



SACHSEN-ANHALT

Magdeburg, 17. Oktober 2011

Ministerium der Finanzen, Sachsen-Anhalt

**Vorschlag Strategisches Vorgehens-
modell für die kommunale Ebene des
Landes Sachsen-Anhalt
zur flächendeckenden Einführung
telefonischer Servicecenter im Kontext
der
Behördenrufnummer 115**

Stand: 17.10.2011

Nur zur internen Verwendung!



Inhaltsverzeichnis

0 Zusammenfassung	3
1 Optimierung eines flächendeckenden telefonischen Dienstes im Land Sachsen-Anhalt	4
2 Ausgangssituation: Schwachstellenanalyse und hieraus resultierende Anforderungen an einen neuen telefonischen Servicedienst.....	5
2.1 Schwachstellenanalyse.....	5
2.2 Anforderungen an einen telefonischen Dienst.....	7
3 Bausteine eines neuen telefonischen Dienstes.....	8
3.1 Aufbau eines separaten Telefondienstes (Servicecenter)	8
3.2 Wirtschaftlichkeit telefonischer Servicecenter	9
3.3 Empfehlung zum Personaleinsatz.....	11
3.4 Technische Ausstattung und sonstige Voraussetzungen	13
3.4.1 Eine Einheitliche Servicerrufnummer und die räumliche Zuordnung von Anrufen	13
3.4.2 Ein einheitliches Wissensmanagementsystem für telefonische Servicecenter (IDTSC)	14
3.4.3 Die Automatische Anrufverteilung (ACD).....	16
3.4.4 Sonstige Voraussetzungen.....	17
3.5 Zusammenfassung	18
4 Varianten zur Einrichtung von telefonischen Servicecentern in Sachsen-Anhalt	19
4.1 Statistische Ausgangssituation in Sachsen-Anhalt.....	19
4.2 Modellvarianten	21
4.2.1 Rahmenbedingungen	21
4.2.2 Das Virtuelle Modell.....	22
4.2.3 Das Zentralmodell	25
5 Die Einheitliche Behördenrufnummer 115	27
5.1 Das Konzept der 115.....	27
5.2 Die Anwendung der 115 in Ergänzung zu einem verbesserten telefonischen Servicedienst in Sachsen-Anhalt.....	28
5.3 Zusätzliche Effizienzpotenziale durch die Integration in den 115-Verbund.....	30
6 Lösungsvorschlag für das Vorgehen in Sachsen-Anhalt	31
6.1 Einstieg in die interkommunale Zusammenarbeit.....	31
6.2 Teilnahme am 115-Verbund	32

Anmerkung: Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichten Lesbarkeit die männliche Form steht.

0 Zusammenfassung

Eine gemeinsame Arbeitsgruppe des Landes, der Kommunen und der kommunalen Spitzenverbände Sachsen-Anhalts sieht in der Verbesserung des telefonischen Dienstes und der Einführung der Einheitlichen Behördenrufnummer 115 in Sachsen-Anhalt eine wichtige Aufgabe für die Zukunft. Mit dem vorliegenden Strategiepapier zur flächendeckenden Verbesserung des telefonischen Dienstes in Sachsen-Anhalt dokumentiert der Arbeitskreis insbesondere folgende Ergebnisse:

- Ein verbesserter telefonischer Service erhöht den Bürgerservice und entlastet die Verwaltung.
- In Sachsen-Anhalt kann ein telefonischer Dienst wirtschaftlich betrieben werden. Die Wirtschaftlichkeit ergibt sich aus der Entlastung der Fachebenen, die durch eine neue Qualität der telefonischen Auskunft mit einer hohen Fallabschlussquote im Erstkontakt von einer Vielzahl allgemeiner Anfragen entbunden werden.
- Das Land Sachsen-Anhalt verfügt mit dem Bürger- und Unternehmensservice (BUS) als umfassendem Online-Dienst zu allen Themen der öffentlichen Verwaltung über beste Voraussetzungen. Der BUS kann vollumfänglich für die telefonische Auskunft genutzt werden.
- Die bundesweit in Einführung befindliche Einheitliche Behördenrufnummer 115 ergänzt und komplettiert den vollumfänglichen ebenen-übergreifenden telefonischen Dienst und ermöglicht eine neue Dimension des Bürgerservices: Welche konkrete Behörde oder Dienststelle für das jeweilige Anliegen zuständig ist, wird für die Anruferinnen und Anrufer keine Rolle mehr spielen.
- Sowohl das Virtuelle Servicecenter, bei dem sich technisch mehrere Kommunen zu einem Servicecenter verbinden, wie das Zentrale Servicecenter, welches von jeweils einer Kommune betrieben wird, weisen Vorteile auf. Das jeweils passende Umsetzungsmodell ist letztlich von der Ausgangssituation vor Ort abhängig. Die Arbeitsgruppe kam zu dem Ergebnis, dass eine zeitnahe Verbesserung des telefonischen Dienstes am ehesten mittels des Virtuellen Modells möglich ist. Beim Virtuellen Modell werden vornehmlich vorhandene Ressourcen genutzt. Einfacher nur ist ein Einstieg in die verbesserte Telefonie über einen starken Partner im Rahmen der Multizentrik.
- 115-Servicecenter wie das Servicecenter Magdeburg, das im Aufbau befindliche Servicecenter in Halle oder auch die Anbindungen des Landkreises Börde und der Stadt Stendal zeigen bereits, dass die Professionalisierung des telefonischen Zugangs in Sachsen-Anhalt erfolgreich beschritten wird.

Insgesamt stärkt ein verbesserter telefonischer Dienst den Bürgerservice. Er verbessert die interkommunale Zusammenarbeit und damit die Verwaltungseffizienz jeder teilnehmenden Behörde in Sachsen-Anhalt.

1 Optimierung eines flächendeckenden telefonischen Dienstes im Land Sachsen-Anhalt

Das Telefon ist als Kontaktmedium nach wie vor ein von den Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft präferierter Zugang zur Verwaltung¹. Gerade mit Blick auf die demografische Entwicklung und den hieraus entstehenden Auswirkungen auf die öffentlichen Verwaltung ist das Angebot, viele Anliegen zur öffentlichen Verwaltung möglichst direkt und abschließend am Telefon klären zu können, von außerordentlicher Bedeutung.

Dieser Zusammenhang ist in dem immer komplexeren Umfeld sich schnell verändernder Verwaltungsprozesse einerseits und wirtschaftlicher Aspekte andererseits zu betrachten. Bund, Länder und Kommunen müssen ihren Bürgern und Unternehmen einen einfachen und multiplen Zugang zu ihren Dienstleistungen gewähren. Die Verwaltung ist dabei – ähnlich wie die Wirtschaft – einem permanenten Optimierungs- und Veränderungsprozess ausgesetzt. Dieser erfordert eine konsequente Untersuchung und Nutzung sich ergebender Effizienzpotentiale.

Dieses erkennend hat die Landesregierung des Landes Sachsen-Anhalt das Ministerium des Innern beauftragt, ein Vorgehensmodell für eine flächendeckende Einführung telefonischer Servicecenter zu erarbeiten. Mit dem Wechsel der Ressortzuständigkeiten übernahm im zweiten Quartal 2011 das Ministerium der Finanzen, Abteilung 6, diese Aufgabe. Das Ergebnis liegt mit diesem Papier vor. Es wurde von einer eigens hierfür eingerichteten Arbeitsgruppe erarbeitet, in der neben Vertretern des Bundesministeriums des Innern und des Ministeriums des Innern des Landes Sachsen-Anhalt auch die Landkreise, kreisfreien Städte und die kommunalen Spitzenverbände beteiligt waren. Auch der Landesbeauftragte für den Datenschutz wurde beteiligt.

Es werden folgende Fragen behandelt:

- Wo liegen die Verbesserungspotentiale beim telefonischen Zugang zur Verwaltung?
- Inwiefern entlastet die Ausgestaltung eines bürgerserviceorientierten telefonischen Dienstes nachhaltig den Kommunalhaushalt?
- Welche Modelle sollten in Sachsen-Anhalt gewählt werden, um eine solche serviceorientierte Dienstleistung wirtschaftlich zu erbringen?
- Wie können Synergie-Effekte in Bezug auf die zurzeit bundesweit in Einführung befindliche einheitliche Behördenrufnummer (115-Konzept) genutzt werden?

Dazu werden unter anderem die am häufigsten nachgefragten Anliegen von Bürgern und Unternehmen, sowie eine Untersuchung der Wirtschaftlichkeit telefonischer Servicedienste zugrunde gelegt.

Aus der Verbesserung des telefonischen Services ergibt sich die Chance, die nachfolgenden drei Auskunft- und Kontaktkanäle zur öffentlichen Verwaltung erstmals synergetisch zu betrachten:

- die persönliche Auskunft vor Ort,
- die Auskunft über die kommunalen Internetportale sowie
- die Auskunft über das Telefon.

Dies führt zu veränderten Ablaufprozessen bei den Gebietskörperschaften und zu einer Untersuchung neuer interkommunaler und ebenen-übergreifender Kooperationsmodelle innerhalb und außerhalb des Landes.

¹ Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach: Ergebnisse einer repräsentativer Befragung, 2009.

2 Ausgangssituation: Schwachstellenanalyse und hieraus resultierende Anforderungen an einen neuen telefonischen Servicedienst

Die Ausgangssituation in Sachsen-Anhalt ist heterogen. Mit dem Bürger- und Unternehmensservice (BUS-LSA) im Portal des Landes werden Maßstäbe gesetzt. Der BUS-LSA bietet einen umfassenden einheitlichen Online-Dienst für Bürger und für Unternehmen zu den Leistungen der öffentlichen Verwaltung. Basierend auf einer einfachen Sucheingabe oder einem der jeweiligen Lebenssituation des Anfragenden abgestellten Kontext, stellt der BUS-LSA über das Internet eine direkte Informationsmöglichkeit über die Leistungen des Landes und der Kommunen sicher. Derzeit haben alle elf Landkreise und 109 Städte und Gemeinden die Wissensbasis dieser zentralen eGovernment-Komponente in ihre eigenen Serviceportale eingebunden und pflegen eigenverantwortlich ihre eigenen Daten.

Nach wie vor ist aber auch die persönliche Ansprache insbesondere in den vielerorts eingerichteten Bürgerbüros bürgernah, professionell und dienstleistungsorientiert organisiert. Auch am Telefon erteilen diese heute bereits rechtsunverbindlich weiterführende Antworten.

Es ist aber auch festzustellen, dass die Qualität der Auskunft und die Zufriedenheit des Bürgers bezogen auf den telefonischen Zugangskanal in der öffentlichen Verwaltung in einem erheblichen Maße voneinander abweichen können. Der in der Praxis am häufigsten anzutreffende Zugang bei telefonischen Anfragen erfolgt über zentrale Rufnummern der Behörden. Leider wird dabei der Anspruch der Bürger und Unternehmen an einen zeitgemäßen telefonischen Zugang nicht immer erfüllt. Mögliche Schwachstellen werden im nachfolgenden Kapitel näher behandelt und erläutert.

2.1 Schwachstellenanalyse

Die Analyse des telefonischen Zugangs beginnt mit der Betrachtung des Telefonates und seiner Annahme. Bis auf wenige Ausnahmen erfolgt die Anrufannahme bei Erstkontakten in Sachsen-Anhalt über zentrale Rufnummern.

Die mündlich formulierten Anliegen werden aufgenommen und bei Bedarf in die zuständigen Fachverwaltungen weitergeleitet. Nicht die fallabschließende Beantwortung, sondern die Suche nach zuständigen Ansprechpartnern und die Weiterleitung ist die Hauptaufgabe dieser Vermittlungsstellen. Erreicht der Anfragende dann den Fachbereich, muss er sein Anliegen regelmäßig erneut schildern, und dies unter Umständen mehrmals bis er den zuständigen Mitarbeiter erreicht. Die Arbeitsunterbrechung bei den Sachbearbeitern, das mehrmalige Formulieren eines Anliegens und auch nicht standardisierte Antworten auf zumeist häufig gestellte Fragen erschweren die telefonische Auskunft für Bürger und Verwaltung. Dass der Anfragende am Ende des Prozesses eine inhaltlich fallabschließende und korrekte Auskunft erhält, ist keinesfalls sicher. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diesen Prozess:

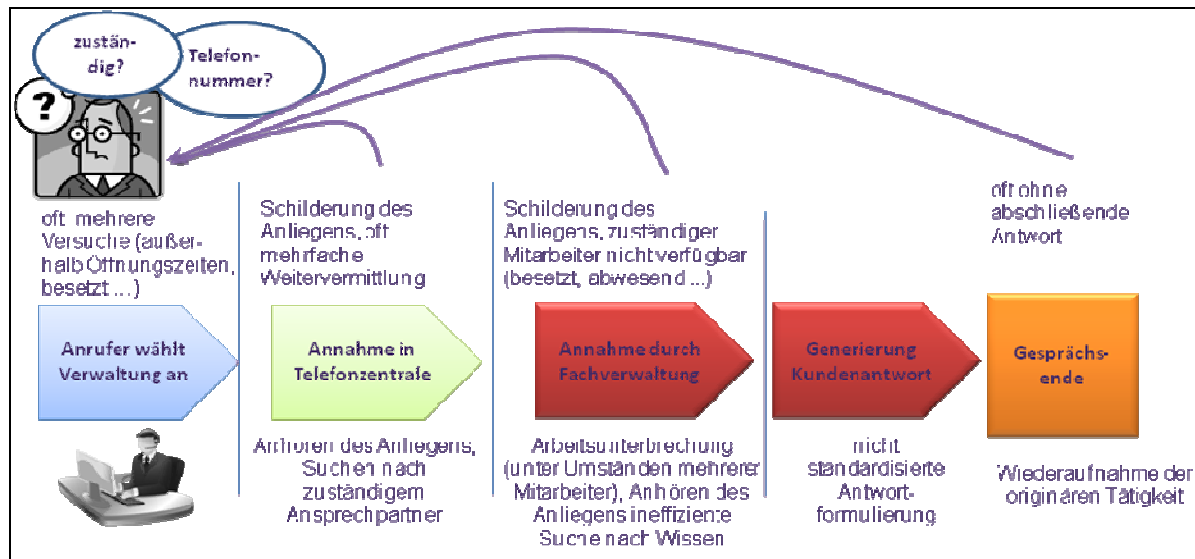


Abbildung 1: Häufig anzutreffende Prozesse bei telefonischen Anfragen

Aus dem beschriebenen Ablauf des derzeitigen telefonischen Zugangs resultieren inhaltliche Einschränkungen bei der Beantwortung der Anliegen. Diese Einschränkungen betreffen sowohl den Bürger, die Wirtschaft als auch die Verwaltung selbst.

