestimmt werden.

Darüber hinaus führte die umfangreiche Planung zur punktgenauen Inbetriebnahme des Call Centers.

- b) Die Erstellung eines umfangreichen Pflichtenheftes für die Agents führten mit Beginn des Call Center-Betriebes zu einer reibungslosen Aufgabenerledigung innerhalb des Call Centers (Diese Planungen betrafen aber leider nur das Call Center und nicht die Schnittstellen zum restlichen Betrieb, mit Ausnahme des Vertriebs). Bestehen bleiben Probleme zwischen dem First Level und dem Backoffice.
- c) Der Vorteil bei der Inhouse-Lösung liegt in der räumlichen Nähe des Call Centers zu den Fachabteilungen/Back-Office. Es kommt oftmals zu persönlichen Kontakten von Agents im First Level und den Mitarbeiter im Back-Office. Durch kurze Wege kann der Informationstransfer schneller vonstatten gehen. (Bedingung: Die vorherige Schaffung von Akzeptanz hinsichtlich der neuen organisatorischen Einheit) Denn oft sind es gerade die informellen Kontakte, die eine reibungslose Zusammenarbeit ermöglichen.
- d) Der Vorteil bei der Inhouse-Lösung liegt in der räumlichen Nähe des Call Centers zu den Fachabteilungen/Backoffice. Es kommt oftmals zu persönlichen Kontakten von Agents im First Level und den Mitarbeiter im Backoffice. Durch kurze Wege kann der Informationstransfer schneller vonstatten gehen. (Bedingung: Die vorherige Schaffung von Akzeptanz hinsichtlich der neuen organisatorischen Einheit) Denn oft sind es gerade die informellen Kontakte, die eine reibungslose Zusammenarbeit ermöglichen.

- e) Ein gemeinsames Frühstück für Mitarbeiter aus dem Call Center und dem Backoffice kann den Willen zur Zusammenarbeit und demzufolge einen störungsfreien Arbeitsablauf fördern. Wichtig hierbei ist der Aspekt, die sozialen und informellen Kontakte zu fördern, die einen wesentlichen Beitrag für ein gutes Betriebsklima schaffen. (Allerdings muss hier angemerkt werden, dass mangelnde Sensibilisierungsarbeit die Ursache für die Störungen in der Zusammenarbeit von Call Center und Backoffice sind. Leider war das Kind schon in den Brunnen gefallen).
- f) Geplant ist ein Job Rotation, ein befristetes Praktika für Agents, die für eine bestimmte Zeit in eine Fachabteilung hinüberwechseln. Umgekehrt sollen Backoffice-Mitarbeiter befristet ins Call Center arbeiten. Das Ziel ist es, die Arbeit interessanter und abwechslungsreicher zu gestalten. Hinsichtlich des Schnittstellenproblems können Mitarbeiter aus dem Call Center und den Fachabteilungen mehr Verständnis für die Arbeitszusammenhänge des anderen entwickeln. Ein weiterer positiver Effekt ist die erhöhte Motivation.
- g) Eine angedachte Projektarbeit, wo Mitarbeiter aus dem Call Center und dem zwar dezentral, aber gemeinsam eine Aufgabe bzw. einen Antrag bearbeiten. Die positiven Effekte sind die gleichen wie bei Punkt e).
- h) Die Möglichkeit für Agents auch unbefristet in einzelne Fachabteilungen hinüberwechseln zu können stellt ebenfalls einen Motivationsanreiz dar. Der Wechsel in eine Fachabteilung bedeutet meistens eine Karrierechance, die neben dem immateriellen Anreiz einer Aufgabenerweiterung auch den materiellen Anreiz einer Höhergruppierung beinhaltet. Das wiederum erhöht die Motivation in besonderem Maße.
- i) Die umfangreiche fachliche Einarbeitung der Agents ist eine gute Voraussetzung zur Erbringung einer qualitativ guten Dienstleistung. Das Trainieren der sogenannten Soft Factors ist bei der erforderlichen Emotionsarbeit, die Call Center- Agents leisten müssen, ein wertvolles Hilfsmittel, psychische Belastungen abzumildern.

