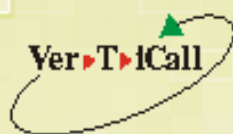


Öffentliche Beratungsdienste: vom **Call Center** zur **Service- und Informationsagentur**



Aktionsheft 1



Bundesministerium
für Arbeit
und Soziale Sicherung

Inhalt

- 3 Ziele von Ver-T-iCall: Gesundheit fördern, Effizienz steigern!**
- 4 Kontakadressen und wichtige Links im WWW**
- 5 Dokumentation des Ver-T-iCall - Workshops vom 06. Juni 2001 in Düsseldorf**
- 13 Ziele und Zielkonflikte im Veränderungsprozess öffentlicher Verwaltungen**
- 16 Die Projektpartner des Verbundprojektes Ver-T-iCall**

Liebe Leserin, lieber Leser,

der zunehmende Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien („Multimedia“) in annähernd allen Lebens- und Arbeitsbereichen, die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen, der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, geänderte rechtliche Rahmenbedingungen und nicht zuletzt gewandelte gesellschaftliche Vorstellungen von „Arbeit“ sind Kennzeichen von Veränderungen in der Arbeitswelt.

Für privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentlich-administrative Organisationen bedeutet dies in Zukunft eine stärkere Ausrichtung auf Dienstleistungen, vor allem auf kundenspezifische Dienstleistungen. Die Diskussionen um den „Service-standort Deutschland“ und die Erfahrung, dass eine Vielzahl industrieller Produkte nur noch im Verbund mit einem umfangreichen Dienstleistungsangebot zu vermarkten ist und Kundentreue in hohem Maße mit der Servicequalität zusammenhängt, offenbaren die Notwendigkeit einer Neuorientierung für die meisten Unternehmen.

Informations- und Kommunikationstechnologien bestimmen immer mehr administrative, technische, organisatorische und soziale Prozesse der Arbeit. Ausdruck dieser Entwicklung sind auch die Call Center, die heute die von vielen Organisationen angestrebte Schnittstelle zum Kunden und seinen Informationsbedürfnissen darstellen.

Der Projektverbund Ver-T-iCall greift die Frage auf, wie die bisher im wesentlichen als (Auskunfts-)Call Cen-

ter betriebenen Strukturen in kompetente Service- und Informations-Center unter Berücksichtigung von gesundheits- und fähigkeitsgerechten sowie zugleich produktivitätsförderlichen und kundenorientierten Gestaltungsaspekten in die öffentliche Verwaltung überführt werden können. Hierbei stehen sowohl die innovative Organisation der Tätigkeit unter Berücksichtigung ganzheitlicher Gestaltungsansätze, die kundenorientierte Bereitstellung individueller Kompetenzen als auch wirtschaftliche Zielstellungen im Fokus der Betrachtung.

Das vorliegende Aktionsheft des Projektverbundes behandelt dabei im Schwerpunkt die Ergebnisse des ersten Workshops, welcher mit Fachvertretern aus Verwaltung, Interessenvertretung und Wissenschaft zum angesprochenen Themenkomplex am 06. Juni 2001 im Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW stattgefunden hat. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre dieses Aktionsheftes!



Prof. Dr.-Ing. B.H. Müller
Bergische Universität-GH Wuppertal
Projektleitung Ver-T-iCall

Impressum

Herausgeber: Projektverbund Ver-T-iCall, verantwortlich:
Dr. R. Tielsch, Institut ASER e.V., Corneliusstr. 31, 42329 Wuppertal

Redaktion + Realisation: Institut ASER e.V.

Druck: Eugen Huth GmbH & Co. KG, 42329 Wuppertal

Gesundheit fördern, Effizienz steigern!

Im folgenden werden die grundlegenden Projektziele des vom BMA geförderten Verbundprojektes Ver-T-iCall aufgezeigt. Dabei soll deutlich werden, wie die bisher im wesentlichen als (Auskunfts-)Call Center betriebenen Strukturen in kompetente Service- und Informations-Center unter Berücksichtigung von gesundheits- und fähigkeitsgerechten sowie produktivitätsförderlichen und kundenorientierten Gestaltungsaspekten überführt werden können. Hierbei sollen sowohl die Organisation der Tätigkeit unter Berücksichtigung ganzheitlicher Gestaltungsansätze, die kundenorientierte Bereitstellung individueller Kompetenzen als auch wirtschaftliche Zielstellungen im Focus der Betrachtung stehen. Ein Gestaltungserfolg im Sinne einer hohen Qualität der Dienstleistung ist nur dann erreichbar, wenn Maßnahmen neben technischen und logistischen auch verhaltensbezogene Maßnahmen als gleichrangige Ziele mit einbeziehen und damit die Qualität der Prozesse sichern

Das Modellprogramm des BMA

Das Bundesarbeitsministerium fördert im Rahmen seines Modellprogramms „Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen“ zwei Modellvorhaben, die aufzeigen sollen, welche Gesundheitsgefährdungen den Beschäftigten in Call-Centern drohen und wie die Arbeitsbedingungen sicherheits- und gesundheitsgerecht gestaltet werden können. Projektnehmer sind die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Hamburg, und die Bergische Universität - Gesamthochschule Wuppertal. Das Modellvorhaben der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft - CCall - deckt den gewerblichen Bereich ab, das zweite Vorhaben der Universität Wuppertal - Ver-T-iCall - den Bereich der Öffentlichen Verwaltung. Beide Projekte haben kompetente Kooperationspartner aus Wissenschaft und Praxis in ihren Verbund mit einbezogen. Die Projektverbünde arbeiten eng zusammen und werden durch einen gemeinsamen, übergeordneten Beirat gesteuert. Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation nimmt die Bundes-

anstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wahr.

Das Projekt Ver-T-iCall

Immer mehr Verwaltungen interessieren sich dafür, ihre Dienstleistungen gegenüber ihren Kunden zu verbessern. Dabei spielen zentrale Service- und Informationseinheiten eine zunehmende Rolle. In den letzten Jahren wurden beispielsweise in vielen Städten Bürgerämter oder Bürgerzentren eingerichtet, in denen verschiedene Verwaltungsdienstleistungen dem Bürger an einer zentralen Stelle angeboten werden.

Unter Leitung der Universität Wuppertal und des Instituts für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie an der Bergischen Universität Wuppertal (Institut ASER e.V.) wird dabei untersucht, inwiefern die auch in der Verwaltung mehr und mehr zu beobachtende Einführung von Call-Centern tatsächlich zu einer Verbesserung telefonischer Informations- und Beratungsdienste für die Kunden und Beschäftigten zugleich führen kann. Der Erfolg der Einführung von

Call-Centern in der öffentlichen Verwaltung wird nicht zuletzt davon abhängen, ob es gelingen kann, angemessene Arbeitsbedingungen für die dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen.

Die Ziele

Im Projekt Ver-T-iCall werden Hilfsmittel, Leitlinien und Methoden analysiert, entwickelt und erprobt, die einen Beitrag dazu leisten, Informations- und Beratungsangebote der öffentlichen Verwaltung auf der Basis sicherer, gesundheitsgerechter und effizienter Arbeitsbedingungen nachhaltig zu entwickeln.

In einem ersten Schritt wurden daher bereits existierende oder im Aufbau befindliche Call-Center in der öffentlichen Verwaltung in einer Bestandsaufnahme untersucht und hinsichtlich verschiedener insbesondere mitarbeiterbezogener Gestaltungskriterien ausgewertet. Auf dieser Grundlage werden dann Modelllösungen zur Einführung von Service-Center-Strukturen entwickelt und in ausgewählten Behörden projektiert. Im Ergebnis dieses zweijährigen Projekts wird ein Praxisleitfaden für die Beurteilung, Bewertung und Gestaltung



der Arbeitsbedingungen und -abläufe entstehen, der weiteren interessierten Verwaltungen als Hilfe-

Projektziele

stellung beim Auf- und Umbau ihrer zentralen Beratungseinrichtungen dienen kann.

Das Projekt stellt hierzu Umsetzungskonzepte zur Planung und Realisierung von Beratungsdienstleistungen in der öffentlichen Verwaltung bereit, weist deren Machbarkeit exemplarisch nach und überführt die Erkenntnisse in einen Praxisleitfaden. Folgende Konzepte bilden die Grundlage:

- Konzept für eine Systematik zur Abgrenzung unterschiedlicher Formen und Arten von Beratungsdienstleistungen (*Typisierungs-/Klassifizierungskonzept*)
- Erarbeitung von zugeordneten Konzepten zur Planung und Entwicklung von „hochwertigen“ Beratungsagenturen (*Planungskonzept für Informations- und Beratungsdienstleistungen*).
- Reorganisations- und Transferkonzept für bestehende Einrichtungen (*Transferkonzept*).
- Konzept zur Weiterentwicklung

mitarbeiterbezogener Gestaltungsansätze in der öffentlichen Verwaltung (*Integriertes Beteiligungskonzept*).