Mögliche **Problemfelder** können sein:

Auf der Seite des Bürgers und der Wirtschaft:

- die mangelnde Kenntnis über die richtige Rufnummer in der Verwaltung zur Beantwortung des Anliegens
- die schwierige Erreichbarkeit der Verwaltung bzw. des richtigen Ansprechpartners
- die zumeist vorliegende Unwissenheit über die komplexe Struktur und die Zuständigkeiten des Verwaltungsapparates
- die wachsende Divergenz zwischen der veränderten Anspruchshaltung, ohne Umstände und zügig einen Antwort zu erhalten, und der Realität
- die wahrgenommene Inkompetenz, bei fehlender Zuständigkeit an Dritte verwiesen zu werden
- die im Verhältnis zum Einzelhandel kurzen Öffnungszeiten

Auf der Seite der Verwaltung:

- die telefonische Auskunft häufig gestellter, allgemeiner Anfragen stört interne Abläufe und die Konzentration auf die Sachbearbeitung
- die nicht selten notwendige Weiterleitung von Anrufen an andere Mitarbeiter verzögert den Prozess in überflüssiger Weise zusätzlich
- die vermeintliche telefonische „Unerreichbarkeit“ der Verwaltung schadet nachhaltig dem Image der Verwaltung
- eine schlechte Wahrnehmung der Verwaltung in der Öffentlichkeit wirkt sich negativ auf die Motivation der Verwaltungsmitarbeiter und damit auf die Verwaltungsleistung aus

Auf der Seite der politischen Verantwortung:

- die Verwaltung „kommuniziert“ fehlende Bürgernähe und Unwissenheit
- der telefonische Zugang liefert keine Erkenntnisse über Bürgerbedürfnisse, die zur politischen Steuerung der Organisationseinheit herangezogen werden könnten

2.2 Anforderungen an einen telefonischen Dienst

Basierend auf den im Kapitel 1.1 genannten Schwächen sollten folgende Rahmenbedingungen für einen effizienten und strukturierten telefonischen Servicedienst angestrebt werden:

- Zugang über eine leicht einzuprägende Einwahlnummer
- Gewährleistung einer guten Erreichbarkeit innerhalb verlässlicher Servicezeiten
- direkte Beantwortung von häufig gestellten Fragen / Falllösungsorientierung
- Weiterleitung - sofern notwendig - an den richtigen Ansprechpartner oder elektronische Weiterleitung des formulierten Anliegens (Ticket)
- direkte Beschwerdemöglichkeit bei Auffälligkeiten
- grundsätzliches Bestreben, jeden Anruf zu beantworten (hohe Serviceorientierung)
- verbesserte Steuerung der Services und Möglichkeit eines einheitlichen Auftretens über alle Zugangswege
- durch Bündelung der Telefonate und Konsolidierung erfolgt eine hohe Arbeitsteilung
- mittelbare Kosteneinsparungen durch eine erhöhte Effizienz
- modernes und positives Image der Verwaltung und ihrer Organisation
- positive Resonanz für Mitarbeiter der Verwaltung
- Auskunftsfähigkeit über alle Leistungen der föderalen Ebenen
- Bündelung von Bürgeranfragen als Sensor für Bürgerbedürfnisse
- Information des Fachbereichs und der politischen Ebene über Schwerpunktthemen von Bürgeranliegen

Zur besseren Strukturierung lassen sich die aufgeführten Rahmenbedingungen in sechs Handlungsempfehlungen für Qualitätskriterien (Service-Levels) zusammenfassen:

- **Servicezeiten:**
Die Servicezeiten sollten bürgerorientiert festgelegt und einheitlich sein.
- **Auskunftsbreite und -tiefe:**
Eine festgelegte Quote von Anliegen sollte im Erstkontakt beantwortet werden. Dies führt zur signifikanten Entlastung der Fachebene. Sollte das Anliegen nicht abschließend beantwortet werden können, sollte gewährleistet sein, dass es innerhalb einer definierten Zeit beantwortet wird. Dies ist entweder durch eine telefonische oder elektronische Weiterleitung (Ticket) möglich.
- **Annahmequote:**
Grundsätzlich sollten mindestens 75% aller Anrufe innerhalb einer festgelegten Zeit (idealerweise 30 sec.) angenommen werden. Lange Wartezeiten am Telefon müssen langfristig ausgeschlossen werden. Eine Bandansage ist allenfalls am Anfang denkbar.
- **Fallabschlussquote:**
Innerhalb der festgelegten Zeit sollten 65 Prozent der Anfragen beim ersten Kontakt fallabschließend beantwortet werden. Diese Größe beinhaltet jedoch nicht die telefonischen Weiterleitungen. Werden diese mit eingerechnet, sollte die Quote der abschließend bearbeiteten Anfragen bei 80 Prozent liegen.
- **Qualitätssicherung und Auswertung:**
Anfragen dienen als Sensor für Bürgerbedürfnisse. Die Auskunft wirkt daher nach innen, in dem sie hilft, die Qualität des Wissensmanagement zu verbessern und die Verwaltung auf die Anliegen der Bürger umgehender reagieren zu lassen.
- **Serviceorientierung**
Der telefonische Zugang ist eine Visitenkarte der öffentlichen Verwaltung. Die Auskünfte sollten einheitlich, freundlich und der telefonische Dienst im Ganzen serviceorientiert sein.

Die wichtigsten Merkmale eines modernen Serviceversprechens auf einen Blick:

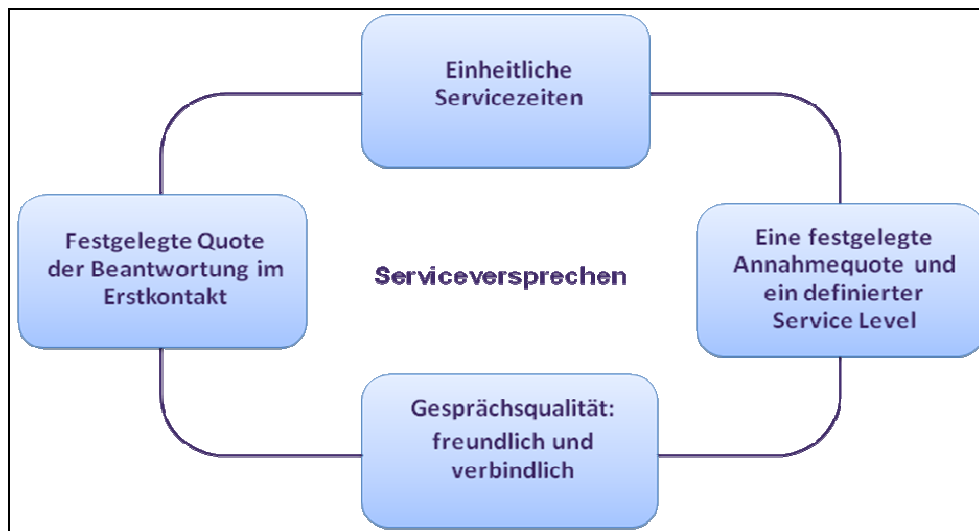


Abbildung 2: Serviceversprechen eines telefonischen Dienstes

3 Bausteine eines neuen telefonischen Dienstes

3.1 Aufbau eines separaten Telefondienstes (Servicecenter)

Wie in Kapitel 1 dargestellt bedarf eine Verbesserung der telefonischen Auskunft vor allem einer Auseinandersetzung mit dem Prozess des telefonischen Zugangs. Die Frage ist dabei: „Wer macht was, wann, wie und womit?“

Ein telefonischer Dienst gilt als effektiv, wenn Anrufe in einer zentralen, auskunftsfähigen, von der Fachebene getrennten Schnittstelle gebündelt werden. Diese Schnittstelle kann die Organisationsform eines Servicecenters annehmen, ähnlich eines „ausgegliederten“ Bürgerservicebüros. Grundsätzlich sollte sich dabei diese Organisationsform allerdings auf den telefonischen Dienst beschränken oder zumindest andere Tätigkeiten zeitlich separieren. Nachstehendes Schaubild stellt den telefonischen Prozess dar.

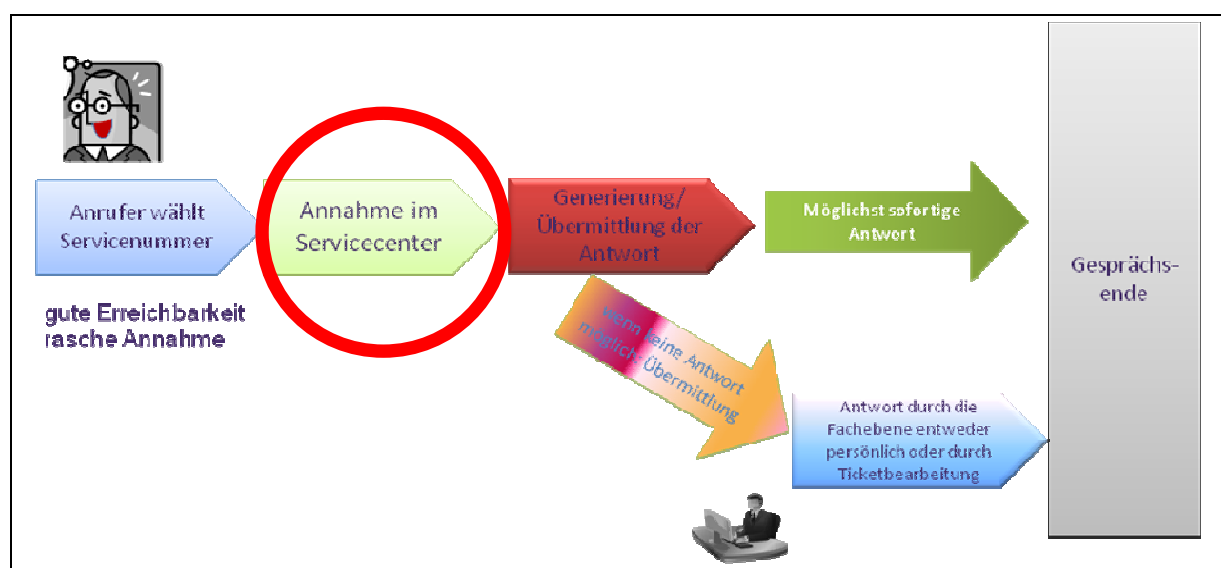


Abbildung 3: Optimierung des Gesprächsannahme- und Beantwortungsprozesses

Im Gegensatz zur Abbildung 1 wird hier die Frage möglichst sofort im Erstkontakt beantwortet und der Anruf erreicht einen Mitarbeiter an einem telefonischen Serviceplatz. Der Telefonberater generiert die Antwort aus einem Wissensmanagementsystem und beantwortet das Anliegen. Das Gespräch ist beendet.

Sofern eine Antwort aus einem Wissenspool nicht generiert werden kann, wird das Anliegen aufgenommen und über ein Ticketsystem² an die Fachebene kommuniziert. Die Fachebene beantwortet dann abschließend in vorher festgelegten Zeitfenstern die Anfragen strukturiert per Mail, per Schreiben, telefonisch oder unter Zuhilfenahme des Servicecenters.

Das telefonische Servicecenter ist das Bindeglied zwischen Bürger und Fachverwaltungen. Es fungiert als Filter, indem es alle Anfragen annimmt und allgemeine Anfragen direkt beantwortet. Hierdurch entsteht ein Entlastungseffekt für die Fachverwaltungen. Diese können sich verstärkt auf ihre Aufgaben konzentrieren.

Grundsätzlich lassen sich zwei Fragetypen bzw. drei Bearbeitungsabläufe bei einem telefonischen Dienst unterscheiden:

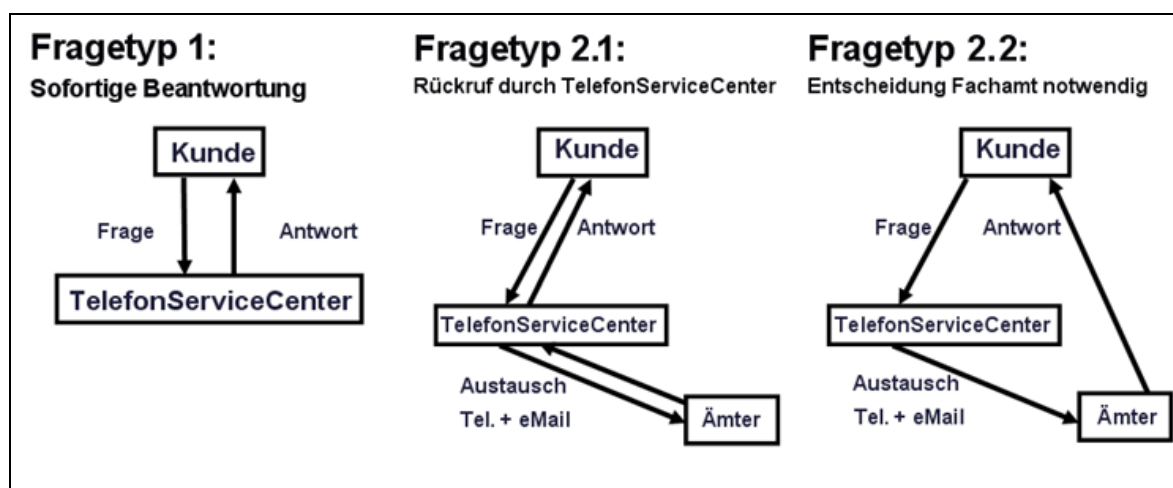


Abbildung 4: Typisierung eines Telefonkontaktes

Ein telefonisches Servicecenter verfolgt dabei das Ziel, den Fragentyp 2.1 und 2.2 auf ein Minimum zu reduzieren. Ein Servicecenter ersetzt dabei prioritär nicht die Sachbearbeitung der fachlich zuständigen Behörde, sondern konzentriert sich auf die Beantwortung allgemeiner Anliegen. Aus der systematischen Auswertung von Bürgerbedürfnissen können darüber hinaus relevante Steuerungsentscheidungen für Politik und Verwaltung abgeleitet werden.