- j) Das Ambiente des Raumes (viele Pflanzen) und die ungehinderte Sicht nach draußen schaffen eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Abwechslungsreiches Essen in der Kantine und die Möglichkeit zu gemeinsamen sportlichen Aktivitäten in den Pausen und nach Arbeitsende sind ein gutes Anreizsystem zur Erhöhung der Mitarbeiter-Motivation.
- k) Ergonomische Aspekte sind bei der Einrichtung nach neusten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen berücksichtigt worden. Dadurch werden sowohl körperliche als auch psychische Belastungen reduziert.

#### **4.3.3.4 Bewertung / Empfehlung zur gesundheitsgerechten Umsetzung**

Bei der nun folgenden Bewertung stellt sich die Frage, welche Faktoren für die Schaffung von gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen erforderlich sind.

In diesem Beispiel ist zu bemerken, dass es hinsichtlich Hardware-Ergonomie und Arbeitsplatzgestaltung keine nennenswerten Auffälligkeiten gibt. Dieser Bereich entspricht ergonomisch den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Bei der Arbeitsumgebung entzerrt die ausreichende Flächenzuweisung das Problem des Lärms, welcher in einem Großraumbüro vorhanden ist.

Allerdings ergibt sich ein Handlungsbedarf hinsichtlich der Beleuchtung. Da das Call Center quasi aus Glas besteht, spiegelt sich das Tageslicht auf den Bildschirmen wider. Ausreichende Abdunkelungsvorrichtungen an den Scheiben können dieses Problem verringern.

Als ein Problem stellt sich auch die Software-Ergonomie heraus. Um psychische Fehlbeanspruchungen zu vermeiden, empfiehlt es sich, die Dialoggestaltung hinsichtlich Selbstbeschreibungsfähigkeit, Steuerbarkeit und Fehlertoleranz zu modifizieren.

An dieser Stelle soll auf Beanspruchungen und einige Belastungen eingegangen werden, die aus der Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsaufgabe resultieren.

Für die Mitarbeiter besteht ein sehr eingeschränkter Handlungsspielraum hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise bei der Aufgabenerledigung. Die Bindung an vorgegebene Abläufe, Monotonie und fehlende Autonomie bezüglich der Wahl des Kommunikationssystems und somit der Grad der Abhängigkeit von dem System empfinden die Mitarbeiter/innen als sehr belastend.

Hier könnte eine Verbesserung der Ablauforganisation sinnvoll sein. Durch Job-Enlargement, Job-Enrichment oder Job-Rotation kann die Arbeit interessanter gestaltet werden und damit können psychische Fehlbeanspruchungen verringert werden. Gedacht werden könnte auch an eine neue Arbeitsorganisationsform wie teilautonome Gruppenarbeit, um in der Verantwortung des Teams liegende Aufgaben ganzheitlich und entwicklungsförderlich zu gestalten. Zur Verbesserung bezüglich der Abwechslung bei der Arbeit könnten auch (gerade im Hinblick auf ein multimediales Service Center) die Integration von E-Mail- und Internetanfragen-Bearbeitung beitragen.

Weitere Belastungen der Mitarbeiter im Call Center sind (und dauern noch an) durch die Einführung des Euro und die problematische Umstellung auf ein neues Abrechnungssystem entstanden – Entsendung von fehlerhaften Rechnungen -. Das bedingt ein erhöhtes Anrufvolumen. Entzerrt wurde das Problem dadurch, dass Kunden gebeten wurden, möglichst Anrufzeiten zwischen 7.00 und 8.00 Uhr morgens oder am frühen Abend zwischen 16.00 und 19.00 Uhr zu nutzen. Die Ursache scheint aber in der fehlenden Unterstützung durch das Tochterunternehmen, welches für den technischen Support zuständig ist, zu liegen. Vielleicht wurde es versäumt, beim Anbieter des technischen Systems einen ausreichenden Hilfe-Service bei Systemerweiterungen bzw. -umstellungen vertraglich festzulegen.

Hinsichtlich der Entlohnung kann gesagt werden, dass der BAT wenig Handlungsspielraum bietet. Zudem sind die Mitarbeiter des Call Centers im BAT ziemlich weit unten angesiedelt. Der Anspruch auf ein besseres Entgelt könnte durch einen erweiterten Aufgabenzuschnitt und damit eine Höhergruppierung realisiert werden.