- Organisationsentwicklungskonzept zur innovativen Beratung und deren selbständige Weiterentwicklung (*OE-Konzept*).

Die Vision

Ver-T- iCall versteht sich als Forum und Plattform, das den Dialog von Forschung, Beratung und Praxis

unterstützt und Beschäftigten, Betreibern und Planern von Call- und Service Centern die Informationen, Methoden und Hilfsmittel verfügbar macht, die Sicherheit und Gesundheit auf einem gleichzeitig hohem Niveau der Arbeitsqualität gewährleisten. Ein Kompetenznetz aus den beteiligten Partnern soll die angesammelte Beratungskompetenz auch nach Abschluss des Projektes nachhaltig verfügbar machen. Die Äußerungen von Oberlindober belegen *nachdrücklich* den zukunftsgerichteten Ansatz des Projektes:

„(...) Wenn indes nur über die Kompetenz und die Qualifikation der mit den Kunden kommunizierenden Personen (nennen wir sie Customer Care-Agents) Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden kann, muss dem die Ausbildung Rechnung tragen. Umgekehrt steigt mit den Qualifikationen der Basis der Beschäftigten im Bereich Customer Care der Druck auf die Betreiber, überkommene und wirtschaftlich unsinnige Formen der Arbeitsorganisation, die obendrein das wertvollste Kapital (die Humanressourcen) unnötig verschleifen, sukzessive zu überdenken“ (H. Oberlindober, TEKOMEDIA GmbH, 2000).

Interessante Links

<http://www.ver-t-icall.de> Homepage des in diesem Aktionsheft beschriebenen Projektes u.a. mit einer umfangreichen Linksammlung

<http://www.ccall.de> Homepage des Verbundprojektes „CCall“ (Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern) unter Leitung der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

<http://www.gesuender-arbeiten.de> Angebot der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA), einem Zusammenschluss von Vertretern aus Wirtschaft, Gewerkschaft und Politik zur Verankerung eines modernen Verständnisses von Arbeitsschutz in NRW.

http://www.sozialnetz-hessen.de/ergo-online/Arbeitsorg/G_Callcenter.htm Übersicht zu Gesundheitsrisiken und Gesundheitsschutz im Call Center. Viele Links zu Seiten, die sich mit dem Thema Gesundheit am Arbeitsplatz beschäftigen

<http://www.multimedia-buero.de/callcenter.php3?view=> Auf diesen Seiten finden Sie - alphabetisch sortiert - diverse Schlagwörter rund um die Themen, Projekte, Aufgaben, Vorträge, Veröffentlichungen etc. des Kooperationsbüros Multimedia und Arbeitswelt (eine Gemeinschaftsinitiative von Gewerkschaften).

Öffentliche Beratungsdienste - vom Call Center zur Service- und Informationsagentur

- Dokumentation des Workshops vom 06. Juni 2001 im Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW in Düsseldorf -

Die folgenden Seiten in dieser Rubrik fassen die wesentlichen Ergebnisse des Workshops mit den drei Arbeitsgruppen „Welche Produkte eignen sich Service- und Informationscenter der öffentlichen Verwaltung?“, „Arbeitsorganisation und -gestaltung von Service und Informationscentern - Einbindung in die Struktur öffentlicher Verwaltungen“ und „Mitarbeiter in Service- und Informationscentern - eine berufliche Perspektive?“ zusammen.

Arbeitsgruppe I: „Welche Produkte eignen sich für Service- und Informationscenter der öffentlichen Verwaltung?“

An dieser Arbeitsgruppe nahmen Vertreter aus Kommunen, der Arbeitsschutzverwaltung und Unfallversicherungsträger teil. Im Anschluß an eine kurze Darstellung der Inhalte und Ziele des Ver-T-iCall-Projektes durch das Moderatorenteam (Frau Zimmermann und Herr Böcker, Universität Dortmund) wurden die Teilnehmer gebeten, das zentrale Thema der Arbeitsgruppe im Hinblick auf die Beantwortung der nachstehenden Leitfragen zu diskutieren:

„Welche Serviceleistungen kann eine Service- und Informationsagentur anbieten? Welche Produkte eignen sich in der öffentlichen Verwaltung?“, „An welchem „Rädchen“ muss gedreht werden, damit Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung effizient funktionieren?“

Zu Beginn der Diskussion wünschte sich der Vertreter einer Kommune ein Bürgerbüro, wo Meldean-gelegenheiten, Angelegenheiten

trale, muss eine Weiterleitung gewährleistet sein.

Von einem Beschäftigten eines Unfallversicherungsverbandes wurden grundsätzliche Probleme mit Call Center Lösungen angesprochen. Er hat sich mehrere angesehen und noch keines gefunden, das in Frage kommen würde. Er möchte auf kleine „Inseln“ zurückgreifen, der Begriff Call Center ist nicht gewünscht, da er bereits mit einer negativen Konnotation besetzt ist. Wünschenswert ist eine Information über sämtliche Leistungen, wobei die verschiedenen Angebote, Leistungen und Informationen im besten Fall aus einer Hand kommen sollten, um Wege zu verschiedenen Stellen zu sparen. Erreichbarkeit sollte als neues Postulat gesehen werden, nicht nur im Sinne von körperlicher Erreichbarkeit, sondern auch im Sinne von Kompetenz. Des weiteren sollte die zeitliche Erreichbarkeit der gesellschaftlichen Entwicklung angepasst werden, typische Bürozeiten sind nicht mehr angemessen. Die moderne technische Ausstattung hat eine Entwicklung erfahren, die Pro-

der Kultur und die Ausgabe von Formularen bearbeitet werden könnten. Seiner Meinung nach sollten verschiedene Aufgaben, die jetzt noch dezentral organisiert werden, gebündelt werden. Ebenso sollte ein Beschwerdetelefon eingerichtet werden, das die Annahme, die Weiterleitung und die Kontrolle garantiert. Gibt es eine Telefonzen-



Die Moderatoren der Arbeitsgruppen im Plenum



Arbeitsgruppe 1 bei der Erarbeitung ihres Themas

bleme schneller und besser lösen kann, das sollte auch genutzt werden. So könnten z. B. Telefonnummern über ISDN angezeigt werden und der Kunde könnte zurückgerufen werden. Grundsätzlich sollte sich ein neues Kundenbewusstsein entwickeln, das scheint eine unabdingbare Forderung.

In einem weiteren Beitrag wurden Ideen und Wünsche aus Kundensicht formuliert und darauf hingewiesen, dass es bereits viele Angebote für Formulare von Bürgerbüros/Ämtern im Internet gebe. Man könnte meinen, dass der Bedarf an telefonischer Beratung deshalb zurück geht, jedoch verschiebt sich der Bedarf nur, da es auch zu diesen Formularen Fragen gibt. Insbesondere fehlen Mitarbeiter, die qualifizierte Antworten auf Fragen zur Entsorgung, zu Vorschriften zum Brandschutz, zur Energieversorgung etc. geben. Es wurde der Wunsch nach einer kompetenten Ansprechstelle mit klaren Verwaltungsstrukturen und Vorgaben über die jeweilige Zuständigkeit geäußert.

Erwartet wurde ferner eine Ansprechstelle, die nicht bzw. maximal dreimal weitervermittelt, wobei

es wünschenswert sei, dass ein maximaler Anspruch darin bestünde, keine Weitervermittlung mehr leisten zu müssen, sondern dass der angerufene Bedienstete kompetent und verantwortungsvoll reagieren kann.

Am Beispiel eines Bauvorhabens wurden auch Anforderungen an das Rollenverständnis von Bürger und Verwaltung angesprochen, bei dem der Bürger nicht mehr als Bittsteller, sondern als Kunde anzusehen sei. Insbesondere an dieser Stelle sollte an einem Imagewechsel gearbeitet werden. Eine schnellere, effizientere und effektivere Abwicklung ist wünschenswert. Prozessoptimierung sollte nicht nur außen, sondern auch innen erreicht werden.

In einem weiteren Beitrag wurde ein für alles zuständiges Call Center für erstrebenswert erachtet, das einen „Behördenmarathon“ möglichst vermeidet und zugleich Verbindlichkeit gewährleistet. Durch ein Call Center innerhalb der Behörde könnte schneller und effizienter gearbeitet werden. Grundsätzlich sollten alle Belange aufgenommen werden und, falls nötig, sollten die Behörden untereinander

kommunizieren. Eine Vision wäre eine Beratungsmöglichkeit im Vorfeld, Präventionsarbeit und eine „Allround-Erreichbarkeit“.