3.2 Wirtschaftlichkeit telefonischer Servicecenter

Telefonische Servicecenter verbessern – unabhängig von dem gewählten Umsetzungsmo-
dell – die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung. Effizienzpotenziale entstehen insbesondere durch:

- Verkürzte Bearbeitungszeiten durch Standardisierung von Antworten zu häufig gestellten Fragen,
- Bündelung gleichartiger Aufgaben beim telefonischen Dienst,
- Entlastung der Fachverwaltung durch fallabschließende Beantwortung von Anfragen und durch die Nutzung eines strukturiertes Ticketsystems,

² Mit einem Ticketsystem wird sichergestellt, dass keine Anfrage verloren geht und ein Gesamtüberblick über die zu bearbeitenden Vorgänge jederzeit möglich ist.



- Entlastung der Fachverwaltung durch Reduzierung von Telefonanfragen, Vermeidung doppelter Arbeiten und parallelen Mehrfachkontakten,
- Möglichkeit der Fachverwaltungen, Zeitfenster zu schaffen für das konzentrierte Bearbeiten von Anfragen, die nicht im Erstkontakt beantwortet werden können, am Telefon oder elektronisch,
- Reduzierung der Besuche von Bürgern in der Verwaltung aufgrund der überwiegend fallabschließenden telefonischen Auskunft,
- die Reduktion des Pflegeaufwands von Daten durch die Bündelung hausinternen Wissens in einer zentralen und jederzeit erweiter- und änderbaren Datenbank (sogenanntes Wissensmanagement-System), sowie
- Optimierung des Personaleinsatzes in der Verwaltung (dazu sogleich).

Auswertungen des 115-Pilotbetriebes ergaben: Die zehn häufigsten Fragen erreichen bereits über 35 % und die 100 häufigsten Fragen decken über 90 % aller Bürgeranfragen ab. Zu den Top 100 zählen u.a. Anfragen zum Meldewesen, Kraftfahrzeug usw. Im Wesentlichen werden Fragen zu Zuständigkeiten, Öffnungszeiten, erforderlichen Anträgen, benötigten Unterlagen oder zu entrichtenden Gebühren gestellt. Daneben werden auch Themen zu saisonalen Schwerpunkten nachgefragt. Dies waren im Jahr 2009 zum Beispiel:

- Die Umweltprämie im Mai,
- BAföG im Juli bis Oktober,
- Bußgeld im Juli bis September,
- Hundesteuer im Mai, Juni und August,
- Kindergeld und Rente im Mai und Juni,
- Neue Influenza („Schweinegrippe“) im Mai, Juni und November, sowie die
- Wahlen im September.

Sämtliche dieser Fragen konnten bereits im Erstkontakt am Telefon angenommen und fallabschließend beantwortet werden.

Unterstützt durch das vorhandene BUS-System können die 100 häufigsten Fragen in Sachsen-Anhalt sofort fallabschließend beantwortet werden. Damit liegt das Effizienzpotenzial eines Servicecenters klar auf der Hand.

- Bereits bei einer Fallabschlussquote in Höhe von 55% entlastet ein Mitarbeiter in einem Servicecenter mit einer Standardauslastung von 20.000 Telefonaten pro Jahr (Vollzeitstelle) mehr als 1,5 Vollzeitstellen in den fachlichen Verwaltungsbereichen. D.h. es wird eine Entlastung der Verwaltung um zusätzlich mindestens 50% erreicht.

In einem wissensbasierten Servicecenter wird eine hohe Anzahl von Fragen bereits im Erstkontakt beantwortet. Anfragen, die in einem Servicecenter nicht abschließend beantwortet werden können, werden entweder telefonisch oder elektronisch (per Ticket-System oder E-Mail) an die Fachebene übergeben. Bei einer elektronischen Weiterleitung kann die Fachebene bei der Beantwortung zielgerichtet und priorisiert vorgehen. Sie kann bei inhaltlich ähnlich gearteten Anfragen neue Texte für das Wissensmanagement verfassen, um weitere Anfragen bereits vom Servicecenter beantworten zu lassen. Auf Wunsch kann das Servicecenter für die Fachebene die Beantwortung per Telefon, Anschreiben, Fax oder E-Mail übernehmen. Das Servicecenter muss die Aufgaben standardisiert erledigen können, so besteht die Chance, die bestehenden Prozesse noch einmal näher zu betrachten und ggf. zu optimieren. Durch die Einbindung des Servicecenters wird die Fachebene entlastet und kann sich so auf die originären Aufgaben konzentrieren.

Zudem treten weitere Entlastungseffekte ein, welche sich direkt auf die Wirtschaftlichkeit der Verwaltung auswirken:

- Da viele Fragen der Bürger bereits im telefonischen Erstkontakt geklärt werden können, können entsprechende (Bürgerbüro-) Besuche entfallen.
- Trotzdem erforderliche Besuche werden durch die telefonische Auskunft im Servicecenter gut vorbereitet. Unterlagen werden dadurch bereits vorbereitet zur Verwaltung mitgebracht. Ebenso kann der Bürger auf auslastungsschwächere Zeitpunkte hingewiesen und dadurch der Besucherstrom „gesteuert“ werden.
- Durch die Rückmeldung der Bürger auf die gegebenen Informationen erfolgt eine permanente Qualitätskontrolle des Wissensmanagements; eine explizit durchzuführende Qualitätskontrolle des BUS bindet kostenintensive Ressourcen.
- Durch die Bündelung der Daten in einem Wissenspool wird redundante Datenpflege reduziert.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung profitieren von der Qualität der Wissensbasis ebenso wie die Bürger, da überflüssige Recherchearbeit entfällt.
- Bündelung mehrerer Anfragen bei einem Anruf (z.B. beim Umzug alle Anfragen zu Ummeldung, Kfz-Ummeldung, Schule, Hund etc.) entlasten Verwaltung wie Bürger zusätzlich.
- Erfahrungen zeigen, dass sich Bürger bei schlechter Erreichbarkeit entscheiden, auf andere für die Verwaltung kostenintensivere Kontaktwege auszuweichen, sei es über eine beliebige andere Telefonnummer der Verwaltung oder durch einen persönlichen Besuch vor Ort.
- Gegenseitige Vertretung: Gerade in Schwachlast-Zeiten kann durch die Bündelung der Anrufe aus mehreren Servicecenter-Bezirken auf ein einziges/ wenige Servicecenter die Optimierung der Mitarbeiterauslastung gewährleistet werden. Im Gegenzug können sich Servicecenter auch in Volllast-Zeiten gegenseitig unterstützen und damit zu einer Verbesserung der Leistung gegenüber den Bürgern (z.B. geringere Wartezeiten, höherer Servicelevel, bessere Annahmquote) beitragen.

Weitere Effizienzvorteile ergeben sich aus der Beteiligung der Kommune am 115-Verbund (s. Punkt 4.3).

3.3 Empfehlung zum Personaleinsatz

Die Prozessorientierung sollte unter Nutzung vorhandener Personalressourcen umgesetzt werden. Erfahrungen beim Aufbau neuer telefonsicher Servicecenter zeigen, dass zusätzliches Personal (Neueinstellungen) nicht zur Verfügung steht und auch nicht benötigt wird.

Deshalb zählen die Auswahl und Qualifizierung des vorhandenen Personals zu den wichtigsten Aufgaben während des Aufbaus und Betriebs eines Servicecenters. Letztlich entscheiden die Qualität der Antworten und der Einsatzwille der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg.

Personal-Auswahlprozesse müssen individuell der jeweiligen Situation vor Ort angepasst werden. Es ist zwingend erforderlich, jeden Einzelfall gesondert zu untersuchen und in einem Feinkonzept umzusetzen. Insofern beschränkt sich dieses Strategiepapier nur auf die Darstellung von bereits aus der Praxis bekannten Eckwerten.

Die Personaleinsatzplanung in einem telefonischen Servicecenter orientiert sich am Anrufvolumen. Dieses bewegt sich erfahrungsgemäß in einer wie ein „M“ verlaufenden Kurve (sog. „M-Kurve“). Das Anrufvolumen erreicht dabei am Montag seinen Höchstwert, flaut zum Dienstag ab, erhöht sich wieder zum Mittwoch und nimmt bis zum Freitag wiederum stetig ab. Ähnlich verhält es sich in der Tagesbetrachtung.

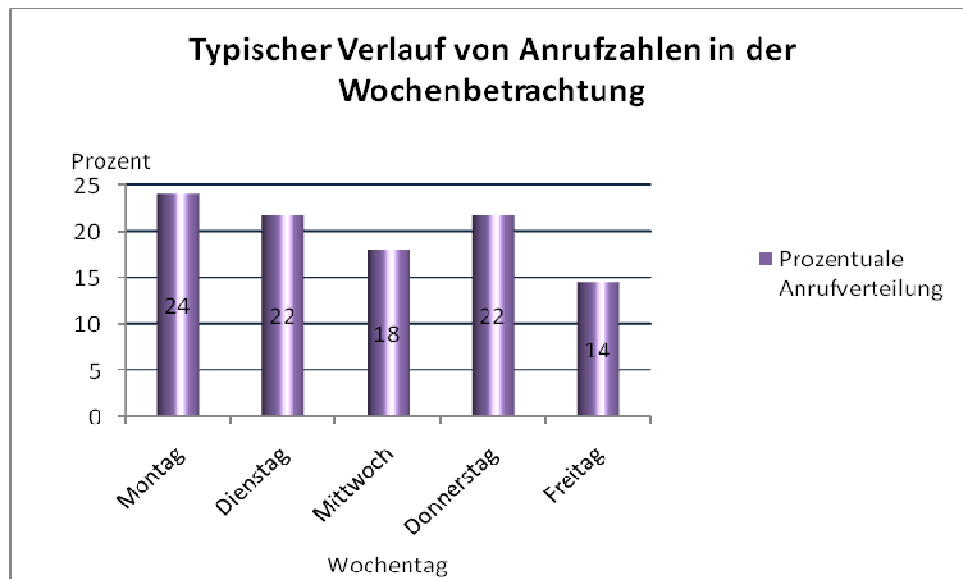


Abbildung 5: Anrufbelegungen pro Woche

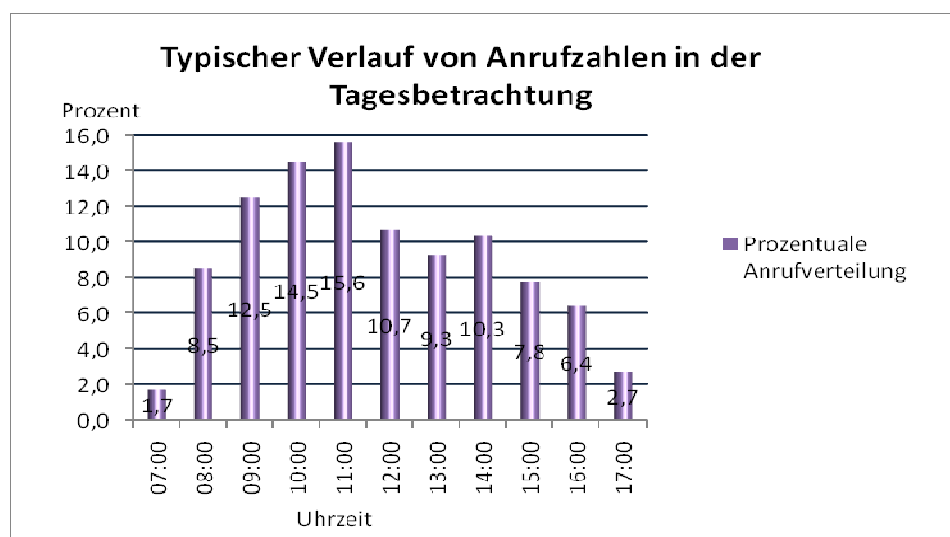


Abbildung 6: Anrufbelegungen pro Tag

Bei der Berechnung des Personalbedarfes kann in der Phase der Feinkonzeption von folgenden Eckwerten ausgegangen werden:

- Pro Einwohner wird durchschnittlich ein Anruf pro Jahr generiert,
- ein Servicecenter-Mitarbeiter beantwortet durchschnittlich 20.000 Anfragen pro Jahr.

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal eines telefonischen Dienstes ist die Auskunftsfähigkeit der Telefonberater, die Fähigkeit, gekonnt mit Technik und Wissensmanagement umzugehen, die Freundlichkeit im Ton und die Verbindlichkeit der Aussage. Der Telefonberater muss darin geschult sein, das Bürgergespräch richtig anzunehmen, es geschickt und sachgerecht zu führen und zu beenden. Eine besondere Gesprächsqualität ist nur durch Gesprächsschulungen, einschließlich des Umgangs mit konflikthafter Situationen, sowie durch das Beherrschen von grundsätzlichen Umgangsformen des telefonischen Bürgerkontaktes zu gewährleisten.



Die Schulung des Personals kann intern erfolgen, ggf. aber auch gemeinsam mit anderen Verwaltungen in Sachsen-Anhalt oder Ländern übergreifend, z.B. im 115-Verbund. Hierzu bedarf es in der Umsetzungsphase eines abgestimmten Schulungskonzeptes.

Im Allgemeinen werden für einen Telefonberater die Entgeltgruppen E5 und E6 festgelegt. Eine zweckmäßige und Übertragung weiterer Aufgaben kann zu einer Veränderung bis hin zur Entgeltgruppe E8 führen.

3.4 Technische Ausstattung und sonstige Voraussetzungen

Neben der Prozessoptimierung des telefonischen Zugangs bedarf es weiterer Bausteine. Zunächst muss eine einheitliche Servicrufnummer festgelegt werden, die Bürger und Unternehmen kennen und die technisch dem richtigen Servicecenter zugeordnet werden kann (3.4.1). Für die Wissensgenerierung und -vermittlung muss auf eine Wissensdatenbank zurückgegriffen werden können (3.4.2). Die Telefonanlage muss technisch in der Lage sein, Anrufe an freie Telefone weiterzuleiten (3.4.3) und es müssen weitere Voraussetzungen erfüllt sein, wie die Nutzung von Räumen, die für den telefonischen Dienst benötigt werden (3.4.4).

3.4.1 Eine Einheitliche Servicrufnummer und die räumliche Zuordnung von Anrufen

Der Prozess eines telefonischen Dienstes beginnt richtigerweise nicht erst mit der Annahme des Gesprächs in der Verwaltung, sondern bereits früher, nämlich mit der Erkenntnis des Bürgers oder Unternehmers, dass zur Lösung seines Problems die Kontaktaufnahme zur Verwaltung notwendig ist. Es bieten sich nun drei Möglichkeiten an: Die direkte Kontaktaufnahme insbesondere im Bürgerbüro der Verwaltung, die Recherche im Internet oder das Telefon. Während die ersten beiden Möglichkeiten mit einem gewissen Aufwand verbunden sind, ist der Griff zum Telefon leichter.