Als ein zentrales Problem bei diesem Versorgungsunternehmen stellten sich die Schnittstellen zwischen Call Center und Fachabteilungen heraus. Die Kommunikationsstrukturen sind erheblich eingeschränkt und gestört. Durch umfangreiche Informations- und Sensibilisierungsarbeit und Einbindung aller Interessengruppen während der Planungsphase, größtmögliche Transparenz bei Entscheidungen, hätten Vorbehalte ausgeräumt und Konflikte vermieden werden können. Das hat in besonderem Maße psychische Belastungen bei den Mitarbeiter im Call Center zur Folge. Diese fühlen sich von den Kollegen der Fachabteilungen in ihrer Arbeit nicht akzeptiert.

Das umfangreiche Pflichtenheft bietet eine gute Orientierung für die Aufgabenerledigung bzw. -weiterleitung im Call Center. Die strikte Arbeitsteilung führt aber auch manchmal dazu, dass Anträge oder Anfragen viel zügiger bearbeitet werden könnten, wenn den Agents eine größerer Aufgabenzuschnitt zugebilligt würde.

Die Ablauforganisation ist leider nur mit der Vertriebsabteilung abgestimmt, sodass es immer wieder zu Spannungen zwischen dem Call Center und anderen Fachabteilungen kommt, weil letztere die Aufträge aus dem Call Center nicht zügig bearbeiten und sich die Kunden deswegen immer wieder beschweren.

Im Nachhinein kann durch einzelne Maßnahmen wie z. B. Durchführung eines gemeinsamen Workshop mit Mitarbeiter aus dem Call Center und den Fachabteilungen unter der Leitung eines externen Moderators, verbessertes Informationsmanagement und „wechselseitige Praktika“ der Versuch unternommen werden, durch Austausch der verschiedenen Sichten aus einzelnen Arbeitszusammenhängen heraus Verständnis für die Arbeit des anderen zu entwickeln.

Psychische Beanspruchungen, bedingt durch die zu leistende Emotionsarbeit z. B. bei „schwierigen“ Kunden, können zwar nicht vermieden werden. Jedoch wird hier durch das Trainieren von Stressbewältigungsmethoden versucht, den Grad zu verringern. Es finden regelmäßig und bei konkreten Bedarfen Schulungen hinsichtlich der erwähnten Problematik statt. Das ist sehr positiv zu bewerten.

Das geplante Ziel einer verbesserten Erreichbarkeit des Versorgungsbetriebes konnte nicht im gewünschten Maße erreicht werden, da die Zahl der Anrufe, auch auf Grund von verschiedenen Werbemaßnahmen, stark zugenommen hat. Es können zwar deutlich mehr Kundenanfragen als früher bearbeitet werden, zugleich nutzen aber auch mehr Kunden die verbesserten Auskunftsmöglichkeiten. Die erhoffte Entlastung der Mitarbeiter der Fachabteilungen muss auch bezweifelt werden, da nun mehr Anrufe durchgestellt werden können, die früher in der Warteschleife hängen blieben. Eine Verbesserung des Services für den Kunden konnte erreicht werden, ein weiterer Ausbau des Call Centers sowie der Dienstleistungen des Backoffice erscheint aber notwendig, um die geweckten Erwartungen auch in Zukunft befriedigen zu können.

**Reinhild Reska, Rainer Dörr, Leo Kronenfeld**

#### **4.3.4 Service Center mit hauptsächlicher Internetfunktion (E-Government)**

##### **4.3.4.1 Was gab den Anstoß / welcher Zweck soll verfolgt werden?**

Das Projekt zum Betreiben eines Internetportals, auf dem verschiedenste Transaktionen in den Beziehungen zwischen Bürgern und der Kommune erfolgen sollen, wurde durch die Politik (Senator für Finanzen) initiiert und durch das Forschungsinteresse einer benachbarten Universität angeregt.