Die Lage des Bürgers wurde in einer Wortmeldung nochmals aufgegriffen: „Wenn der Bürger mit der Verwaltung telefoniert, weiß er nicht, wer sein Gegenüber ist“. Das könnte vermieden werden, indem z. B. Familien konkrete Ansprechpartner haben und sie so die Gewissheit haben, dass sich jemand um sie kümmert. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass man mit seinem Problem oder mit seiner Frage „weitergeschoben“ wird und sich keiner zuständig fühle. Auch darf es nicht passieren, dass man (versehentlich) aus der Leitung „geschmissen“ wird. Von einer modernen Serviceleistung kann man Perfektion erwarten, in dieser Hinsicht müssen Verbindungen optimiert werden. In diesem Zusammenhang wurde auch das Verfahren des Rückrufs angesprochen.

Grundsätzlich müssen Informationen über Call Center klar sein. Wenn der Bürger ein bestimmtes Problem hat, muss er wissen an wen er sich wenden kann. Als Postulat steht die These „Der Bürger hat Anspruch auf Informationen“. Um diese Forderung umzusetzen, wurde ein zentrales Call Center für Nordrhein-Westfalen vorgeschlagen, das alle Informationen bereithält.

Man brauche bei der Einrichtung des Instruments Call Center Mitarbeiter, die sich mit dem Dienst identifizieren und die ihre eigenen Ideen mit einbringen können. Es muss an der Motivationssteigerung gearbeitet werden. Auch die Verwaltung muss umgebaut werden, Kompetenzen müssen abgegeben werden, Hierarchien müssen aufgebrochen werden. Z. B. müssen die Vorschläge von Mitarbeitern der Front-Office ernst genommen werden, weil sie meist gut sind, da

sie aus der Praxis kommen. Beschäftigte müssen am Aufbau und von Beginn an am „Unternehmen“ beteiligt sein.

Die Vertreterin einer Kommune berichtete von ihren Erfahrungen im Bürgerbüro und schilderte auch die Diskrepanzen zwischen gewachsenen Arbeitsanforderungen und Entlohnung: die Beschäftigten beklagen, dass sie viel zu verschiedenen Bereichen wissen müssen, flexible Arbeitszeiten haben, die bis spät abends reichen und im Gegenzug nur wenig Geld verdienen. Die Schaffung finanzieller Anreize wurde als besonders wichtig erachtet, um die aufgetretenen hohen Fluktuationsraten zu begrenzen.

Dies wurde von einem weiteren Teilnehmer bestätigt, der ergänzte, dass es nicht sinnvoll sei, die Beschäftigten in Bürgerbüros nur „Weiterleiter“ von Informationen seien. Da die Art der Produkte auch mit der Arbeitsgestaltung zusammenhängt, sei es besser, Auskunft und Sachbearbeitung miteinander zu vermischen, auch um einseitige Anforderungen zu vermeiden. Qualifizierungsmaßnahmen sollten entsprechend ausgerichtet sein, die interne Vermittlung von Know-how ist unerlässlich.

„Wie können Hemmnisse überwunden werden?“

Ausgehend von der Sammlung möglicher Produkte der öffentlichen Verwaltung, die in Service- und Informationsagenturen angeboten werden können, bezog sich der zweite Teil der Sitzung auf die Ermittlung von Faktoren, die Verwaltungshandeln bestimmen und die erforderliche Veränderungsprozesse fördern oder hemmen.

Kritisch werden Aspekte des Datenschutzes gesehen sowie stark ineinandergreifende Zuständigkeiten, die nicht klar getrennt werden könnten. Widersprüchlich scheint die Forderung nach neuen Ideen und Innovation und der gleichzeitige Personlabbau. Grundsätzlich sei

der Servicegedanke zwar „schön“, aber der Bürger muss auch selber mitarbeiten. Man könne auch von einer Holschuld als Erfordernis sprechen. Dieser Punkt wurde kontrovers diskutiert: insgesamt müsse jedoch eine Veränderung in den Köpfen stattfinden, die es ermöglicht, den Bürger als Kunden zu sehen.

Eine besondere Rolle wurde in der Qualifizierung der Beschäftigten gesehen, sowohl im fachlichen als auch im gesundheitlichen Bereich. Auf die besondere Rolle der Verwaltungsspitze im Hinblick auf Verantwortung und Vorbildfunktion wurde hingewiesen.

Gewünscht wurde zwar auf der einen Seite ein Verantwortungs-bewusstsein der Sachbearbeiter gegenüber den Kunden, auf der anderen Seite gibt es aber keinen Anreiz für diese Mehrverantwortung. Insbesondere finanzielle Anreize sind nicht möglich. Es wurde betont, dass ein Call Center nicht

Vorschläge für eine konkrete Veränderung sind Arbeitszeitregelungen, die Familie und Arbeit in Einklang bringen. Auch müssen Lösungen für eine tarifvertragliche und besoldungsrechtliche Regelung für Beamte/Angestellte gefunden werden. Die Schaffung finanzieller Spielräume stelle dabei eine besondere Herausforderung dar, da es in diesem Bereich rechtliche Hemmnisse gibt.

Das Medium Telefon stellt in zweierlei Hinsicht ein Hemmnis dar. Zum einen stellt sich die Frage, ob Beschäftigte, die zuvor reine Sachbearbeitung gemacht haben, die Arbeit am Telefon akzeptieren würden und zum anderen muss man an die Leute denken, für die das Telefon noch eine Hemmschwelle birgt. „Psychische Akzeptanz-Barrieren“ müssen abgebaut werden. Zudem wurde angemerkt, dass gängige Steuerungs- und Controllinginstrumente der gewerblichen Wirtschaft (z.B. Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung,



Stichwortsammlung in der Arbeitsgruppe 1

eingeführt werden darf, um Kosten zu sparen, es sollte sich eher um eine Investitionsentscheidung handeln.

Ein „Musterbetrieb“ könnte die Beschäftigten mit Know-how und Informationen versorgen. Weitere

Systematische Prozessplanung, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) etc.) auch in öffentlichen Bereichen zur Optimierung von Prozessen und Produkten angewendet werden sollten.

Zusammenfassend wurde festgestellt, daß die Um- und Neugestaltung von Prozessen in den Dienststellen der öffentlichen Verwaltung wesentlich länger dauert, weil diese Systeme komplexer sind und in höherem Maße durch Gesetze geregelt sind als im gewerblichen Bereich. Zudem erfordert die Umsetzung im öffentlichen Bereich neue Instrumente und Vorgehensweisen, die die besonderen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Arbeitsgruppe II: Arbeitsorganisation und Gestaltung von Service- und Informationscentern - Einbindung in die Struktur öffentlicher Verwaltungen

In dieser Arbeitsgruppe beschäftigte man sich unter der Moderation

tionen zu stellen sind. Thematisiert wurden in diesem Zusammenhang sowohl Aspekte, welche in erster Linie die Planungs- und Aufbauphase des jeweiligen Beratungsdienstes betreffen, als auch Anforderungen, die sich im laufenden Betrieb ergeben. Es zeigte sich, dass es eine Vielzahl von beachtenswerten Punkten gibt, die für den Erfolg oder Misserfolg eines telefonischen Beratungsangebotes in der öffentlichen Verwaltung entscheidend sind. Die Einflussbereiche gehen dabei weit über die Organisation des eigentlichen neu zu schaffenden Dienstes hinaus und beziehen sich auf weite Teile der Verwaltung, die als Informationszulieferer für die Außenkontaktstellen fungieren müssen. Auch spielen die sicherlich mit vielen anderen Reformmaßnahmen bereits verknüpften Aspekte der Veränderung von Verwal-

tungsanforderungen formuliert, welche bei der Einrichtung telefonischer Beratungsdienste von Bedeutung sind. Im zweiten Teil des Workshops wurden auf der Basis dieser Anforderungen Lösungsansätze und Handlungsvorschläge erarbeitet. Im folgenden werden die zentralen Diskussionsinhalte nach verschiedenen, in der Arbeitsgruppe diskutierten Kriterien wiedergegeben:

Organisatorische Rahmenbedingungen

Generell wurde die Anregung gegeben, dass öffentliche Verwaltungen bei der Planung und Einrichtung von Call-Centern und (telefonischen) Service- und Beratungsagenturen vor ähnlichen Herausforderung stehen und daher in diesen Phasen enger zusammenarbeiten sollten. Da die örtlichen Voraussetzungen und Probleme oft ähnlich sind, wäre es sinnvoll, Netzwerke für die Konzeptentwicklung und den späteren Erfahrungsaustausch zu bilden. Auch wenn dieser Gedanke zumindest im kommunalen Bereich durch Spitzenverbände wie KGSt oder Städtetag sowie durch verschiedene, auf dem Gebiet der Verwaltungsmodernisierung tätige Stiftungen gefördert wird, besteht nach Ansicht der Teilnehmer hier ein Nachholbedarf in interkommunaler Zusammenarbeit, um „das Rad nicht mehrmals neu erfinden zu müssen“. Hierbei wird auch die Variante vorgeschlagen, dass - wie im Projekt Ver-Ti-Call vorgesehen - einzelne Modellverwaltungen bestimmte organisatorische Lösungen erproben und ihre Erfahrungen an andere Behörden weitergeben.