Das Telefon ist der schnelle und unkomplizierte Zugang zur Verwaltung und dies wird auch langfristig so bleiben.

Entscheidet sich der Bürger für das Telefon, stellt sich jedoch eine zentrale Frage: Welche Nummer ist zu verwenden? Mit dieser Frage, kann das Telefonieren wiederum zu einer unter Umständen dann doch komplizierten Angelegenheit werden.

Zum einen ist dem Bürger oft die individuelle Rufnummer seines Bürgerbüros unbekannt, zum anderen sieht er sich mit dem Problem konfrontiert, die Zuständigkeit richtig zuzuordnen. Betrifft zum Beispiel die Frage nach dem Meister-BAföG die Zuständigkeit der Gemeinde? Oder ist der Landkreis hier in der Pflicht oder gar das Land? Und welche Behörde?

Viele Verwaltungen haben für dieses Problem bereits eine Antwort gefunden, nämlich die Einführung einer leicht zu merkenden, kurzen und allerorts bekannten Servicrufnummer. In Sachsen-Anhalt gibt es vereinzelt Servicrufnummern, jedoch sind diese beschränkt auf einzelne Dienstleistungen der Verwaltung (z.B. Kfz-Anmeldung) oder sie sind regional uneinheitlich. Zudem ist die Beantwortung häufig - von Ausnahmen abgesehen - auf den jeweiligen Zuständigkeitsbereich der Behörde beschränkt. Unter Umständen gehen mehrere Anrufe dem schließlich erfolgreichen Anruf voraus.



Ein telefonischer Dienst der öffentlichen Verwaltung, der für sich in Anspruch nimmt, für seine Bürger dienstleistungsorientiert und bürgernah zu sein, wird demnach nach einer einfachen Rufnummer streben und versuchen, das mögliche Beantwortungsspektrum auf eine möglichst breite Basis zu stellen.

**Die Einführung einer leicht einprägsamen, kurzen und
allerorts bekannten Servicrufnummer erleichtert den schnellen Zugang zur
Verwaltung.**

Kompliziert kann die Einwahl v.a. bei der Einwahl aus dem Mobilfunknetz sein. Hier geht es um die räumliche Zuordnung von Servicrufnummern, das sogenannte Routing. Das Routing stellt sicher, dass der Anruf im richtigen Servicecenter ankommt. Damit dies geschieht, muss die Rufnummer in allen Telefonnetzen eingerichtet werden. Das gilt für das Festnetz, die Mobilfunknetze und die Internettelefonie. Eine trennscharfe Zuordnung eines Anrufes wird zunächst über den Vorwahlbereich herbeigeführt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass in Sachsen-Anhalt der Vorwahlbereich nicht immer deckungsgleich ist mit den Verwaltungsgrenzen.

Zusammengefasst ist anzustreben, eine einheitliche Servicrufnummer anzubieten. Bezüglich des Routings ist darüber hinaus zu beachten, dass eine Zuordnung erst dann unproblematisch ist, wenn möglichst viele Verwaltungen – insbesondere im Wege interkommunaler Zusammenarbeit – eine Neuordnung ihres telefonischen Dienstes herbeiführen.

3.4.2 Ein einheitliches Wissensmanagementsystem für telefonische Servicecenter (IDTSC)

Zur Gewährleistung einer qualitativ hohen Beantwortungsbreite und -tiefe und zur nachhaltigen Entlastung der Fachebene bedarf es des gezielten Einsatzes eines flächendeckend zu Verfügung stehenden Wissensmanagementsystems. Eine für telefonische Servicecenter nutzbare Wissensbasis ist in Sachsen-Anhalt mit dem Bürger- und Unternehmensservice (BUS-LSA) bereits vorhanden.

Für die professionelle telefonische Beantwortung hat das Land Sachsen-Anhalt auf der Basis des BUS-LSA eine neue Anwendung geschaffen, den „Infodienst für telefonische Servicecenter“ (IDTSC, siehe Abbildung 7). Diese Plattform führt das Wissen des Bürger- und Unternehmensservice Sachsen-Anhalt, das jeweilige lokale Wissensmanagement der Verwaltung vor Ort und das 115-Wissensmanagement³ in einer auf die Belange telefonischer Servicecenter abgestimmten Oberfläche zusammen. Das Land Sachsen-Anhalt wird die Applikation den Kommunen kostenfrei zur Verfügung stellen und erbringt damit eine wesentliche Unterstützungsleistung für die Einführung des telefonischen Service auf kommunaler Ebene.

Die Abstimmung der Systemarchitektur und Anforderungsmatrix erfolgte zwischen dem Innenressort des Landes Sachsen-Anhalt und dem zuständigen Fachdienst „Bürgerservice“ der Landeshauptstadt Magdeburg.

³ Nähere Erläuterungen zur Einheitlichen Behördenrufnummer 115 erfolgen in Kapitel 4.

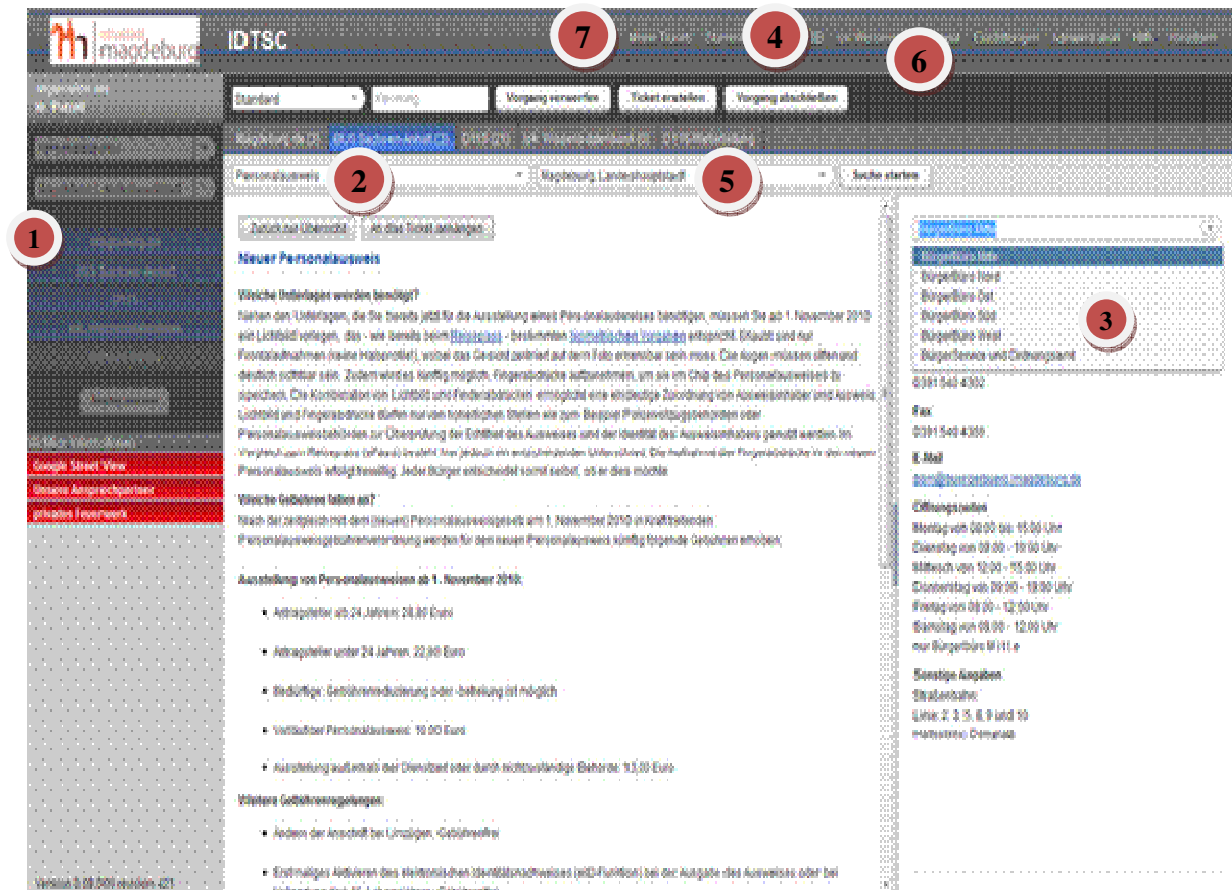


Abbildung 7: Oberfläche des Infodienstes für telefonische Servicecenter

Der IDTSC besitzt eine optimale Ausrichtung zur Anwendung auf den Servicecenterbetrieb. Hierzu zählen:

- Eine schnelle Bedienung und Datenerfassung durch eine intuitive Oberfläche:
 - Automatische Selektion der Suchquellen auf Basis des eingegebenen Ortes 1
 - Schnellszugriff auf alle Suchergebnisse via Tab-Ansicht, Suchtreffer pro Quelle werden direkt angezeigt, 2
 - direkter Zugriff auf die verfügbaren Organisationseinheiten/Ansprechpunkte, 3
- die Integration der 115-Werkzeuge in einer Oberfläche, Zugriff ohne Unterbrechung des Beantwortungsvorgangs, sowie außerdem:
 - Telefonbuch 4
 - Weiterleitungsübersicht, 5
- die Möglichkeit des Betriebs eigener Server pro Servicecenter,
- die Erfassung und Nachbearbeitung eigener Wissensbestände, 6
- ein Ticketsystem, welches bereits 115-konform ist. 7

Die Dopplung von jeweils einzeln zu pflegenden Datenbanken wird bereits weitgehend vermieden.

Sofern aus dem IDTSC keine Auskunft generiert werden kann, wird die Anfrage als elektronische Nachricht (Ticket) an die Fachebene weitergeleitet. Die Fachebene verpflichtet sich, das Ticket innerhalb eines definierten Zeitraumes zu bearbeiten.

Erste Rückmeldungen aus den Kommunen zum im Betrieb befindlichen Piloten der Anwendung haben gezeigt, dass sich eine Nutzung der Plattform auch in Bürgerbüros und auch durch die Fachverwaltungen abzeichnet.

3.4.3 Die Automatische Anrufverteilung (ACD)

Wie in Kapitel 1.2 erläutert, ist die rasche Annahme eines Telefongesprächs eine zentrale Anforderung eines modernen telefonischen Dienstes. Die rasche Annahme eines Gesprächs ist primär eine Organisationsaufgabe. Es müssen genügend Mitarbeiter eingeteilt sein, um alle eingehenden Anrufe entgegennehmen zu können.

Daneben kann aber aus technischer Sicht eine rasche Annahme von Gesprächen nur dann sichergestellt werden, wenn die jeweilige Telefonanlage um einen technischen Zusatz, eine „Automatic Call Distribution“ (ACD) oder auch „Automatische Anrufverteilung“, erweitert worden ist.

Eine ACD-Anlage verteilt eingehende Anrufe von ggf. unterschiedlichen Telefonnummern (der zentralen lokalen Einwahlnummer, Hotline-Rufnummern oder sonstigen Einwahlnummern) auf die einzelnen Mitarbeiter, die für den telefonischen Dienst eingeteilt sind. Die ACD ermöglicht es, bereits vor Beginn des Gesprächs bestimmte Hinweise wie beispielsweise die gewählte Telefonnummer, die Telefonnummer des Anrufers oder die bereits in der Warteschlange verstrichene Zeit auszuweisen (vgl. nachfolgende Abbildung 8). Der Aufenthaltsort des jeweils zugeteilten Mitarbeiters ist dabei irrelevant. Der Anruf kann im gesamten Telefonnetz verteilt werden. Die Verteilung der Anrufe, die Gesprächsdauer und die freie Zeit zwischen den Telefonaten kann über eine Software nachverfolgt werden.

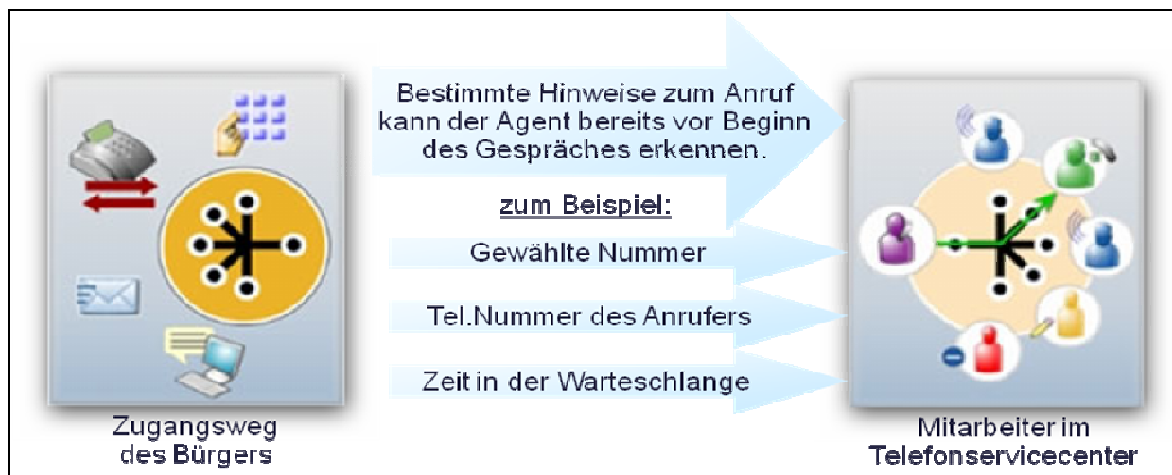


Abbildung 8: Funktion einer ACD-Anlage

Zu den Fähigkeiten einer ACD-Anlage zählen darüber hinaus:

- **Fern-Administrierbarkeit**

Grundsätzlich erlaubt eine ACD-Anlage für jede nutzende Verwaltung unendlich viele Nutzer und spezifische, aus Sicht des nutzenden Servicecenters individuelle Anrufgruppen, sowie eine fern-administrierbare Einrichtung und Pflege.

- **Statistikfunktion**

Durch die Statistikfunktion ist täglich, wöchentlich und monatlich eine Auswertung fern-administrierbar möglich. Die Statistikfunktion gibt Auskunft über die Anzahl der angebotenen Anrufe, die Anzahl der durch Anrufer abgebrochenen Anrufe (mit Abbruchzeit, nach der wieder aufgelegt wird), die Anzahl der angenommenen Anrufe, die Anzahl der abgewiesenen Anrufe wegen Überlast, die durchschnittliche Gesprächszeit, den Servicelevel (Prozentsatz angenommener Anrufe), die Anzahl der Anrufe nach Tageszeit/Zeitintervall oder die Anrufe außerhalb der Servicezeit.

