

# **Auf dem Weg zu einer einheitlichen Behördenrufnummer**

## **Empirische Analyse des Status quo von Servicecentern und der Bewertung durch Bürger und Wirtschaft**

Tina Goldau

Prof. Dr. Matthias Meyer

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber



## **Autoreninformationen**

Dipl.-Oec. Tina Goldau ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar.

Prof. Dr. Matthias Meyer leitet das Institut für Controlling und Rechnungswesen an der Kühne School of Logistics and Management der Technischen Universität Hamburg-Harburg. Er wurde 2008 an der WHU – Otto Beisheim School of Management habilitiert und war dort von 2003 bis 2008 Habilitand am Institut für Controlling und Management. Zuvor promovierte er an der Ludwig-Maximilians-Universität in München mit einer Arbeit über die Prinzipal-Agenten-Theorie.

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM). Neben der Mitgliedschaft in mehreren wissenschaftlichen Kommissionen und Verbänden übt er wissenschaftliche Beiratsfunktionen im ICV (Controlling) und in der BVL (Logistik) sowie in der CTcon (Beratung) aus.





# Grußwort

Die Bürgerinnen und Bürger wie auch die Wirtschaft erwarten heute einen einfachen und bequemen Zugang zur Verwaltung und eine rasche Erledigung ihrer Angelegenheiten. Die öffentliche Verwaltung muss diesen Erwartungen in ihrer täglichen Arbeit gerecht werden und ihre Organisation und ihre Verfahren stärker auf Bürgerinnen und Bürger ausrichten. Das ist die Voraussetzung für mehr Bürgernähe und Servicequalität der Verwaltung.

Der einheitliche Behördenruf 115, der allen Bürgern einen einfachen telefonischen Zugang zur Verwaltung von Bund, Ländern und Kommunen eröffnet, ist Teil eines umfassenden Modernisierungsprozesses der Verwaltung, zu dem auch der einheitliche Ansprechpartner nach der EG-Dienstleistungsrichtlinie, das E-Government und der Abbau unnötiger Bürokratie gehören. Eine herausragende Rolle spielt dabei die Informations- und Kommunikationstechnologie, die erst die Voraussetzungen für eine schnelle und sichere Kommunikation und das erforderliche Informations- und Wissensmanagement geschaffen hat.

Ausgangspunkt für das Projekt 115 war die Anregung der Bundeskanzlerin beim IT-Gipfel im Dezember 2006. Dieses Vorhaben ist Beispiel einer gelungenen Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen, ohne dass zuvor in einem aufwendigen Verfahren ein Staatsvertrag abgeschlossen oder eine gesetzliche Grundlage geschaffen worden wäre. Vielmehr haben die E-Government-Staatssekretäre von Bund und Ländern im Mai 2007 das Bundesministerium des Innern und das Land Hessen mit der Federführung für das Projekt beauftragt. Am 24. März 2009 konnte Bundesminister Dr. Wolfgang Schäuble zusammen mit denjenigen Ländern und Kommunen, die von der Idee des Projekts überzeugt waren und sich zur Mitwirkung entschlossen hatten, den Probetrieb in Modellregionen mit rund 10 Mio. Bürgerinnen und Bürgern eröffnen. Seit dem läuft der Probetrieb stabil.

Der neue Bürgerservice hat große Resonanz gefunden. In den ersten beiden Monaten gingen bundesweit mehr als 500.000 Anrufe ein. Täglich rufen weiterhin durchschnittlich rund 9.000 Bürger an, davon etwa 6.000 in den noch nicht versorgten Regionen.

Es ist der gemeinsamen Projektgruppe des Bundesministeriums des Innern und des Landes Hessen sowie den beteiligten Ländern und Kommunen zu verdanken, dass in

kurzer Zeit ein tragfähiges Konzept für den einheitlichen Behördenruf 115 entwickelt und in die Praxis umgesetzt werden konnte. Das ISPRAT-Institut hat die konzeptionellen Arbeiten mit seiner Studie vom Dezember 2007 maßgeblich unterstützt.

Dafür möchte ich dem damaligen Staatssekretär und Bevollmächtigten für E-Government und Informationstechnik der Hessischen Landesregierung und ISPRAT Vorstandsvorsitzenden, Herrn Harald Lemke, noch einmal sehr herzlich danken.

Es ist zu begrüßen, dass das ISPRAT-Institut nunmehr eine weitere Untersuchung zum Projekt 115 mit dem Titel „Auf dem Weg zu einer einheitlichen Behördenrufnummer“ vorgelegt hat. Mein Dank gilt den Professoren Dr. Matthias Meyer und Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, die die Arbeit inhaltlich betreut haben, sowie der Verfasserin Frau Tina Goldau. Neben der Bestandsanalyse von Servicecentern auf Landes- und Kommunalebene dürfte insbesondere auch die Befragung von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen zur Relevanz des neuen Bürgerservice auf Interesse stoßen.

Es ist zu hoffen, dass auch diese Studie zum weiteren Erfolg des Projekts 115 beiträgt.