Gesellschaftliche Anforderungen

Für die öffentliche Verwaltung besteht nach Auffassung der Arbeitsgruppenmitglieder die Verpflichtung



Arbeitsgruppe 2 unter der Leitung von Dr. Brandel (rechts)

von Dr. Rolf Brandel vom Institut Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen sowie Andreas Saßmannshausen, Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie (ASER) in Wuppertal mit der Frage, welche Anforderungen an Arbeitsorganisation und -gestaltung bei der Einrichtung telefonischer Beratungsdienste in öffentlichen Verwal-

tingkultur eine wesentliche Rolle. In der Arbeitsgruppe konnten sowohl kommunale Erfahrungen bei der Einrichtung und Erweiterung eines Call Centers als auch Anregungen aus der Genehmigungspraxis gewerblicher telefonischer Dienste zusammengeführt werden. In der Diskussion wurden zunächst Erfolgsbedingungen und Gestal-

tung, bei der Einrichtung telefonischer Beratungsdienste auf die Erhaltung verschiedener Zugangswege zu achten.

Im Interesse der Daseinsvorsorge darf die Schaffung von Call-Centern nicht (wie beispielsweise derzeit im Bankwesen zu beobachten ist) zu einem Abbau persönlicher Beratungsmöglichkeiten in Bürgerbüros oder auch den jeweiligen Fachämtern führen. Von der Arbeitsgruppe wird daher ange-regt, die Einrichtung von telefonischen Beratungsdiensten als Ergänzung, nicht aber als Ersatz bestehender Kontaktmöglichkeiten anzusehen. Die Medienvielfalt müsse im Interesse einer angemessenen Daseinsvorsorge erhalten bleiben.

Startvoraussetzungen

Bevor ein Telefonservice in der öffentlichen Verwaltung in Betrieb gehen kann, sind aufgrund der Diskussion in der Arbeitsgruppe eine Reihe von Startvoraussetzungen zu erfüllen. Damit soll sichergestellt werden, dass bei der Betriebsaufnahme im Call-Center bereits die wesentlichen Voraussetzungen für eine angemessene Leistungserfüllung gegeben sind. Hierzu zählen die Auswertung von Anruhfrequenzen, Wartezeiten und Anrufverteilungen, die als Planungsgrundlage eine besondere Bedeutung haben. Mit dieser Grundlage muss sich zur Bestimmung des detaillierten Leistungsumfangs eine Aufgabenanalyse anschließen. Die Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation in der gesamten Verwaltung bezogen auf die sich durch das Call-Center ergebenden veränderten Arbeitsabläufe sollte ebenfalls in Zusammenhang mit der Erarbeitung von Antwortvorgaben (FAQ) zu den zu erwartenden Anfragen angegangen werden. Allerdings ist dies auch ein laufender Prozess, der auch im weiteren Betriebsablauf weiterzuentwickeln ist.

Von der Arbeitsgruppe wurde ferner die Definition von Zielvorgaben

und die frühzeitige Beteiligung des Arbeitsschutzes thematisiert. Zielvorgaben dienen somit zur Strukturierung der Realisierung verschiedener Umgestaltungsanforderungen und sind wesentliche Voraussetzung dafür, dass der Betrieb bereits von Anfang an angemessen funktioniert. Die frühzeitige Betei-

Weiter wird die Anforderung genannt, Doppelbelastungen zu vermeiden, die sich ergeben, wenn Service- und Fachstellen miteinander verknüpft werden. Die Arbeit in den Telefonberatungsstellen soll trotz des Interesses an abwechslungsreichen Mischarbeitsplätzen so gestaltet sein, dass genügend



Arbeitsgruppe 3 diskutiert über die Rolle der Beschäftigten

gung des Arbeitsschutzes bezieht sich hingegen auf die Problematik, dass vor allem nach Ansicht der Vertreter der Genehmigungsbehörden gerade seitens der öffentlichen Verwaltung der Arbeitsschutz oft erst zu spät in das Projekt eingebunden wird.

Betriebsvoraussetzungen

Für den laufenden Betrieb telefonischer Beratungsdienste müssen nach Ansicht der Arbeitsgruppenmitglieder einige Aspekte regelmäßig Beachtung finden, um den Erfolg des neuen Dienstes nicht zu beeinträchtigen. Regelmäßig zu achten ist demnach beispielsweise nach Auffassung der Arbeitsgruppenmitglieder auf die breite Fachkompetenz der Mitarbeiter, die über eine kontinuierliche Fortbildung gewährleistet werden muss.

Zeit für die Dienstleistung an Bürgern und Kunden bleibt, hierbei muss auch auf Software-Ergonomie geachtet werden.

Erweiterungsmöglichkeiten

Nicht unmittelbar mit den jeweils aktuellen Betriebsanforderungen verknüpfte, aber dennoch nicht zu vernachlässigende Gestaltungsaspekte sah die Arbeitsgruppe vor allem in der Erweiterungsfähigkeit der jeweiligen Dienste. Dies bezieht technische wie organisatorische Fragen mit ein: so müssen beispielsweise Personalüberhänge zur Bewältigung von Spitzenzeiten bestehen oder flexibel weitere Beschäftigte vorübergehend in die Beratungseinrichtungen hinzugezogen werden können.

Lösungsansätze in der Projektorganisation

Um die verschiedenen, auch auf unterschiedlichen Ebenen liegenden Gestaltungsanforderungen zu bewältigen, schlägt die Arbeitsgruppe ein schrittweises Vorgehen bei der Einrichtung telefonischer Beratungsagenturen vor. In einem ersten Schritt steht dabei nicht der Aufbau des Call-Centers selbst, sondern zunächst des Back-Office im Mittelpunkt. Dieses muss auf der Basis einer systematischen Bedarfsanalyse die Leistungskriterien definieren und für ein anzustrebendes einheitliches Qualitätsniveau bei der Auskunftserteilung und Beratung eintreten. Neben dem Aufbau der Datenbasis, die an den Beratungsstellen abrufbar sind, muss zugleich auch deren Pflege und schrittweise Erweiterung technisch und organisatorisch angemessen gelöst sein.

Erst dann macht der Aufbau des eigentlichen Call-Centers einschließlich der dazu notwendigen Qualifizierungen Sinn. Hierbei sollten nach Auffassung der Arbeitsgruppe zunächst die zentralen Funktionen im Mittelpunkt stehen. Wenn geklärt ist, was von einem zentralen Service-Center zu leisten ist und was besser auf dezentraler, also auf der Fachverwaltungsebene erfüllt werden kann, kann der Aufbau weiterer dezentraler Service-Einheiten erwogen werden.

Schließlich ist nach Ansicht der Arbeitsgruppe ein Netz aus einer zentralen und mehreren dezentralen Servicebereichen anzustreben. Als Konsequenzen für die Arbeitsorganisation stellt die Arbeitsgruppe fest, dass Serviceregeln und Qualitätsmaßstäbe definiert werden müssen, nach denen Aufbau und Betrieb des Call-Centers erfolgen soll. Im Mittelpunkt stehen dabei zunächst die leitbildhafte Umsetzung eines Dienstleistungsverständnisses in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung, die entweder als Kundenkontaktstellen mit dem Bürger direkt oder als Informationszulieferer indirekt mit der Bearbeitung von Kundenan-

fragen befasst sind. Im Kundeninteresse sollte die Bearbeitung der Beratung zunächst zentral, z.B. über eine gemeinsame für alle Arten von Anliegen geltende - und damit leicht zu merkende - Telefonnummer erfolgen, von der aus dann die weiteren dezentralen Auskunftsstellen erreicht werden können. Nicht zuletzt wird in der Arbeitsgruppe jedoch auch darauf verwiesen, dass nicht alles neu- und umorganisiert werden kann und sollte. Auch wenn die Anforderungen sehr tiefgreifend sind, so sollte bei der Planung von Informations- und Serviceagenturen auch berücksichtigt werden, wo bereits vorhandene dienstleistungsorientierte Strukturen weiterentwickelt werden können.