- **Zusatzfunktionen**

Über die rein quantitative Verteilung hinaus ermöglicht es eine ACD Anlage, spezifische Fähigkeiten (Skills) des Personals für die jeweilige Verwaltung fern-administrierbar einzurichten. Hat sich zum Beispiel ein Mitarbeiter auf die Software für die Theaterkasse einer Kommune spezialisiert, ist er vorrangig den Anrufern zuzuordnen, die mit ihrem Telefon die Theaterkasse angewählt haben.

Eine ACD-Anlage ist mit 1.000 bis 1.500 EUR pro 10.000 Einwohner zu kalkulieren. Insbesondere für die flächendeckende Einführung telefonischer Servicecenter im Land wird derzeit geprüft, ob eine optionale Bereitstellung einer gemeinsamen „ACD im Netz“ ermöglicht werden kann. Hier bleiben die Ergebnisse des Vergabeverfahrens B „115-Telekommunikation“ abzuwarten, welches bis Ende 2011 abgeschlossen und umgesetzt sein wird.

3.4.4 Sonstige Voraussetzungen

Bei der Einrichtung eines telefonischen Servicedienstes sind die Arbeitsplätze ergonomischen Anforderungen unterworfen. Da grundsätzlich vorhandene Räumlichkeiten zu nutzen sind, gilt es bei der Auswahl die zweckmäßigen Bedürfnisse eines telefonischen Dienstes zu berücksichtigen, wie zum Beispiel ausreichendes Tageslicht, höhenverstellbare Tische und Stühle und ggf. ein Feuchtigkeitsspender.

Die Nutzung des webbasierten Infodienstes für telefonische Servicecenter ist an jedem gängigen PC möglich.

Die Umsetzung eines telefonischen Dienstes ist im besonderen Maße effizient und leicht zu realisieren, wenn von Beginn an auf Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen gesetzt wird. Die Regelung von Überlaufzeiten, gegenseitige Unterstützung zu bestimmten Anlässen und auch die Ortung grundsätzlicher Effizienzpotenziale sind im wechselseitigen Austausch um ein Vielfaches einfacher, da Größenvorteile genutzt werden können.

3.5 Zusammenfassung

Die für den Aufbau eines telefonischen Dienstes benötigten Hauptbausteine sind überschaubar:

- Eine ansprechende, leicht merkbare, am besten einheitliche Servicrufnummer,
- eine gut organisierte, effiziente Organisationsstruktur des Gesprächsannahme- und Beantwortungsprozesses,
- die Bereitstellung und Schulung von vorhandenem Personal in der Verwaltung,
- eine zweckentsprechende IT- und Telekommunikationsausstattung,
- ein flächendeckend zur Verfügung stehendes Wissensmanagementsystem,
- die zur Verfügung stehenden Personalressourcen, sowie
- die Nutzung von Kooperationspotenzialen durch Verbundpartner.

Diese Kernelemente sind häufig bereits in der Verwaltung vorhanden, werden von übergeordneten Ebenen zur Verfügung gestellt oder können in Kooperation mit anderen Verwaltungen kostenneutral generiert werden. Hier die Bausteine noch einmal auf einen Blick:



Abbildung 9: Hauptkomponenten eines telefonischen Dienstes

4 Varianten zur Einrichtung von telefonischen Servicecentern in Sachsen-Anhalt

Dieses Kapitel zeigt zwei Modellvarianten zur Einrichtung eines kommunalen Servicecenters auf. Bevor die Umsetzungsmodelle einander gegenübergestellt werden, werden vorab die statistischen Eckdaten des Landes Sachsen-Anhalts aufgezeigt, die für den Abdeckungsgrad eines telefonischen Servicedienstes relevant sind.

4.1 Statistische Ausgangssituation in Sachsen-Anhalt

In Sachsen-Anhalt leben insgesamt über 2,33 Millionen Einwohner. Daraus ergibt sich folgende Gebietskörperstruktur:

Stichtag 01.08.2011 Kreisfreie Stadt (3) Landkreis (11)	Gemeinden			Verwaltungs- gemeinschaften		Ver- bands- gemein- den	Einwohner
	ins- gesamt	Darunter		ins- gesamt	Darunter nach dem Träger- modell arbeitende		
		Einheits- gemeinden	mit Stadtrecht				
Dessau-Roßlau, Stadt	1	1	1	-	-	-	86.906
Halle (Saale), Stadt	1	1	1	-	-	-	232.963
Magdeburg, Landeshauptst.	1	1	1	-	-	-	231.525
LK Altmarkkreis Salzwedel	13	5	5	-	-	1	89.512
LK Anhalt-Bitterfeld	10	10	8	-	-	-	176.642
LK Börde	35	9	7	-	-	4	178.880
LK Burgenlandkreis	33	7	13	-	-	4	194.195
LK Harz	20	13	13	-	-	1	232.343
LK Jerichower Land	9	7	5	1	1	-	96.251
LK Mansfeld-Südharz	22	9	8	-	-	2	150.295
LK Saalekreis	20	14	10	-	-	1	196.946
LK Salzlandkreis	21	11	13	-	-	2	209.579
LK Stendal	25	6	10	-	-	3	121.819
LK Wittenberg	9	9	9	-	-	-	137.070
Summe	220	103	104	1	1	18	2.334.926

Tabelle 1: Gebietsstand: 01.08.2011, <http://www.stala.sachsen-anhalt.de/gk/fms/fms1li.html>

Aus der Einwohnerzahl einer Region ergibt sich das zu erwartende Anrufvolumen. Die bisherigen Erfahrungen aus bereits lange bestehenden Servicecentern zeigen, dass von etwa einem Anruf pro Einwohner pro Jahr ausgegangen werden kann. Demzufolge ist in Sachsen-Anhalt mit 2,33 Millionen Gesprächen pro Jahr zu rechnen.

Strategischer Orientierungsmaßstab ist ein Anruf pro Einwohner pro Jahr.

Aus den bereits gemachten Erfahrungen ergibt sich das Potenzial eines Telefonberaters pro Jahr: Im Schnitt sind es ca. 20.000 Anrufe, die eine Vollzeitstelle pro Jahr quantitativ und konform mit dem Serviceversprechen beantworten kann.

Strategischer Orientierungsmaßstab ist, dass eine Vollzeitstelle durchschnittlich 20.000 Anrufe (Calls) pro Jahr beantwortet.

Werden beide Werte in einen Zusammenhang gebracht, beläuft sich rechnerisch die notwendige Mitarbeiteranzahl in Sachsen-Anhalt auf etwa 120.

Wie in Kapitel 3 erläutert, ist bei den Anrufrufen allerdings von einer wie ein „M“ verlaufenden Kurve auszugehen (siehe Abb. 5 und 6). Die Bürger rufen nicht alle nacheinander an, sondern zu bestimmten Zeiten besonders häufig, zu anderen eher selten. Dies bedarf bei der Personalplanung erhöhte Flexibilität respektive zusätzlicher Aufgaben in der Organisationsform eines Servicecenters zum Ausgleich der Auslastung, die durchaus auch in einer verstärkten Kooperation mit Nachbargemeinden bestehen kann.

Das Land Sachsen-Anhalt ist ein Flächenland. Die Einwohneranzahl ist im Land nicht gleichverteilt. Auch die Anzahl der Mitarbeiter pro Verwaltungseinheit ist unterschiedlich. Bevölkerungsstarke Regionen und damit Regionen, in denen im Vergleich zu anderen Regionen ein quantitativ höheres Anrufrufen zu rechnen ist, sind neben den kreisfreien Städten Halle und Magdeburg vor allem die Landkreise in der Mitte und im Süden Sachsen-Anhalts. Interkommunale Zusammenarbeit - Aufteilung des telefonischen Servicedienstes zu unterschiedlichen Zeiten, Regelung von Überläufen, Unterstützung eines Nachbarlandkreises in niedrig frequentierten Zeiten - kann einen Ausgleich schaffen und zur Verbesserung der Effizienz bei den Abläufen innerhalb eines telefonischen Services führen.⁴

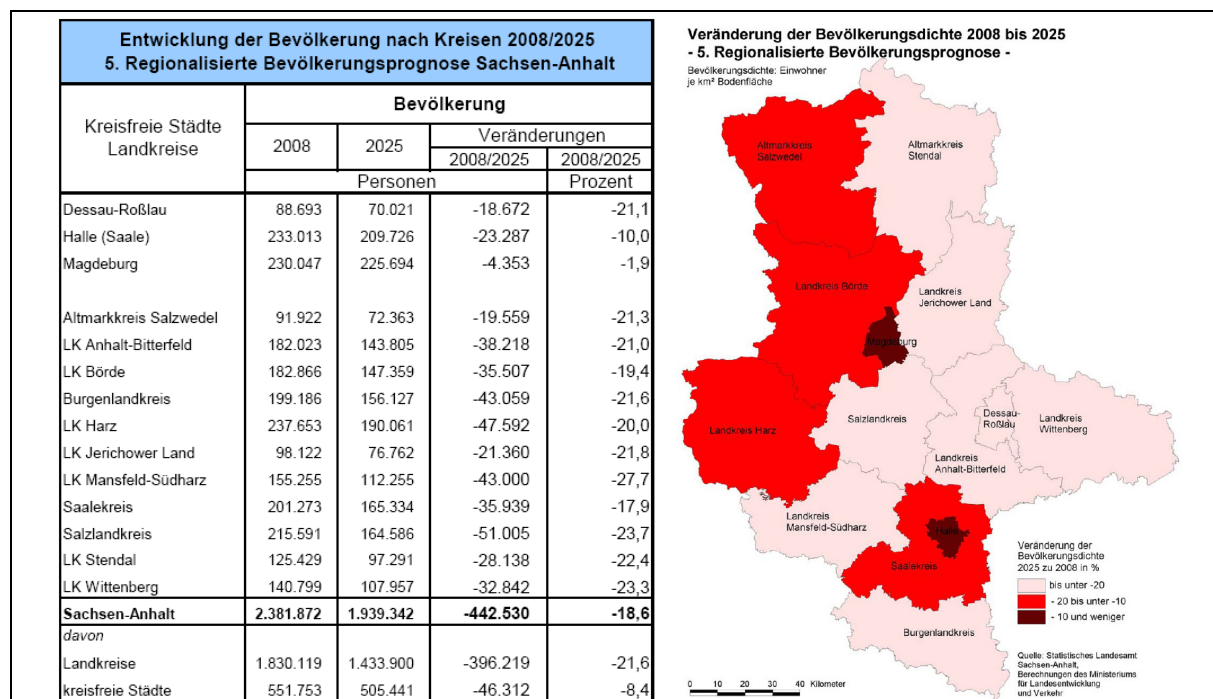


Tabelle 2: Landkreise und kreisfreie Städte in Sachsen-Anhalt

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt und Berechnungen des Ministeriums für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt, Stabstelle Demo. Entwicklung u. Prognosen

Insgesamt wird für das Land Sachsen-Anhalt bis 2025 ein Rückgang der Bevölkerung um mehr als 18 Prozent prognostiziert. Neben der in Summe rückläufigen Bevölkerung steigt der Anteil der älteren Bevölkerung deutlich. Der telefonische Dienst, als einfachster direkter Zugang zur öffentlichen Verwaltung, ist für eine im Durchschnitt älter werdende Bevölkerungsschicht besonders attraktiv. Der Bevölkerungsrückgang muss daher nicht unbedingt

⁴ Um ihre Verwaltungskraft besser auszuschöpfen oder Aufgaben durchzuführen, die über das eigene Gebiet hinaus wirken, können nach dem Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit (GKG-LSA) Gemeinden und Landkreise (kommunale Gebietskörperschaften) Aufgaben gemeinschaftlich oder füreinander wahrnehmen. Dies gilt auch für Verwaltungsgemeinschaften, Verbandsgemeinden und Zweckverbände für ihren Aufgabenbereich, soweit dieses Gesetz nichts anderes bestimmt. Gemeinden und Landkreise können dazu Arbeitsgemeinschaft bilden, die insbesondere der effektiveren und wirtschaftlicheren Erfüllung einer Aufgabe, die von überörtlicher Bedeutung ist, dienen.

einen Rückgang des Anrufvolumens nach sich ziehen. Im Gegenteil: Mit einem weiteren Ausbau der Dienstleistungstiefe und des Dienstleistungsangebots insbesondere für Senioren kann der Rückgang des Anrufvolumens sogar kompensiert werden. Die Einrichtung eines telefonischen Servicedienstes erhält damit eine zusätzliche Rechtfertigung.

Neben der demografischen Entwicklung ist auch die Größe der kommunalen Gebietskörperschaften zu berücksichtigen. Als Ergebnis der Kreisgebietsreform im Jahre 2007 und der flächendeckenden Einführung von Verbands- und Einheitsgemeinden bis 01.01.2011 haben sich Umstrukturierungen und Veränderungen in der Organisation der kommunalen Verwaltungsstrukturen im Land ergeben. Dieser Prozess hält noch an. Ein effizient und flächendeckend zur Verfügung stehender telefonischer Servicedienst kann einen Beitrag dazu leisten, die Erreichbarkeit der Verwaltung zu verbessern und die Aufgabenerledigung durch neue Kooperationsmodelle zu unterstützen.