In erster Linie sollen Rationalisierungseffekte mit der Online-Plattform realisiert werden; jedoch wird kurz- und mittelfristig zunächst mit einem erheblichen zusätzlichen Investitionsvolumen gerechnet. Darüber hinaus sollte aus politischen Gründen ein "zeitgemäßes" Verwaltungsangebot geschaffen werden, das Bürgern die vielfältige Interaktion mit der Verwaltung erleichtern soll. Das Online-Angebot reiht sich ein in das bereits bestehende Internetportal der Kommunalverwaltung sowie in eine bürgerfreundliche Strukturierung von Verwaltungsaufgaben in Bürgerämtern. Das Ziel sämtlicher Aktivitäten in Rahmen dieses Vorhabens bedeutet dabei nicht die

Schaffung einer Ausschließlichkeit für einen bestimmten Transaktionsweg, sondern die Erweiterung des Kontaktnahmeangebotes zur Kommune; der Bürger soll sich aussuchen können, über welchen Weg er sein Verwaltungsbegehren abwickeln will (persönlicher Kontakt, via Telefon, via Internet). Im Faltblatt zur Bewerbung des Angebotes heißt es: "Das Internet der Zukunft bietet mehr: Es schafft Behördengänge ab, übernimmt lästige Schreibaarbeiten und erübrigt das Warten in der Telefonschleife. Um beispielsweise Ihre Ummeldung bei der Meldestelle rechtsverbindlich zu machen, benötigt der Antrag Ihre Unterschrift. Im Online-Verfahren leisten Sie diese mit Hilfe Ihrer elektronischen Signatur. Diese erzeugen Sie durch Ihre persönliche Signaturkarte. Anschließend wird Ihr Antrag verschlüsselt an den jeweiligen Empfänger versendet."

Das Modellprojekt konnte und kann durch umfangreiche Fördermittel des Bundes realisiert werden. Ziel ist es jedoch, mittel- bis langfristig ein finanziell sich selbst tragendes Angebot zu schaffen. Es soll als Modellprojekt Konzepte und Umsetzungslösungen erarbeiten, die auch für andere Kommunen nutzbar sein können.

#### **4.3.4.2 Beschreibung der Organisationslösung**

Die Entwicklungs- und Betreibergesellschaft ist als GmbH & Co. KG organisiert. Die Komplementär-GmbH gehört zu 100% der Stadt, als Kommanditisten fungieren die Stadt (Mehrheitsbeteiligung) und private Unternehmen.

Das Angebot ist in erster Linie ein Online-Dienst mit Help-Desk-Funktion (via Call Center) zur Bedienung des Online-Angebotes. Fachliche Fragen zu den Verwaltungsvorgängen müssen telefonisch an die Fachämter weitergeleitet werden.

Das Dienstleistungsangebot sowie die im Internet-Portal vollzogene Umsetzung dazu erstreckt sich auf nach "Lebenslagen" orientierte Transaktionsmöglichkeiten (Rubriken in dem Portal sind dabei z.B. "Umzug und Wohnen"; "Familie, Singles & Co." ; "Verkehr"; "Studium"; "Freizeit"; "Geld"; "Bauen"). So können online z.B. Ummeldungen vorgenommen werden, Nachsendeaufträge verschickt und Adressänderun-

gen bekanntgegeben werden. Ungefähr 100 Dienstleistungsangebote sollen im Jahre 2002 per Internet realisiert sein (Dienstleistungsangebote von Privatgesellschaften im Rahmen einer Public-Private-Partnership eingeschlossen). Die Dienstleistungen sind nicht aufgrund von Bürgerbegehren, sondern durch Entscheidungsträger der Verwaltung vorgegeben worden. Auch sehr komplexe Angebote wie die Abwicklung eines Bauantrags soll demnächst auf diesem Wege ausführbar sein.

Im Herbst 2001 wurden im Stadtgebiet inzwischen sechs betreute Nutzerplätze, davon einer speziell für Frauen, eingerichtet. Dort stehen komplett ausgestattete PC-Arbeitsplätze kostenlos zur Verfügung. Weitere betreute Nutzerplätze sind im Aufbau, u.a. in Internetcafés. In beschränktem Umfang ist in Ergänzung zu den betreuten Plätzen die Einrichtung unbeiteter Selbstbedienungsstationen ("Kioske") geplant.

Für technische Fragen und weitere Informationen zum Projekt gibt es eine gebührenfreie Bürgerhotline (0800-Nummer). Das Helpcenter wird seit Januar 2001 betrieben und bietet Informationen und Hilfe auch auf englisch und türkisch an. Weiterhin sind im Web-Angebot in der Rubrik "So geht's" umfangreiche Informationen abrufbar, auch eine umfassende Hilfe-Funktion wurde realisiert.