Arbeitsgruppe 3: „Mitarbeiter in Service- und Informationscentern - eine berufliche Perspektive?“

„Wie werden sich die Rollen für die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung verändern“, „welche Hemmnisse gibt es in diesem Veränderungsprozess“ und „wie können Hindernisse überwunden werden?“ waren zentrale Fragen, mit denen man sich intensiv in dieser Arbeitsgruppe beschäftigte. Die Arbeitsgruppe setzte sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Interessenvertretung, der Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz sowie kommunaler Servicecenter zusammen.

In seinem Einführungsreferat betonte Klaus Heß von der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW, der zusammen mit Kai Seiler von der Universität Wuppertal die Arbeitsgruppe moderierte, dass aufgrund der planerischen „Aufbruchsstimmung“ bei öffentlichen Verwaltungen und aufgrund wenig bereits umgesetzter Service- und Informationscenter zur Zeit noch unklar wäre, ob das Berufsbild in

diesem Bereich eine Sackgasse, Durchgangsstation oder eine interessante Berufsperspektive mit Entwicklungschancen bedeute. Wichtig sei in jedem Fall, für die Beschäftigten ein höchstmögliches Qualifizierungsniveau anzustreben, so dass sich Service und Beratung in der öffentlichen Verwaltung in Image, Ausstattung, Arbeitsgestaltung und Vergütung radikal vom „Fräulein vom Amt“ in der Telefonzentrale unterscheiden. Die Herausforderung bestehe darin, die Ziele von Kunden/Bürgern nach qualitativer Dienstleistung, die Ziele des Betriebes nach Wirtschaftlichkeit, d.h. Effektivität und Effizienz, und die Ziele der Beschäftigten nach gesunden und sicheren Arbeitsplätzen in ein Gestaltungskonzept zu integrieren. Er sei überzeugt, dass diese Zielpyramide sich im Konflikt, aber auch in der Kongruenz auflösen lässt. Ein Leitbild zum Arbeiten im Call Center in teilautonomen Gruppen mit qualifizierten Beschäftigten ist hierzu vorgelegt worden.

Für Call Center-Lösungen in Kommunalverwaltungen gebe es drei grundlegende Organisationsformen, die zusammen ein Spektrum möglicher Call Center-Lösungen bilden;

- Zentrales Call Center: dieses erweitert die Funktion der früheren Telefonzentrale. Es genügt dabei weit höheren Qualitätsansprüchen. Ohne langes Warten erreicht der Bürger beim zentralen Call Center einen ersten Ansprechpartner. Einfache Anfragen, z.B. nach den Öffnungszeiten der Verwaltung, werden hier beantwortet, bei anderen Anfragen wird qualifiziert an die zuständige Stelle weitervermittelt. Das zentrale Call Center zeichnet sich also durch die Kompetenz zur qualifizierten, direkten und sicheren Weitervermittlung aus.

- Fachbereichs Call Center: hierbei handelt es sich um eine Anlaufstelle für abgrenzbare Aufgabenbereiche innerhalb der Kommunalver-

waltung. Es wickelt einfache bis mittelschwere Bürgeranliegen direkt am Telefon ab und steht darüber hinaus auch für den Publikumsverkehr zur Verfügung. Das Fachbereichs Call Center ist als Front Office für den ihm zugeordneten Fachbereich tätig. Dadurch sind die Sachbearbeiter im Hintergrund entlastet und können sich intensiver um schwierige und komplexe Anliegen kümmern. Entscheidende Erfolgsfaktoren für die Funktionsfähigkeit von Fachbereichs-Call Centern sind die klare Abgrenzbarkeit und die Abstimmung der Mitarbeiterqualifikationen mit dem Aufgabenspektrum und der Bearbeitungstiefe abzuwickelnder Bürgeranliegen.

- **Bürgerbüro Call Center:** Das Bürgerbüro Call Center verknüpft die Idee des Bürgerbüros mit dem Gedanken des Call Centers. Es ergibt sich daraus eine integrierte Service-Anlaufstelle: Zum einen wird die Funktion der Telefonzentrale mit qualifizierter Weitervermittlung wahrgenommen. Zum anderen werden wichtige und häufige Anliegen von Bürgern komplett be-

Kasten 1: Erwartung, wie sich die Rolle von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung ändern wird

- veränderte (flexiblere) Arbeitszeiten
- stärkere Kundenorientierung, verbesserter Service
- zunehmende fachliche Kompetenzen bei gleichzeitig größeren allgemeinen Kompetenzen (z.B. Sozial-, Kommunikations-, Medienkompetenz)
- stärkere Offenheit für Neues wird gefordert sein
- Belastungen (besonders psychische) werden zunehmen
- Organisation tendiert zu flacheren Hierarchiestrukturen
- Teamorientierung wird wichtiger
- Verantwortungsbereiche (auch in unteren Ebenen) werden größer
- Vergütungsmodell wird jedoch eher starr bleiben

Tab. 1: Eingeschätzte Hemmnisse im Veränderungsprozess

<ul style="list-style-type: none"> - Skepsis, generelle Veränderungsbereitschaft - starre gesetzliche Rahmenbedingungen - negatives Image von Call Centern 	<ul style="list-style-type: none"> - festes Tarifgefüge - starre Arbeitszeitregelungen - starre Stellenbeschreibungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Interessenwahrung für Bestehendes bei Personalräten und Führungskräften
---	--	---

arbeitet - auf telefonischem Weg oder beim persönlichen Besuch. Im Gegensatz zum Fachbereichs-Call Center hat das Bürgerbüro-Call Center ein breiteres und sehr heterogenes Aufgabenspektrum. Wenn es aufgrund der Kommunengröße mehrere Bürgerbüro Call Center gibt, so unterscheiden sie sich zwar von der räumlichen Lage her, sie bearbeiten aber das gleiche Aufgabengebiet.

Bei der Einschätzung zu den sich in Zukunft verändernden Rollen der Beschäftigten in diesem Kontext sind von den Workshopteilnehmern die in Kasten 1 aufgeführten Aspekte genannt worden. Dabei wurde insbesondere der letztgenannte Punkt als äußerst kritisch für einen erfolgreichen Veränderungsprozess erachtet. So diskutierte die Gruppe im folgenden etwaige Hemmnisse in einem solchen Prozess. Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die Bereiche, die dort als relevant erachtet worden sind.

In diesem Zusammenhang erörterten die Teilnehmer auch Unterschiede zwischen dem gewerblichen Bereich und dem öffentlichen Dienst. Dabei zeigten sich einige grundlegende Unterscheidungsmerkmale. So seien Kommunen durch eine Vielzahl von hoheitlichen Aufgaben gekennzeichnet, für die weder Outsourcing noch effiziente Kosten-Leistungsrechnungen möglich sind. Auch sei es prinzipi-

ell schlecht möglich, gerade bei sehr fachspezifischen Leistungen in der kommunalen Beratung (und dies fange schon bei Basisinformationen zu Baugenehmigungen an), das Personal für Beratungsdienstleistungen nach dem „Hire-and-Fire“-Prinzip vieler gewerblicher Call Center mit gering qualifizierten Kräften einzustellen. Generell sei es allerdings auch für die öffentliche Verwaltung aufgrund politischer und ökonomischer Zwänge angezeigt - ähnlich wie in gewerblichen Unternehmen - Dienstleistungsqualität zu verbessern (z.B. kürzere Entscheidungswege), zunehmende Effizienz von Arbeitsprozessen zu erreichen und Schnittstellen besser abzustimmen.

Abschließend diskutierte die Gruppe darüber, welche Maßnahmen ergriffen werden müssten, damit Veränderungsprozesse in diesem Kontext effizient funktionieren und was das in Bezug auf die Beschäftigten bedeute. Tabelle 2 auf der nächsten Seite gibt hierzu einen Überblick über das Diskussionsergebnis.

Zusammenfassend wurde teils optimistisch, teils pessimistisch eingeschätzt, dass die öffentliche Verwaltung noch am Anfang derartiger Veränderungsprozesse stehe und somit die Chance zur frühzeitigen Berücksichtigung von gesundheits- und karriereförderlichen Gestaltungsansätzen bestünde - aber

auch die Möglichkeit, grundlegende Fehler zu Beginn zu machen. Insgesamt kann das Projekt Ver-T-iCall jedoch dazu beitragen, dass die Entwicklung und Gestaltung innovativer Informations- und Servicecenter bei der öffentlichen Verwaltung für Beschäftigte keine Einbahnstraße bzw. Sackgasse bedeute.