4.2 Modellvarianten

Zu einer vollständigen Abdeckung des Landes Sachsen-Anhalts mit einem modernen telefonischen Dienst bedarf es der Analyse zweier verschiedener Umsetzungsmodelle: Das Virtuelle Modell und das Zentralmodell. Bei diesen Umsetzungsmodellen geht es um die Frage, welche Verwaltungseinheit ein telefonisches Servicecenter betreibt. Beide Modelle könnten einen 100 %-igen Abdeckungsgrad in Sachsen-Anhalt ermöglichen. Nachfolgend werden zunächst festzulegende und zu beachtende Rahmenbedingungen dargestellt:

4.2.1 Rahmenbedingungen

Zur Erfüllung der Anforderungen hinsichtlich eines telefonischen Serviceversprechens gemäß Kapitel 2 sind im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit in Sachsen-Anhalt ebenenübergreifend Vereinbarungen hinsichtlich der Servicecenter zu treffen und grundsätzlich sind anzustreben: Ein Ansprechpartner für alle Anliegen, das One-Stop-Government bei standardisierter Beratung, und eine hohe Erreichbarkeit. Zu den Rahmenbedingungen zählen:

- **Interkommunale Zusammenarbeit:**
Interkommunale Zusammenarbeit erleichtert die Aufteilung des telefonischen Servicedienstes zu unterschiedlichen Zeiten, regelt Überläufe, unterstützt Nachbarlandkreise in niedrig frequentierten Zeitfenstern und verbessert die Effizienz. Benachbarte Gebietskörperschaften betreiben gemeinsam öffentliche Einrichtungen oder erfüllen gemeinsam Aufgaben für andere Kommunen. Gemeinsame Ausschreibungen, z.B. in der Abfallwirtschaft, werden bereits erfolgreich praktiziert. Auch die Verbesserung des telefonischen Dienstes bietet sich für eine Zusammenarbeit an.
- **Die Festlegung verbindlicher Vereinbarungen bei Kooperationen**
Es muss eindeutig geregelt sein, welche der beteiligten Kommunen welche Aufgaben, mit welchem Personal und mit welchen sonstigen Ressourcen absichern. Wichtig ist eine partnerschaftliche Vereinbarung zwischen den Teilnehmern. Alle Beteiligten sollten in die Prozesse zur Optimierung des Serviceangebots gleichermaßen eingebunden werden. Wichtig ist auch, dass alle Beteiligten nach gleichen Standards und Regeln arbeiten und diese festgeschrieben werden.
- **Festlegung der Übernahme zentraler Aufgaben und der Verantwortung für den Betrieb**
Einer der interessierten Kooperationspartner muss bereit und in der Lage sein, die zentralen Aufgaben des technischen Betriebs verantwortlich wahrzunehmen und die



Steuerung der angebundenen Stellen zu übernehmen. Die Rechte und Pflichten dieses Koordinators müssen im Vorfeld geklärt und beschrieben werden. Dabei ist es sinnvoll, dass dieser Koordinator auch selbst für den telefonischen Service zuständig ist, um die Herausforderungen des Alltags besser einschätzen und Lösungswege aufzeigen zu können.

- **Festlegung eines Kennzahlensystems und des Reportings**

Statistiken dienen dazu, den Servicecenter-Betrieb zu steuern. Dabei sollte feststehen, welche Kennzahlen benötigt werden, und auch, wie und wann die jeweiligen Kennzahlen den angeschlossenen Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden.

- **Qualitätssicherstellung**

Die beteiligten Behörden stellen das notwendige Wissen in einheitlicher Form im BUS-LSA zur Verfügung und sichern die laufende Pflege zu. Gerade Letzteres gilt auch und insbesondere für die unmittelbare Landesverwaltung. Alle Beteiligten müssen die Bereitschaft zur offenen Darstellung ihrer eigenen Leistungsfähigkeit garantieren.

- **Sicherstellung der Datenschutzanforderungen**

Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten im Rahmen des Ticketsystems ist gemäß § 4 Abs. 1 DSGVO nur zulässig, wenn der Anrufer eingewilligt hat. Von der Schriftform der Einwilligung kann gemäß § 4 Abs. 2 Satz 2 DSGVO abgewichen werden, wenn aufgrund besonderer Umstände eine andere Form angemessen ist. Da bei der Erstellung eines Tickets im Zusammenhang mit einem Anruf keine schriftliche Einwilligung eingeholt werden kann, wird die mündliche Einwilligung in diesem Fall durch den Servicemitarbeiter dokumentiert. Erst wenn dieser durch Setzen eines Häkchens bestätigt, dass der Anrufer eingewilligt hat, können die erforderlichen personenbezogenen Daten erfasst werden.

4.2.2 Das Virtuelle Modell

Ein Servicecenter nach dem virtuellen Modell integriert vorhandene gleichartige aber ggf. unterschiedlich ausgestattete Arbeitsplätze, die sich in mehreren kommunalen Gebietskörperschaften befinden können (vgl. Abbildung 11). D.h. zur Erfüllung eines definierten Serviceversprechens findet in einem virtuellen Servicecenter der telefonische Dienst nicht innerhalb nur einer Verwaltung statt, beispielsweise nur in der Kreisverwaltung, sondern partnerschaftlich in Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen bzw. Gebietskörperschaften, beispielsweise gemeinsam in Städten, Gemeinden, Verbandsgemeinden und Landkreisen.

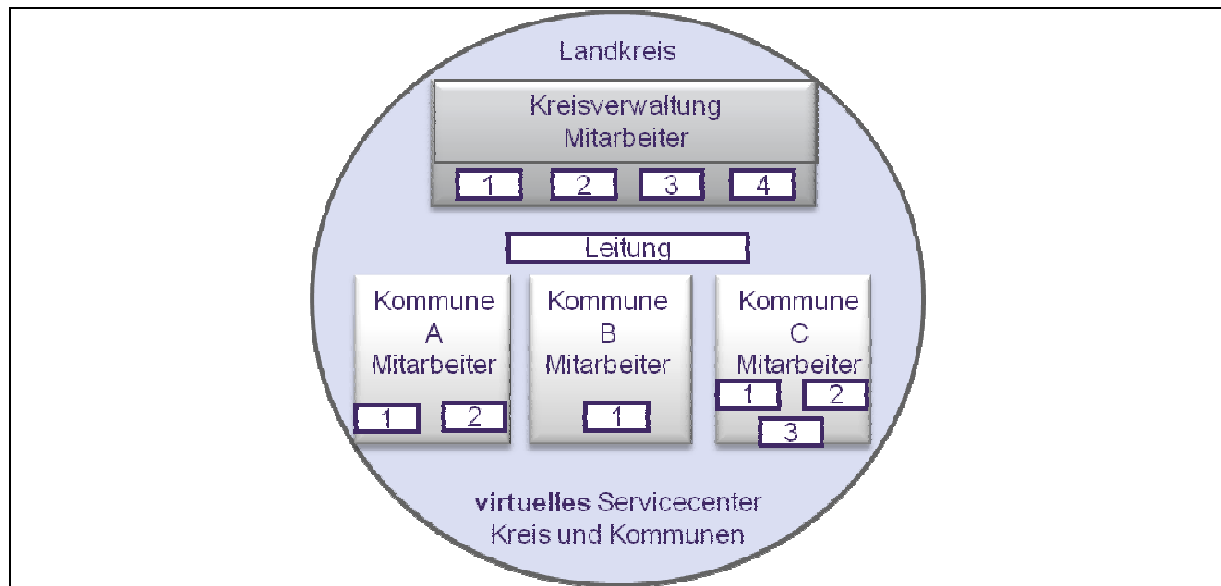


Abbildung 10: Virtuelles Modell

Dieses Modell setzt voraus, dass alle Standorte technisch miteinander verbunden sind, so dass ein Anruf über die festgelegte Servicrufnummer an alle Mitarbeiter geleitet werden kann. Die technische Verbindung einzelner partnerschaftlich kooperierender Arbeitsplätze spannt sich gleichsam wie ein Regenschirm über die teilnehmenden Verwaltungen.

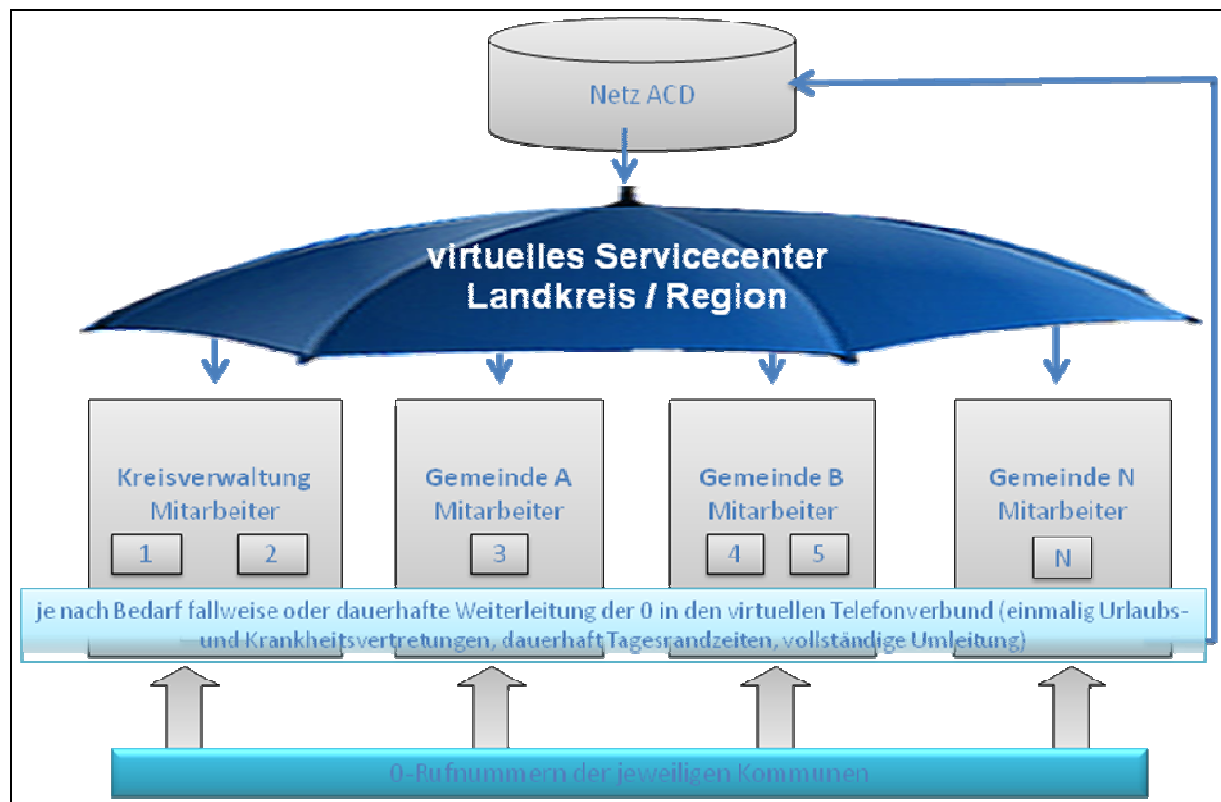


Abbildung 11: Vernetzung der Telefonarbeitsplätze in einem virtuellen Servicecenter

Die Zuordnung der eingehenden Telefonate kann arbeitsplatz- und standortübergreifend nach festgelegten Schlüsseln (z. B. nach dem Schlüssel "längste Wartezeit") erfolgen oder auch durch Priorisierung einer ortsbezogenen Zustellung (z. B. ein Anruf aus Halberstadt wird einem eingebundenen Arbeitsplatz in Halberstadt zugestellt).



Aufgrund moderner Telekommunikationstechnologie stellen das Routing und die Anrufverteilung auch bei heterogenen technischen Voraussetzungen in Deutschland heutzutage kein Problem mehr da. Zwar hängen die technischen Anbindungsvarianten von den jeweiligen örtlich verwendeten Telekommunikationstechnologien ab. Dennoch ist festzustellen, dass es für jede Telefonanlage zumindest eine Variante der Anbindung gibt.

Die Kostenneutralität ist dadurch definiert, dass Teilnehmer eines virtuellen Serviceverbunds, beispielsweise kreisangehörige Kommunen und Landkreise, bei einem solchen Modell ihre Ressourcen, (vor allem Personal und Arbeitsplätze) selbstgesteuert einbringen können und dadurch zu neuen Formen der interkommunalen Zusammenarbeit kommen. Mit diesem Modell werden vorhandene Ressourcen effektiver eingesetzt. Durch die geringe Größe der Serviceeinheiten in dezentraler Organisationsform entfallen ansonsten erforderliche Investitionen: So sind beispielsweise keine neuen Räumlichkeiten erforderlich, auch Schallschutz, Luftbefeuchtung etc. sind im Regelfall nicht zu installieren.

Bei einem virtuellen Servicecenter sind Ressourcen wie Personal und Arbeitsplatzkomponenten in der Regel bereits vorhanden.

Die Einrichtung dezentraler Arbeitsplätze unter der Federführung eines Beteiligten bedarf moderner Kommunikationsmittel und Personalführungsmethoden. Da die Führungskraft des virtuellen Servicecenters nicht bei jedem Mitarbeiter gleichzeitig vor Ort sein kann, sind bereits beim Aufbau eines virtuellen Servicecenters innovative Kommunikationsmittel, die parallel zu der (durch die Serviceleistung des Telefonberaters) belegten Telefonleitung zu nutzen sind, zu identifizieren und wechselseitige Vereinbarungen zu treffen. Applikationen, die räumliche Distanzen zu überbrücken helfen und eine funktionierende Personaleinsatzplanung ermöglichen, sind auf dem Markt bereits vorhanden oder bei anderen Kommunen im Einsatz.

Kritische Erfolgsfaktoren sind neben der Aufstellung und Einhaltung eines gemeinsamen Dienstplanes über die dezentral verteilten Kooperationspartner hinweg vor allem logistische Maßnahmen. So ist frühzeitig zu klären, wie wichtige Informationen an die übrigen Partner und nachfolgende Fachverwaltungsgebiete weitergegeben werden. Daneben sind insbesondere personalrechtliche Belange zu prüfen. Die Besonderheit bei einem virtuellen Servicecenter ist, dass Aufgaben von Mitarbeitern wahrgenommen werden, die ggf. hierarchisch nicht in die eigene Verwaltung eingebunden sind.

Darüber hinaus sind aufgrund der Verteilung der Agenten-Arbeitsplätze auf mehrere Organisationen ggf. kleinteiligere Beschaffungen vorzunehmen. Diese sind häufig proportional teurer als Beschaffungen in größeren Mengen. Echte zusätzliche Kosten können auch für Netzleitungsentgelte entstehen. Wenn ein Anruf von einer Kommune an eine andere weitergeleitet wird, können Netzleitungsgebühren fällig werden, die gegenwärtig bei ca. zwei bis vier Cent pro Gesprächsminute liegen. Allerdings fallen Netzleitungsgebühren aufgrund der vielerorts genutzten Flatrate-Tarife erst gar nicht an und Weiterleitungen machen nur einen Teil des gesamten Anrufvolumens aus. Selbst wenn es zum Anfall von Netzleitungsgebühren kommt, betragen die dafür aufzuwendenden Kosten nur einen geringen Teil der Gesamtkosten für die Beantwortung eines Anruf.