#### 4.3.4.3 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

Bisherige Hemmnisse liegen in der aufwendigen Beantragung der Signaturkarten bzw. der benutzerunfreundlichen Installationssoftware. Eine große Akzeptanz für die Signaturkarten ist seitens der potenziellen Nutzer auch noch nicht vorhanden; zurzeit werden die vergleichsweise teuren Karten mit Lesegerät zu einem subventionierten Preis aus den Projektgeldern abgegeben. Insgesamt muss auch die Zielgruppenproblematik bedacht werden ("Internet-Schere" in der Gesellschaft, bisherige Nutzung von E-Business etc.).

Weiterhin mussten technische Probleme (Integration von Soft- u. Hardware) durch selbstentwickelte Lösungen beseitigt werden; seitens der Verwaltung bestand oftmals eine ge-

wisse "Ungeduld" für die Realisation aufwendiger technischer Integrationen.

Wichtigster Meilenstein wird die Entscheidung deutscher Wirtschaftsverbände (hauptsächlich der Finanzdienstleister) sein, Transaktionsprozesse via Internet zukünftig über Signaturkarten abzuwickeln, da darüber der Verbreitungsgrad von Signaturkarten erheblich erhöht wird (keiner wird sich ausschließlich für die Zwecke der Verwaltungsbegehren eine teure Signaturkarte anschaffen). Dabei wird entscheidend sein, auf welchen Standard man sich einigen wird.

Eine weitere zielführende Marketingstrategie war und ist es, das Angebot aktiv bei bestimmten Zielgruppen geworben (z.B. Rechtsanwälte wegen dem im Angebot vorhandenen Online-Mahnverfahren; Autohändler wegen der Möglichkeit zur Online-KFZ-Ummeldung etc.) Zurzeit werden Studenten, die das Internet bereits intensiv nutzen, beworben.

#### **4.3.4.4 Bewertung / Empfehlungen zur Gesundheitsförderlichkeit**

Da derartige Umsetzungslösungen hauptsächlich über die Informationstechnik funktionieren, spielt der Faktor "Mensch" für den unmittelbaren Betrieb eine vergleichsweise geringe Rolle. Das ist aus Rationalisierungsgesichtspunkten für die Verwaltungsziele sinnvoll, aus beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten sicher als problematisch zu bewerten (wenngleich eine derartige Organisation von Arbeit und Dienstleistungsprozessen die Chance bietet, monotone, einfache und sich wiederholende Tätigkeiten zu automatisieren und verbleibende Arbeitsplätze qualitativ höherwertiger in der Aufgabenerfüllung zu gestalten).

Es ist eine Tatsache, dass der Datenschutz im Rahmen von Transferprozessen über elektronische Medien vor allem in der öffentlichen Verwaltung eine besondere Rolle spielt. Die Sicherheit und der Schutz von Kommunikation wird hier an oberster Stelle gesehen. Zudem sind für die diesbezüglichen Transferprozesse nur noch wenig bis keine Schnitt- oder Bearbeitungsstellen mit Arbeitsplätzen mehr erforderlich.

Somit vollzieht sich auch im Bereich öffentlicher Dienstleistungen ein Prozess, der aus den produzierenden Wirtschaftszweigen hinlänglich bekannt ist: Technik und Technologie ersetzen Arbeitsplätze und sollen damit zu optimalen Gestaltungsbedingungen und effizienten Bearbeitungsprozessen führen, die man mit "virtueller Arbeitsgestaltung" beschreiben könnte; der arbeitende Mensch erfährt Sicherheit und Gesundheit, da er nicht mehr in die Dienstleistungsprozesse einbezogen wird.

Es bleibt dem aktuellen und zukünftigen Wertewandel überlassen, wie solche Phänomene in die Arbeitswelt eingeordnet und bewertet werden.

***Rainer Tielsch, Kai Seiler***

Das Kapitel "Umsetzung 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](mailto:aser1@uni-wuppertal.de)  
Telefon: 0202 / 73 10 00  
Telefax: 0202 / 73 11 84

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



und unterstützt durch das