Abschlusspodium

Im Anschluss an die Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse moderierte Frau Kühnert, e-Relations GmbH Düsseldorf, die Podiumsdiskussion mit den Moderatoren der jeweiligen Arbeitsgruppen. Im Verlauf dieser Diskussion wurden nochmals wichtige Fragen und Statements aus dem Bereich der Service- und Informationsagentur und den Arbeitsgruppen aufgegriffen.

Zu Beginn zitierte die Moderatorin die provokative Behauptung eines Teilnehmers - "Öffentliche Verwaltung = veraltete Tools/ Managementmethoden", um somit in die Podiumsdiskussion einzusteigen.

Herr Dr. Richenhagen vom Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifizierung und Technologie des Landes NRW verwies dabei auf das Beispiel „Bürgerportal Arbeitsschutz NRW“, das für sein innovatives Vorgehen in einem bundesweiten Wettbewerb bei der Cebit 2001 ausgezeichnet wurde. „Es könne also nicht die Rede davon sein, dass in öffentlichen Verwaltungen veraltete Tools und Managementmethoden zum Einsatz kommen würden.“

Anschließend wurde diskutiert, ob umfassende Werbung/ Information eine Bring- oder Holschuld für die öffentliche Verwaltung darstellt. Nach Meinung eines Diskussions- teilnehmers aus dem Plenum seien hochwertige Informationen eine Holschuld des Bürgers, während die Grundversorgung von Informationen eine Bringschuld für die Verwaltung darstellt.

Tab. 2: Maßnahmen für Beschäftigte für einen erfolgreichen Veränderungsprozess

<ul style="list-style-type: none"> - frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten und des Personalrates - ein integriertes und ganzheitliches Organisationsentwicklungskonzept - alle Möglichkeiten flexibler Gestaltung im BAT ausnutzen - Arbeitsorganisation wie Rotation und teilautonome Gruppenarbeit berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehung der Bürger bei der Serviceentwicklung und -bewertung (u.a. Bürgerbefragungen) - Transparenz über mögliche Dienstleistungsangebote schaffen - kostenlose (Grundversorgung) und kostenpflichtige Beratungsangebote gut erarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierung vorhandener (Fach-)Kompetenz - fachspezifische (z.B. Baurecht) und fachübergreifende (z.B. Methoden-, Sozial- und Kommunikationskompetenz) Qualifizierungsmaßnahmen durchführen
--	--	--

Es wurde betont, dass der Wille zur Veränderung als grundlegend anzusehen sei. Bring- und Holschuld müssten eng zusammenspielen. Somit müsse sich eine Art „Austauschkultur“ zwischen Bürger und Verwaltung entwickeln.

Herr Dr. Richenhagen verwies in diesem Zusammenhang auf das Beispiel des Bürger Call Centers „C@IINRW“. Hier sind in der Vergangenheit dem Bürger Informationen und Möglichkeiten immer wieder angeboten und „aufgezwungen“ worden, bis „C@IINRW“ von der Bevölkerung wahrgenommen wurde.

Als nächstes ging die Moderatorin auf die Ergebnisse der Arbeitsgruppe 2 ein. Aus ihrer Sicht stellte sich die Problematik der Motivation von Mitarbeitern in den Vordergrund: „Welche Anreize können dem Mitarbeiter in Aussicht gestellt werden?“ Ergebnis dieses Diskussionspunktes war, dass über Finanzen/ Lohn kaum Möglichkeiten bestehen dem Mitarbeiter einen Anreiz zu bieten. Viel eher kann dies über Karriereperspektiven und Jobrotation zwischen Front-/ und Back-Office geschehen.

Zum Abschluss der Podiumsdiskussion wurde noch über die zu er-

bringende Qualität eines Service- und Informationscenters gesprochen. Man war sich darüber einig, dass der Bürger qualitativ multimedial beraten werden muss. Jedoch gab es großen Diskussionsbedarf bei der Klärung der Frage, wie die Öffnungszeiten geregelt und umgesetzt werden müssten. Dabei verständigte man sich darauf, dass 24 Stunden Sprachbearbeitung /-antwort kaum praktikabel und notwendig seien. Es sollte aber eine generelle Abrufbarkeit von qualitativ hochwertigen Informationen aus dem Internet gesichert sein.

Herr Dr. Richenhagen betonte, dass e-Government nicht nur Antragstellung, sondern auch das Angebot von Foren und Chats bedeutet, damit eine aktive Bürgerbeteiligung angestrebt und ermöglicht werden kann.

Mit diesem letzten Diskussionspunkt wurde der Workshop beendet und ebenfalls auf eine geplante Veranstaltung im Spätherbst 2001 verwiesen, die in Form einer Zukunftswerkstatt stattfinden soll.

Ziele und Zielkonflikte im Veränderungsprozess öffentlicher Verwaltungen

Relevanz für innovative Dienstleistungsangebote

von Andreas Saßmannshausen und Kai Seiler

In diesem Beitrag werden neben den grundsätzlichen Rahmenbedingungen für öffentliche Verwaltungen potentielle Zielkonflikte aller Interessensparteien bei Organisationsentwicklungs- sowie Arbeitsgestaltungsmaßnahmen kurz erörtert. Abschließend werden Leitsätze für den Handlungsbedarf öffentlicher Verwaltungen bei der Einführung innovativer Beratungsangebote formuliert.

Seit Jahren ist in den Dienststellen der öffentlichen Verwaltung eine Verknappung der finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen zu beobachten. Bei zunehmender Komplexität der Aufgaben befinden sich die Kommunen in der Situation, mit immer weniger Personal die gleichen und zum größten Teil zusätzliche Aufgaben für die Bürger zu erledigen.

Extern werden die Verwaltungen wegen mangelnder Dienstleistungsorientierung erheblich kritisiert, was sich u.a. in einem obrigkeitlichen Verständnis in der Beziehung zum Bürger, Unhöflichkeit, langem Zeitaufwand, fehlenden und unzureichenden Rückmeldungen, fehlender Transparenz (über Verwaltungsakte, Leistungsansprüche - und -kürzungen etc.) zeigt. Interne Kritik bezieht sich auf Beschwerden der Beschäftigten in den Verwaltungen, die beispielsweise über mangelnde Freiheitsgrade im Arbeitsprozess und über geringe Entscheidungskompetenz klagen. Auch eine unübersichtliche und zunehmende Regulierung und Komplexität an Gesetzen und Vorschriften wird kritisiert.

Daraus lässt sich für die Zukunft ein Veränderungsprozess in der Verwaltungssteuerung herleiten (vgl. Janssen, 1998), der sowohl durch die Länder-Gesetzgebung zur Verwaltungsmodernisierung als auch die Empfehlungen zum so

genannten „Neuen Steuerungsmodell“ des KGSt -Verbandes für kommunales Management bestimmt wird.

Um Prozesse und Produkte der Verwaltung den gewandelten Anforderungen an die Dienstleistungsqualität anzupassen, erfolgt in zunehmendem Maße der Rückgriff auf Konzepte des Personal- und Organisationsmanagements, die sich im privatwirtschaftlichen Bereich seit langem bewährt haben (vgl. Abb. 1).

Die öffentliche Verwaltung ist im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen in wesentlich stärkerem Maße durch direkten Bürger einfluss (z.B. Wahlen etc.) und Bürgerbeteiligung sowie durch ein nicht vorhandenes Gewinnmaximierungsprinzip gekennzeichnet. Sie kann sozusagen mittel- und unmittelbar von Bürgern gestaltet werden, die bei der Gestaltung eigene Ziele einbringen können. Abb. 2 zeigt eine schematische Darstellung der Wirkmechanismen in der Bürger-Verwaltungs-Interaktion, die bereits Ansätze einer Verwaltungsreform berücksichtigen. Aus dem bisher Beschriebenen können nun relevante Bereiche abgeleitet werden, die die Zielfindung und das Handeln der öffentlichen Verwaltung maßgeblich beeinflussen:

Kosten einsparen:

- bessere Nutzung vorhandener Ressourcen in Zeiten knapper Haushaltsmittel der öffentlichen Hand,
- Vermeidung der Mehrfachbearbeitung von Verwaltungsvorgängen/Bürgeranfragen,
- Vereinheitlichung von (Ge-