4.2.3 Das Zentralmodell

Beim Zentralmodell (vgl. Abbildung 13) wird davon ausgegangen, dass der telefonische Service von einer Verwaltungseinheit allein betrieben wird. Mit der Entscheidung für diese Modellvariante entscheidet sich der Teilnehmer dafür, das in Kapitel 1.2 skizzierte Serviceversprechen eigenständig einzuhalten. Dies umfasst insbesondere die Bereitstellung der Mitarbeiter und das Einrichten des Telefonarbeitsplatzes.⁵

Der organisatorische und technische Aufbau eines Servicecenters kann in Abhängigkeit der jeweiligen Voraussetzungen bis zu 18 Monaten dauern. Sind bauliche Veränderungen nicht erforderlich und/oder bereits Softwarekomponenten vorhanden, kann diese Zeit erheblich verkürzt werden.

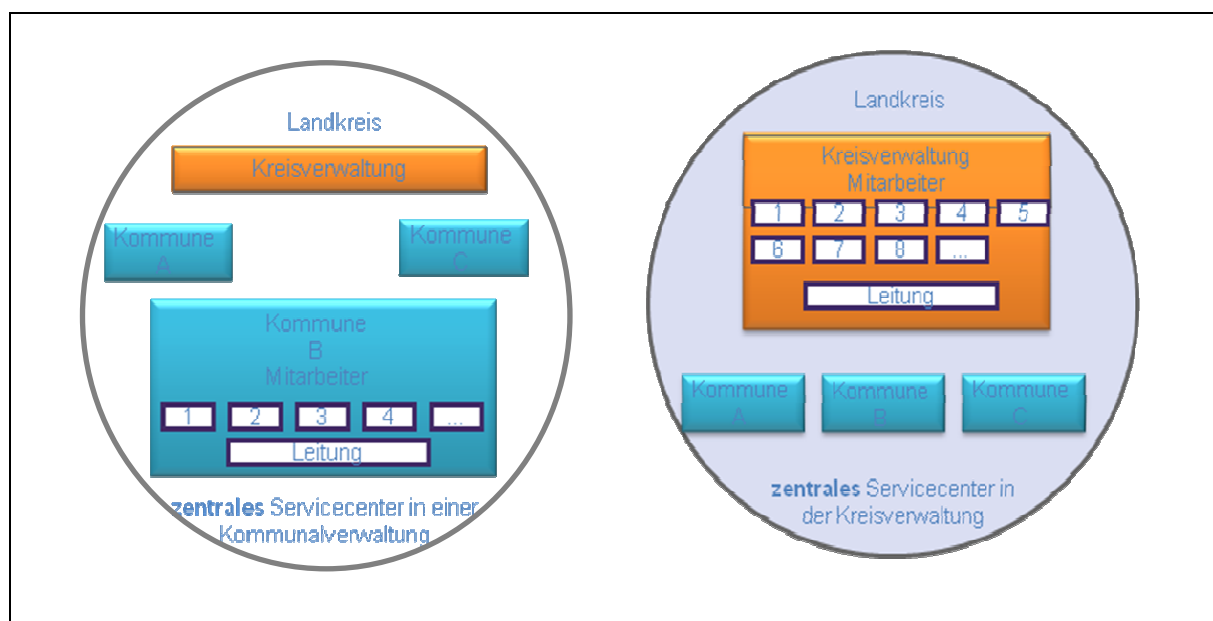


Abbildung 12: Das Zentralmodell

Ein Servicecenter dieses Modelltyps ist bereits in der Landeshauptstadt Magdeburg eingerichtet worden.

Ein Servicecenter nach diesem Modell kann auch als „Servicecenter nach dem Kreismodell“ oder „Regionales Servicecenter“ organisiert werden. In diesem Fall wird das Servicecenter im Rahmen gemeinsamer Regelungen (interkommunale Zusammenarbeit) z.B. von einem Landkreis eingerichtet und zugleich für die kreisangehörigen Kommunen betrieben. D.h. in diesen Fällen bietet das Servicecenter den telefonischen Dienst nicht nur für die Bürger der Gebietskörperschaft an, die es betreibt, sondern ebenso für Bürger eines ganzen Kreises oder einer Region – unabhängig von der rechtlichen Zuständigkeit der Aufgaben.

Es sind auch weitere Konstellationen im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit denkbar. So ist der Landkreis Börde am 4. Oktober 2011 dem D115-Verbund beigetreten. Die eingehenden Telefongespräche werden jedoch nicht durch ein eigenes Servicecenter beaufschlagt, sondern das Servicecenter der Landeshauptstadt Magdeburg übernimmt diese Dienstleistung. Die beiden Partner haben eine entsprechende Vereinbarung abgeschlossen. In einer einjährigen Pilotphase sollen die wirtschaftlichen, organisatorischen, rechtlichen und

⁵ Das dazugehörige Wissensmanagement-System ist größenunabhängig. Es wird in Sachsen-Anhalt zentral zur Verfügung gestellt und kann von jeder Einheit dezentral abgerufen werden - analog BUS-LSA (vgl. hierzu Kapitel 1 und 2.2.2).

personellen Rahmenbedingungen für den Dauerbetrieb ermittelt werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt dieses Modell.

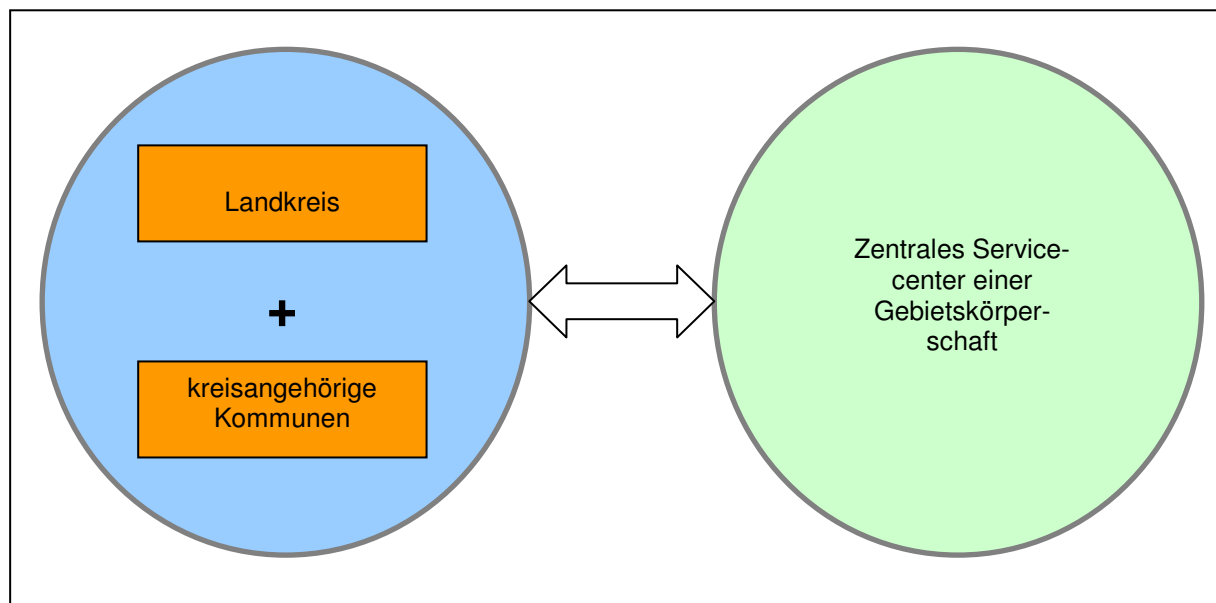


Abbildung 13: Zentralmodell - Interkommunale Kooperation

Ein Servicecenter nach dem Zentralmodell kann gegenüber dem virtuellen Servicecenter folgende Vorteile aufweisen:

- **Logistisch optimierte Steuerung**
Ein zentrales Servicecenter an einem Ort ist leichter zu organisieren als ein dezentral organisiertes virtuelles Servicecenter.
- **Höherer Spezialisierungsgrad**
Mit zunehmender Größe ist es auch eher möglich, Spezialisten für alle Funktionen und Verantwortliche samt Vertretern vorhalten zu können.
- **Einfachere Qualitätssicherung**
Schulungsmaßnahmen zur Steigerung der Auskunftqualität können in einem zentralen Servicecenter einfacher durchgeführt werden. Die Mitarbeiter erkennen schnell Verbesserungspotenziale der Wissensdatenbanken. Diese können durch einen zuständigen „Wissensverantwortlichen“ schneller optimiert werden.
- **Breitere Dienstleistungstiefe**
Das Dienstleistungsangebot kann stetig und leichter ausgebaut werden.
- **Multizentrik und interkommunaler Partner für Überlauf- und Randzeiten**
Zentrale Servicecenter sind bis zu ihren sprungfixen Kosten leicht erweiterbar. Unterstützungsleistungen gegenüber neuen Kooperationspartnern werden von zentralen Servicecentern meist eigeninitiativ angeboten. Hohe Effizienzgewinne werden durch einen hohen Auslastungsgrad (hohes Anrufvolumen) generiert.

5 Die Einheitliche Behördenrufnummer 115

5.1 Das Konzept der 115

Die Geschäfts- und Koordinierungsstelle (GK) 115 im Bundesministerium des Innern (BMI) bietet über die Einheitliche Behördenrufnummer 115 einen bundesweit einheitlichen telefonischen Zugang zur öffentlichen Verwaltung. Eine moderne Telefoninfrastruktur, das Routing, ermöglicht die Zuordnung des Gesprächs zu einem kommunalen oder regionalen 115-Servicecenter. Die 115-Servicecenter beantworten Fragen bezüglich aller drei Verwaltungsebenen (Kommune (auch horizontal), Land und Bund) in festen Servicezeiten mit festgelegter hoher Servicequalität unmittelbar nach Wahl der Nummer und überwiegend direkt im Erstgespräch. Wenn eine Antwort nicht gefunden werden kann, versenden sie Tickets an Fachebenen aller drei Zuständigkeitsebenen und nennen separate Hotline-Zugänge oder Ansprechpartner. 115-Servicecenter reichen benötigte Unterlagen, sowie Dokumente aus, nennen Öffnungszeiten und Adressen, sofern ein Behördengang erforderlich bleibt.

Bürger ersparen sich mit der 115 unnötige und zeitintensive Wege zur Verwaltung. Die Behörden werden von Anliegen allgemeiner Art entlastet und erhalten die Chance, ihre Fachebenen auf dem Gebiet der Sachbearbeitung störungsfreier tätig werden zu lassen, was Freiräume für andere Aufgaben schafft.

Die einheitliche Behördenrufnummer 115 startete am 24. März 2009 in Modellregionen. Mit dabei waren neben den Stadtstaaten Berlin und Hamburg zahlreiche Kommunen in Nordrhein-Westfalen, Hessen und Niedersachsen. Inzwischen können per 1. Oktober 2011 rund 16 Millionen Bürger den direkten Draht zur Verwaltung nutzen. Zehn Bundesländer beteiligen sich an der 115, darunter das Land Sachsen-Anhalt. Schleswig-Holstein und Baden-Württemberg haben 2011 die Verwaltungsvereinbarungen unterschrieben. Die Landeshauptstadt Magdeburg trat mit dem Servicecenter Magdeburg als erste Kommune in den neuen Bundesländern am 1. Dezember 2010 dem 115-Verbund bei. Der Landkreis Börde⁶ ist seit dem 4. Oktober 2011 Verbundpartner.

Der vorab definierte „Service Level“ und die Fallabschlussquote wurden übertroffen. Folgende Top-Leistungen wurden am häufigsten nachgefragt:

Die Top 15 des zentralen Wissensmanagements (für die im Oktober 2010 am häufigsten nachgefragten Begriffe)	
1. Personalausweis	8. Steuern
2. Organisationseinheiten	9. Meldewesen
3. KFZ-Zulassung	10. Hundesteuer
4. Falschanrufe	12. Wohngeld/Wohnberechtigungsschein
5. Reisepass	13. Gewerbe
6. Führerschein	14. Elterngeld
7. Urkunden/Zugnisse/Beglaubigungen	15. Abfall/Müll/Sperrmüll

Tabelle 3: Die Top 15 des 115-Wissensmanagements

Die D-115 verfügt über professionelle Marketing-Instrumente, die sie neuen Teilnehmern kostenlos zur Verfügung stellt.

⁶ Landkreis Börde, Verbandsgemeinde Westliche Börde, Stadt Haldensleben, Verbandsgemeinde Obere Aller, Verbandsgemeinde Flechtingen, Stadt Wanzleben-Börde, Stadt Oebisfelde-Weferlingen, Gemeinde Niedere Börde, Gemeinde Hohe Börde, Gemeinde Sülzetal, Gemeinde Barleben



Abbildung 14: Beispiele für Print-Plakate

Zu den bemerkenswertesten Ereignissen für die 115 im vergangenen Jahr zählte der Start des Gebärdentelefons für gehörlose und hörschädigte Bürgerinnen und Bürger. Er erfolgte am 26. April 2010. Mit diesem Angebot, das über Video-Telefonie erreichbar ist, wird auch dieser Gruppe ein leichter Zugang zur öffentlichen Verwaltung ermöglicht. Der 115-Verbund erleichtert Kommunen die Umsetzung von solchen Leistungen, die für eine Kommune allein nicht finanzierbar wären.



Abbildung 15: Tagesschau-Beitrag vom 26. April 2010 anlässlich der Einführung des D-115-Gebärdentelefons für gehörlose und hörschädigte Bürgerinnen und Bürger.

5.2 Die Anwendung der 115 in Ergänzung zu einem verbesserten telefonischen Servicedienst in Sachsen Anhalt

Das Konzept der Einheitlichen Behördenrufnummer 115 weist in den maßgeblichen Punkten wesentliche Übereinstimmungen zu dem Konzept des telefonischen Dienstes in Sachsen-Anhalt auf. Die 115 zentralisiert die häufig gestellten Fragen der Bürger an die verschiedenen Bereiche der Verwaltung. Sie ermöglicht ein Ticket-System zur zielgerichteten Information der Fachebene und sie ermöglicht das Generieren von Wissen über die Kommunal- und Landesgrenzen hinaus. **Das 115-Konzept ist ein Gemeinschaftskonzept aller föderaler Ebenen.** Es beinhaltet darüber hinaus konkrete Festlegungen, das Serviceversprechen



betreffend, zum Beispiel den Service-Level (75% der Anrufe werden in 30 Sekunden angenommen), die Anrufannahmequote (90% aller Anrufe werden entgegengenommen), die Fallabschlussquote (mind. 65% aller Fragen werden im Erstkontakt beantwortet) oder die Qualität der Auskunft (freundlich und serviceorientiert).