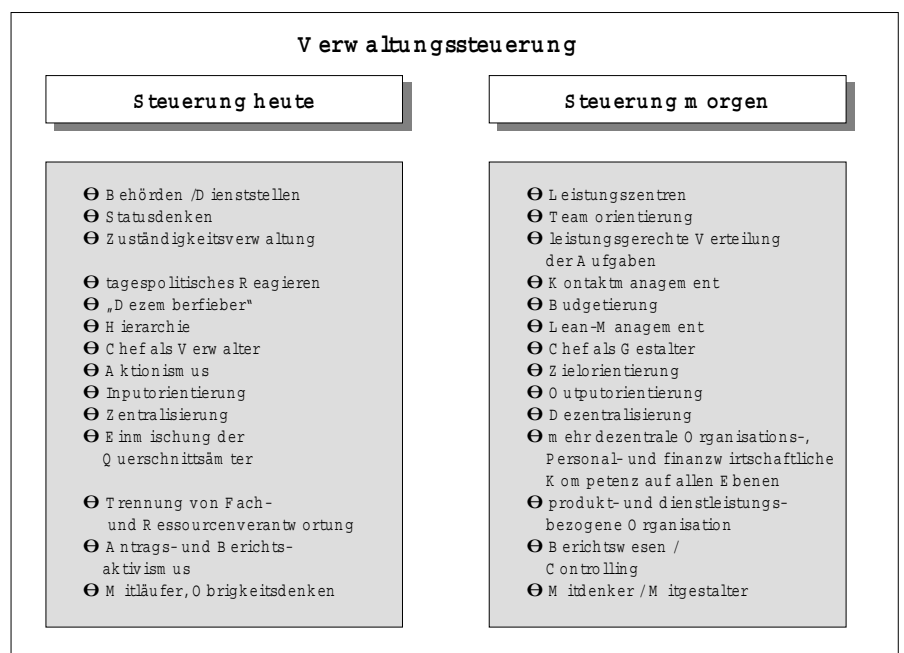


Abb. 1: Gegenwart und erwartete Zukunft der Verwaltungssteuerung (nach Janssen, K. (1998). Jugend- und Sozialgesetze. Köln: Fortis)

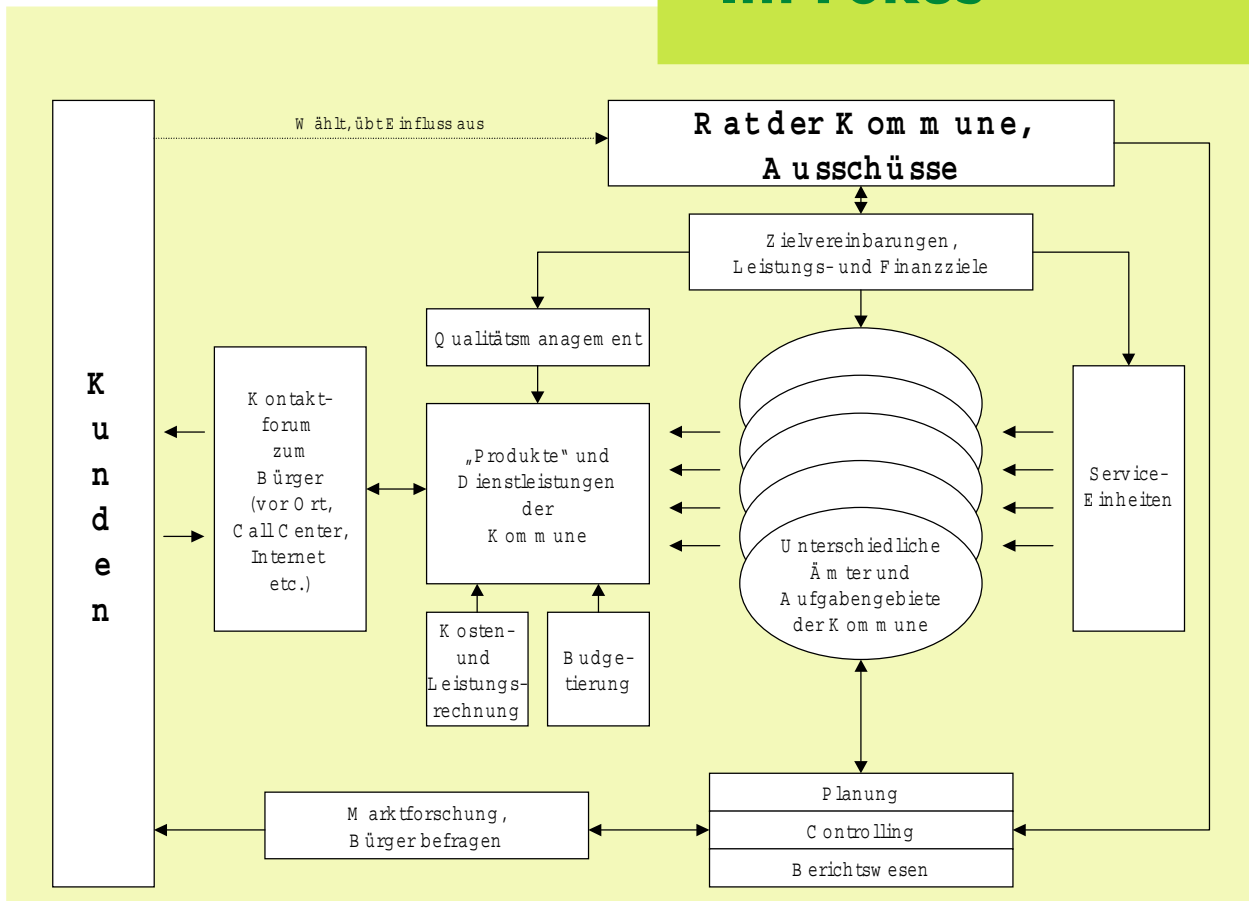


Abb. 2: Interaktion zwischen Bürger, Rat und Verwaltung (modifiziert nach Janssen, 1998)

schäfts)-Prozessen,
 - verbesserte Auslastung von Räumen und technischen Systemen;

Betrieb erhalten:

- Erhaltung des bestehenden Personal-/Qualifikationsstandes durch Definition neuer Aufgabengebiete,
- Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen,
- ämter-/behördenübergreifende, regionale Kooperation,
- Einbindung der Beschäftigten in Entwicklungsprozesse;

Bürgernahe Verwaltung:

- Transparenz behördlichen Handelns (Ziele, Wege, ...) steigern,
- Aufspaltung von Zuständigkeiten aufheben (Einrichtung einer zentralen Stelle, die Gesamtverfahren und jeweiligen Stand der Dinge durchschaut),
- Online-Abruf ausgewählter Informationen durch den Bürger (z.B. Bearbeitungsstand von Vorgängen),
- Verbesserung der Erreichbarkeit durch zentrale Ansprechstellen,
- Zugang zu Behördendaten (Stati-

stiken, allgemeine Informationen),
 - systematische Nutzung des direkten Bürgerkontaktes zur beständigen Verbesserung von „Produkten“ und „Prozessen“ („Marktforschung“, TQM-Ansatz);

Dienstleistungen schaffen/erhalten:

- Vermeidung von Outsourcing bzw. Reintegration entsprechender Mitarbeiter,
- Aufbau von Informationsstrukturen für eine effizientere Gestaltung der Antwortfähigkeit für wiederholte bzw. Massenanfragen,
- Sicherstellung der Beratungsfunktion der öffentlichen Verwaltung
- Beschleunigung der Antragsbearbeitung,
- Moderatorfunktion innerhalb des Konzeptes „aktivierender Staat“;

allgemeine politische/gesellschaftliche Ziele:

- Integration besonderer Beschäftigtengruppen (z.B. Leistungsgewandelte),
- Vorbild-/Vorreiterfunktion der öffentlichen Hand,

- Erschließung/Schaffung neuer Beschäftigungsfelder,
 - Abkehr von „Beamtenmentalität“ durch Servicekultur („Imagewandel“ der öffentlichen Verwaltung),
 - Anpassung dienstrechtlicher Vorgaben an die Erfordernisse eines „schlanken Staates“.

Auch die Ableitung von unternehmerischen Zielen bei der Einrichtung und Optimierung von Service- und InformationsCentern im Bereich der öffentlichen Verwaltung weist im Vergleich zum privatwirtschaftlichen Sektor einige grundlegende Unterschiede auf, die insbesondere in der bereits angesprochenen Relation von „Bürger/Kunden“ und „Verwaltung“ begründet sind. Im privatwirtschaftlichen Bereich werden die Beziehungen zwischen „Kunden“ und „CallCenter“ im wesentlichen durch die Bestimmungen des Bürgerlichen Rechts geprägt. Hier bestehen nach dem Grundsatz der „Vertragsautonomie“ vielfältige Freiheitsgrade bei Angebot und Nachfrage von CC-Dienstleistungen. Hoheitliches Handeln

legitimiert sich in Bund, Ländern und Kommunen über eine Vielzahl von öffentlich-rechtlichen Verwaltungs- und Verfahrensvorschriften, die sowohl die Träger der öffentlichen Verwaltung in der Gestaltung ihres Dienstleistungsangebotes als auch die „Kunden“ der Verwaltung (Bürger, juristische Personen) in der Nachfrage dieser Dienstleistungen in erheblich höherem Maße reglementieren und bestimmte Angebote a priori ausschließen.

Engpässe und Konflikte bei den unternehmerischen Zielen einer Verwaltung ergeben sich aus den finanziellen, personellen, organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie deren Zusammenspiel. Eine breite Auswahl von möglichen Konfliktpotentialen hierzu ist im folgenden aufgeführt:

finanzielle Rahmenbedingungen:

- mangelnde finanzielle Spielräume bei steigendem Umfang der zu realisierenden IT-Projekte,
- (langfristige) Finanzierungsstrategien für die Umsetzung von Service- und InformationsCentern fehlen weitgehend; alternative Finanzierungsformen bleiben weitgehend unberücksichtigt - z.B. Kooperation öffentlicher und privater Investoren; Chancen zur Haushaltssanierung durch Service- und Informations-Center werden i.d.R. noch nicht gesehen,
- Vorgaben eines kameralistischen Haushaltssystems;

personell-organisatorische Rahmenbedingungen

- zu wenig qualifiziertes Personal bzw. nicht ausreichende oder zielgerichtete Qualifikationsprofile der Beschäftigten für Anforderungen der Service- und Informations-Center (unzureichende Sozial- und Methodenkompetenz),
- fehlende Personalmarketing- und Personalentwicklungsstrategien,
- fehlende Akzeptanz bzw. Widerstände der Beschäftigten für „Neuerungen“ (z.B. Vorbehalte wegen: Stellenabbau, Reorganisation von Abläufen, neuer Aufgabenschnitt, Wegfall von Verwaltungsinstanzen und Zuständigkeiten),
- unattraktive (starre) Entgeltsysteme für IT-Spezialisten,

- effektives Change-Management fehlt i.d.R.,
- kontinuierliche und aktive Unterstützung neuer Dienstleistungsangebote durch die politische Führung fehlt bzw. ist auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet,
- unzureichende Internetanbindung der meisten Dienststellen/Mitarbeiter,
- unzureichende Informationen über die Erwartungen und Wünsche der Bürger an öffentliche Service- und Informationsangebote,
- Reibungsverluste durch nicht kompatible technische Systeme und asynchrone Abläufe in den Dienststellen/Abteilungen;

rechtliche Rahmenbedingungen

- gegenwärtige rechtliche Grundlagen sind für Service- und Informationsangebote unzureichend. Insbesondere für internetbasierte Lösungen (eGovernment) müssen nach Schätzung des BMWi rund 3.500 Gesetze, Verordnungen etc. „internetfähig“ gemacht werden,
- ein Großteil von Verwaltungsleistungen kann ohne rechtliche Absicherung der digitalen Signatur (und funktionsfähigen Schutz sensibler Daten) nicht erbracht werden,
- Angebote folgen dem Prinzip der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit von Ämtern und Dienststellen und sind nicht überregional nutzbar,
- unklare Handlungsspielräume der Verwaltung in Bezug auf Sicherheitsstandards, Kooperationsmöglichkeiten, Aufgabendelegation etc. (sowohl im Hinblick auf die Schnittstelle Verwaltung/Bürger als auch Verwaltung/Privatwirtschaft sowie der Verwaltungseinheiten untereinander),
- Entkopplung der rechtlichen Grundlagen und technischen Möglichkeiten.

Aus den (möglichen) unternehmerischen Zielen und den genannten finanziellen, personell-organisatorischen und rechtlichen Engpässen können Leitsätze für den Handlungsbedarf von Verwaltungen bei der Einführung von Ser-

vice- und Informations-Centern abgeleitet werden, die einen Beitrag dazu leisten, derartige Angebote nachhaltig und effizient umzusetzen. Sie stellen die Ableitung der bereits eingangs erwähnten Charakteristika der „Verwaltung von morgen“ auf den Anwendungsbereich innovativer Dienstleistungen in der öffentlichen Verwaltung dar (wie z.B. Bürgerbüros, Informations- und Servicecenter, Internetportale etc.), wobei die Reihenfolge der Nennung keine Priorisierung kennzeichnet:

- Kontinuierliche Untersuchung der Erwartungen und Wünsche der „Kunden“ (Bürger und „juristische Personen“) an das Angebot ihrer Verwaltung im Rahmen einer regelmäßigen Marktforschung/Bedarfs-ermittlung
- Internet-/Intranet-Anbindung der Mitarbeiter in den Verwaltungen sollte verbessert werden
- Festlegung einer Strategie, welche Ziele mit welchen Mitteln in den nächsten „x“ Jahren erreicht werden sollen; Festlegung von „Meilensteinen“ und Kriterien der Zielerreichung
- aktive Unterstützung der Maßnahmen durch die politische Führung und auf allen Ebenen der Verwaltungshierarchie
- Systematisierung/Vereinheitlichung von (Internet-)Angeboten nach dem „Lebenslagenprinzip“ (Geburt, Heirat, Umzug etc.)
- Schlüsselqualifikationen (insbesondere Kommunikations- und Teamfähigkeit) sollten stärker in den Mittelpunkt rücken
- Prüfung von Kooperationsmöglichkeiten mit privaten Anbietern (z.B. im Hinblick auf Standortmarketing, Portalentwicklung, Investitionsvorhaben).

Anschrift der Autoren:

Dipl.-Psych. A. Saßmannhausen,
Dipl.-Psych. K. Seiler, Institut
ASER an der Bergischen Universität - GH Wuppertal, Cornelius-
straße 31, 42329 Wuppertal

Projektpartner

Ver-T-iCall wird gefördert aus Projektmitteln des:



Bundesministerium
für Arbeit
und Sozialordnung

Folgende Projektpartner arbeiten im Verbund von Ver-T-iCall:



Ministerium für
Arbeit und Soziales,
Qualifikation und Technologie
des Landes
Nordrhein-Westfalen

**Ministerium für Arbeit und Soziales,
Qualifizierung und Technologie des Landes
NRW**, 40190 Düsseldorf



**Bergische Universität - Ge-
samthochschule Wuppertal
(Projektleitung)**

Fachbereich 14
Fachgebiet Arbeitssicherheit /
Ergonomie
Gaußstraße 20, 42097 Wuppertal
Telefon: 0202 / 439 - 2122
Fax: 0202 / 439 - 3828



**Institut für Arbeitsmedizin, Sicher-
heitstechnik und Ergonomie e.V.**

Corneliusstraße 31, 42329 Wuppertal
Telefon: 0202 - 731000
Fax: 0202 - 731184

Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Kulturwissenschaftliches
Institut



Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
**Institut Arbeit
und Technik**

Institut Arbeit und Technik

Munscheidtstraße 14, 45886 Gelsenkirchen
Telefon: 0209 / 1701- 120
Fax: 0209 / 1707 - 110



**Systemkonzept - Gesellschaft
für Systemforschung und
Konzeptentwicklung mbH**

Aachener Straße 68, 50674 Köln
Telefon: 0221 / 56908 - 0
Fax: 0221 / 56908 - 10



Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH

**Prospektiv - Gesellschaft für betrieb-
liche Zukunftsgestaltungen mbH**

Friedensplatz 6, 44135 Dortmund
Telefon: 0231 / 556976 - 18
Fax: 0231 / 556976 - 30

Technologieberatungsstelle
beim DGB Landesbezirk NRW e.V.



Technologieberatungsstelle beim DGB

Goebenstraße 4, 41061 Mönchengladbach
Telefon: 02161 / 29407 - 0
Fax: 0641 / 29407 - 29

**Staatliches Amt für Arbeitsschutz
Coesfeld**

Leisweg 12
48653 Coesfeld
Telefon: 02541 / 911 - 509
Fax: 02541 / 911 - 644

SCHUBERTEISFELLER
Solutions for Business Strategies

Kerkraeder Straße 9, 35394 Gießen
Telefon: 0641 / 948 18 60
Fax: 0641 / 948 18 63



Universität Dortmund

Fachbereich 14
Organisationspsychologie
Emil-Figge-Straße 50
44227 Dortmund
Telefon: 0231 / 755 - 4114
Fax: 0231 / 755 - 5452

Ver-T-iCall im Internet: <http://www.ver-t-icall.de>