Die Einheitliche Behördenrufnummer kann in den nachfolgenden Punkten den telefonischen Dienst in Sachsen-Anhalt ganz maßgeblich ergänzen:

- **Die Bereitstellung der Sonderrufnummer 115:**
Die Einheitliche Behördenrufnummer 115 lehnt sich an die Notrufnummern 110 und 112 an. Sie ist einfach zu merken und bundesweit einheitlich.
- **Die Bereitstellung der 115-Basisinfrastruktur**
Die Einheitliche Behördenrufnummer 115 umfasst zentrale und dezentrale Komponenten. Die zentralen Komponenten der 115 umfassen u.a. die Einrichtung, den Betrieb und die Weiterentwicklung des Netzbetriebs, des Wissensmanagements, des Berichtswesens, der Informationsweiterleitung und des Gebärdentelefons. Dezentrale Komponenten beziehen sich auf die lokalen Infrastrukturen der 115-Teilnehmer, die von diesen verantwortet und zur Verfügung gestellt werden. Auch die räumliche Zuordnung der Bürger-Anrufe auf das eigene Servicecenter ist bei der 115 sichergestellt. Technische Komponenten und deren Schnittstellen zur lokalen Infrastruktur der 115-Teilnehmer werden von der Geschäfts- und Koordinierungsstelle 115 allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt.
- **Unterstützung durch 115-Referenten**
115-Referenten unterstützen bei der Erstellung einer auf die Kommune maßgeschneiderten kommunalen Umsetzungskonzeption.
- **Erfahrene TK-Spezialisten** unterstützen bei der Einrichtung der TK-Technik.
- **Erfahrene Integrationsmanager** unterstützen beim Aufbau und der Integration von Servicecentern.
- **Hilfreiche Literatur, Handbücher und ähnliche Nachschlagewerke**
Hinsichtlich der 115 steht umfangreiche Literatur zur Verfügung zum Thema „Aufbau eines Servicecenters“, „Integration der 115 in ein bestehendes Servicecenter“, Handbuch Betrieb, Handlungsempfehlungen, Spezifikationen, Muster-Stellenbeschreibungen, Schulungsunterlagen, Verwaltungsvereinbarungsmuster u.a.
- **Auskunft über bürgerrelevante Informationen des Bundes- und Landes**
Das 115-Wissensmanagement umfasst auch Leistungen zu Landes- und die Bundesbehörden.
- **Unterstützung im Marketingbereich und in der Werbung**
Die 115 verfügt über ein schlüssiges Marketing-Konzept.
- **Kommunikationsarbeit auf Länder- und Bundesebene**
Die 115 setzt sich für eine umfangreiche Kommunikationsarbeit auf Länder- und Bundesebene ein, um die Nummer 115 bundesweit zu etablieren; dies verbessert die Auskunftsfähigkeit der Kommunen in Sachsen-Anhalt.
- **Die 115 unterstützt durch Verbund und Netzwerk**
Die 115 führt zu Synergien im bundesweiten 115-Verbund und macht die Vorteile des 115-Netzwerks nutzbar.

- **Nutzung des 115-Gebärdentelefons**
Durch das 115-Gebärdentelefon ist auch der telefonische Dienst Sachsen-Anhalts barrierefrei und für Gehörlose nutzbar.
- **Argumentationshilfen für die Entscheidungsebene**
Die GK D-115 im BMI stellt unterstützende Informationen zur Entscheidungsfindung bereit.
- **115 ist international**
Für die 115 wird auch auf internationalen Parkett geworben.

Dass eine Zusammenarbeit bestens gelingen kann, zeigt die bereits bestehende erfolgreiche Kooperation des Landes Sachsen-Anhalt mit der Landeshauptstadt Magdeburg. Hierbei betreiben das Land Sachsen-Anhalt und Magdeburg gemeinsam ein 115-Servicecenter.



Abbildung 16: Der gemeinsame Betrieb einer telefonischen 115-Landes- und Stadtauskunft.
Innenminister Holger Hövelmann (l.) und Magdeburgs Oberbürgermeister Dr. Lutz Trümper unterzeichnen den Vertrag zum Aufbau einer gemeinsamen Behördenauskunft. Foto: Oliver Schlicht

5.3 Zusätzliche Effizienzpotenziale durch die Integration in den 115-Verbund

Durch die Integration eines telefonischen Servicecenters in den 115-Verbund können über die im Kapitel 3 angesprochenen Entlastungseffekte hinaus weitere Einsparungen erzielt werden.

So reduziert sich bei fremder Zuständigkeit der Pflegeaufwand für Wissensdatenbanken. Viele Verwaltungen pflegen auf ihren Internetseiten oder in ihrem Intranet Leistungen des Landes und Bundes. Im 115-Verbund kann auf die Daten der zuständigen Behörde zugegriffen werden. Der eigene Pflegeaufwand für diese Leistungen entfällt. Aber auch die eigenen Leistungsbeschreibungen können von neuen 115-Teilnehmern als Vorlage für deren Leistungsbeschreibungen genutzt werden. Häufig müssen nur einige lokale Spezifika (wie z.B. Adresse, Öffnungszeiten etc.) angepasst werden.

Die Wort-Bild-Marke „115 - Ihre Behördennummer“, das Nutzen vorhandener Marketingstrategien, sowie der wachsende Bekanntheitsgrad der 115 verringern dann die Kosten für die Konzeption individueller Werbemaßnahmen bzw. machen diese ganz entbehrlich.



Die zentralen Komponenten einer Einheitlichen Behördenrufnummer, sowie der Betrieb und die Weiterentwicklung eines Netzbetriebs, eines Wissensmanagements, eines Berichtswesens, einer Informationsweiterleitung und eines Gebärdentelefons, sowie Schnittstellen zu zentralen technischen Komponenten werden durch den 115-Verbund bereitgestellt und stehen den Teilnehmern zur Verfügung. Die Finanzierung hierfür ist durch den Bund und die teilnehmenden Länder, wie z. B. das Land Sachsen-Anhalt, sichergestellt.

Daneben stellt der 115-Verbund Schulungsunterlagen zur Verfügung oder organisiert die Teilnahme an Schulungsveranstaltung anderer 115-Verbundpartner. Ein kontinuierliches Training der Servicecenter-Kräfte verbessert die Auskunftsfähigkeit des telefonischen Dienstes und damit die Fallabschlussquote, welche maßgeblich die Fachebene entlastet.

6 Lösungsvorschlag für das Vorgehen in Sachsen-Anhalt

Die zentrale Aufgabe der gemeinsamen Arbeitsgruppe bestand darin, zu klären, welches Modell zur Verbesserung des telefonischen Dienstes in Sachsen-Anhalt gewählt werden sollte, um eine serviceorientierte Dienstleistung wirtschaftlich zu erbringen. Zum anderen sollte geprüft werden, ob die derzeit bundesweit in Einführung befindliche Einheitliche Behördenrufnummer 115 eine adaptionsfähige Lösung auch für Sachsen-Anhalt darstellt. Die Arbeitsgruppe ist zu dem Ergebnis gelangt, dass sich für eine flächendeckende Verbesserung des telefonischen Dienstes in Sachsen-Anhalt das „Virtuelle Modell“ als Einstieg empfiehlt und die Integration in das bereits bestehende 115-Konzept für sinnvoll erachtet wird. Im Folgenden wird dieses Ergebnis erläutert.

6.1 Einstieg in die interkommunale Zusammenarbeit

Ein Umsetzungsmodell ist stets von den Ausgangssituationen vor Ort abhängig.

Im Rahmen dieses Papiers wurden die Umsetzungsmodelle „Virtuelles Modell“ und „Zentrales Modell“ eingehend erläutert und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft. Beide Modelle weisen Vorteile auf. Aus organisatorischer Sicht überwiegen die Vorteile beim Zentralen Modell, einem Modell welches bereits in der Landeshauptstadt Magdeburg mit dem SC Magdeburg betrieben wird. Insbesondere auch mit Blick auf die Einhaltung eines umfangreichen 115-Servicecentersprechens dürfte das Zentrale Modell der Lösung grundsätzlich besser entsprechen. Es weist neben der besseren Steuerung und Leitung vor allem Größenvorteile auf. Durch die permanente Verfügbarkeit von Spezialisten für die Absicherung von essentiellen Funktionen und Verantwortlichkeiten in einem zentralen Servicecenter ist in einem Zentralen Modell eine höhere Effektivität und Stabilität zu erwarten. Spezialisten und die Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeiter werden sich in einem virtuellen Servicecenter nur mittel- bis langfristig entwickeln bzw. feststellen lassen. Die räumlich verteilten Arbeitsplätze eines virtuellen Servicecenters müssen standortübergreifend organisatorisch gesteuert und koordiniert werden. Die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander sowie die flexible Zuordnung von Aufgaben können in einem virtuellen Servicecenter nur mit besonderer Software oder zusätzliche Telekommunikationstools realisiert werden. Spontane Meetings zur Qualitätsverbesserung, zu Personalgesprächen oder zur Einteilung von Sonderaufgaben sind bei dem Virtuellen Modell nicht möglich.

Dennoch stellen die Nachteile, die mit einem Zentralen Servicecenter verbunden sind - wie beispielsweise die organisatorischen Aufwände und zahlreichen Gremienabstimmungen für notwendige Umlagefinanzierungen für Personal- und Betriebskosten oder die nicht vorhandenen räumlichen Kapazitäten - klare Hemmnisse für eine zeitnahe Umsetzung dar. Um den telefonischen Dienst möglichst umgehend zu verbessern und dabei auf vorhandene Res-

sources zurückgreifen zu können, empfiehlt sich daher das Modell des Virtuellen Servicecenters.

Ausschlaggebend ist darüber hinaus, dass für das Land Sachsen-Anhalt festzustellen ist:

- Außerhalb der Verwaltung befindliche Serviceeinheiten werden häufig nicht wahrgenommen. Dies birgt die Gefahr, dass zwischen Informationsbereitsteller und Servicecenter ein Kommunikationsproblem herrscht, welches insbesondere in der Einstiegsphase eine gute örtliche Auskunftqualität und hohe Fallabschlussquote verhindert.
- In einem Flächenland wie Sachsen-Anhalt zeigen die Mitarbeiter wenig Bereitschaft, bei einer E5/E6-eingruppierten Tätigkeit den Arbeitsort zu wechseln oder weite Anfahrtswege in Kauf zu nehmen. Auch das spricht gegen die Einführung des Zentralen Modells.
- Eine Kostenneutralität ist in Sachsen-Anhalt zunächst lediglich durch die Nutzung des vorhandenen Personals zu erreichen.
- Im Virtuellen Modell ist eine Verlagerung von personellen oder finanziellen Ressourcen nicht notwendig.
- Die zentrale Einwahl ("0") wird auch im Virtuellen Modell automatisch zugeschaltet. Dadurch profitiert jeder Anrufer unmittelbar vom erweiterten Service.
- Kooperative Organisationen von Rand- und Überlaufzeiten im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit sind bei einer einheitlichen Umsetzung in den Kommunen in Sachsen-Anhalt partnerschaftlich möglich; dadurch wird die Verbesserung des telefonischen Dienstes als echtes Gemeinschaftsprojekt wahrgenommen.
- Der Einstieg für bisher unbeteiligte Kommunen ist leicht, er beschränkt sich im Wesentlichen auf die Qualifizierung des Mitarbeiters und die Verbesserung der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze.

Im Hinblick auf die Finanzierbarkeit, die Wirtschaftlichkeit, die schnelle Umsetzbarkeit und die Stärkung der interkommunalen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist zunächst das Virtuelle Modell als Einstiegsvariante für die Einführung eines telefonischen Dienstes in Sachsen-Anhalt zu empfehlen. Andererseits haben die Kommunen im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit die Möglichkeit, mit bereits bestehenden Servicecentern nach dem Zentralmodell – interkommunale Kooperation - zeitnah ihren telefonischen Dienst zu verbessern.

6.2 Teilnahme am 115-Verbund

Die Teilnahme am bundesweit durch Kommunen, Länder und Bund getragenen 115-Verbund erleichtert Kommunen in Sachsen-Anhalt den Einstieg in die Optimierung des telefonischen Dienstes.

Eine Entscheidung für eine Beteiligung am 115-Verbund bietet sich aus folgenden Gründen an:

- Die 115 ist bereits strategisch gegenüber Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen positioniert. Die Einrichtung einer eigenen dreistelligen Servicenummer wäre unwirtschaftlich und im Rahmen der bundesweiten Einführung der 115 ein falsches Signal.
- Schließlich soll über die 115 die gesamte deutsche Verwaltung ebenenübergreifend telefonisch erreicht werden.
- Das Serviceversprechens der 115 (8-18 Uhr, Mensch zu Mensch, binnen 24 Std. eine Rückantwort) hilft effizient, zuverlässig, kompetent, sympathisch und unbürokratisch, was auch auf das Verwaltungsbild positiv wirkt.



- Teilnehmer der 115 in Sachsen-Anhalt sind bereits das Land Sachsen-Anhalt und die Landeshauptstadt Magdeburg. Der Landkreis Börde trat zum 4. Oktober 2011 dem 115-Verbund bei. Die Stadt Halle, gemeinsam mit dem Saalekreis, sowie die Stadt Stendal sind bereits in der Umsetzungsphase zur Etablierung der 115 in ihrer Region.
- Die Integration kommunaler Servicecenter in den 115-Verbund erfordert – gegenüber dem Neuaufbau eines Servicecenters – in Sachsen-Anhalt klar kalkulierbare organisatorische, technische und finanzielle Anstrengungen.
- Durch die Teilnahme am 115-Verbund erhält die Verwaltung zu technischen wie organisatorischen Aspekten, sowie zu Aspekten der Wirtschaftlichkeitsberechnung umfangreiche Informationen in Form eines Know-how-Transfers.
- Es ist sichergestellt, dass telefonische Servicecenter bei der Umgestaltung in 115-Servicecenter organisatorisch und inhaltlich durch die GK D115 des Bundesministeriums des Innern begleitet werden. Die GK D115 unterstützt neue Teilnehmer in jeder Integrationsphase.

In Sachsen-Anhalt ist mittels des Virtuellen Modells, eingebettet in den 115-Verbund, eine zeitnahe Verbesserung des telefonischen Dienstes möglich. Das Land Sachsen-Anhalt hat dabei sogar die Chance, dem Bürger als erstes Bundesland flächendeckend einen vollumfänglichen 115-Service anbieten zu können. Die Erweiterung bereits bestehender Servicecenter (z.B. Landeshauptstadt Magdeburg) im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit bietet alternativ die Möglichkeit einer zeitnahen Umsetzung der Verbesserung des telefonischen Dienstes.