Dr. Hans Bernhard Beus

(Staatssekretär im Bundesministerium des Innern,  
IT-Beauftragter der Bundesregierung)

# Vorwort

*"Hierfür sind wir nicht zuständig"* – das sollen Anrufer bei Fragen rund um Verwaltungsangelegenheiten nicht mehr zu hören bekommen. In Zukunft können sie die Rufnummer 115 wählen und sich dort zentral in allen Angelegenheiten der öffentlichen Verwaltung beraten lassen – vorbei die Zeit der ewigen Suche nach Ansprechpartnern im Behördendschungel! Diese Rufnummer gilt als Chance für alle Ebenen der öffentlichen Verwaltung, ein zeitgemäßes Dienstleistungsangebot mit hohen Qualitätsansprüchen zu etablieren. Gleichzeitig soll sie der Verwaltung zu einem positiven Image verhelfen. Über die Verwaltungsgrenzen hinweg wird von der Behördenrufnummer viel Positives erwartet: Bürger als auch die Verwaltung selbst können davon profitieren; aber auch die politische Ebene erhofft sich eine positive Signalwirkung durch eine optimierte Schnittstelle zwischen Bürgern und der Verwaltung.

Ungeachtet dieser großen Erwartungen stellt sich die Frage, ob das Vorhaben tatsächlich den Nutzen bringt, den es verspricht. Um das Konzept der behördenübergreifenden Servicrufnummer erfolgreich umzusetzen, müssen verschiedene Herausforderungen bewältigt werden. Zu diesem Zweck arbeiten Kommunen, Länder und Bund konstruktiv zusammen. Informationen zum Aufbau und Betrieb von Servicecentern werden gebündelt und strukturiert, so dass es Verwaltungsinstitutionen erleichtert wird, Servicecenter aufzubauen und sich an der Behördenrufnummer zu beteiligen. Die Behördenrufnummer ist als ein dynamisches System zu verstehen, dessen Leistungsangebot und geografische Abdeckung Schritt für Schritt weiter ausgebaut werden. Das Ziel ist es, einen nationalen kundenorientierten Service zu gewährleisten.

Derzeit bilden Erfahrungen aus bereits etablierten Servicecentern eine wesentliche Grundlage für den Aufbau der deutschlandweiten Behördenrufnummer. So gilt das Prinzip, auf existierendem Know-how aufzubauen. Gerade deshalb ist es auch wichtig zu verstehen, wie die Kunden der Verwaltung (insbesondere Bürger und Unternehmen) die Servicecenter beurteilen und was sie sich weiterhin an Leistungen wünschen.

Vor diesem Hintergrund soll das vorliegende Buch einen Beitrag leisten, um einerseits Informationen über bestehende Servicecenter zu sammeln und zu verdichten. Andererseits erhalten diese Servicecenter auf Basis unserer im Buch dargestellten Empirie ein direktes Feedback, wie Bürger und Unternehmen diese neuartige Dienstleistung beurteilen und was sie von ihr erwarten. Das Buch basiert auf einer empiri-



schen Studie, die vom Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management als einer der wissenschaftlichen Projektpartner im Rahmen des ISPRAT-Projekts durchgeführt wurde. Die Ergebnisse beruhen auf den Antworten von 23 Servicecenter-Verantwortlichen, 1.002 Bürgern und 187 Unternehmensvertretern.

Wir freuen uns, Ihnen im Folgenden unsere umfassenden Ergebnisse zu Servicecentern der Verwaltung präsentieren zu können. Besonderer Dank gilt den Servicecenter-Verantwortlichen für ihre freundliche und hilfreiche Kooperation im Rahmen von Interviews sowie der Bereitstellung von Informationen.

Viel Spaß beim Lesen!

Tina Goldau, Matthias Meyer und Jürgen Weber

Vallendar und Hamburg im Mai 2009

# Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| <b>VORWORT</b> .....   | <b>VII</b> |
| <b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....                                  | <b>IX</b>  |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....                               | <b>XII</b> |
| <b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....                                 | <b>XIV</b> |
| <b>1. UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND</b> .....                          | <b>1</b>   |
| <b>1.1. Hintergrund und Motivation</b> .....                     | <b>2</b>   |
| <b>1.2. Aufbau der Untersuchung</b> .....                        | <b>6</b>   |
| <b>2. SERVICECENTER ALS UNTERSUCHUNGSOBJEKT</b> .....            | <b>9</b>   |
| <b>2.1. Behördenrufnummer 115</b> .....                          | <b>9</b>   |
| <b>2.2. Servicecenter</b> .....                                  | <b>11</b>  |
| 2.2.1. Die Begriffe Servicecenter und Callcenter .....           | 11         |
| 2.2.2. Nutzen der Servicecenter .....                            | 12         |
| 2.2.3. Informationsdefizit.....                                  | 14         |
| <b>2.3. Vorgehen im Rahmen der Gesamtstudie</b> .....            | <b>14</b>  |
| <b>3. SERVICECENTER DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG..</b> <b>19</b>  |            |
| <b>3.1. Vorgehen der Status-quo-Analyse und Datenbasis</b> ..... | <b>20</b>  |
| <b>3.2. Auf dem Weg zum Servicecenter</b> .....                  | <b>23</b>  |
| 3.2.1. Bürgerbüro .....  | 24         |
| 3.2.2. Telefonische Bürgerberatung.....                          | 24         |
| <b>3.3. Motivation zum Aufbau der Servicecenter</b> .....        | <b>26</b>  |
| <b>3.4. Servicecenter auf kommunaler Ebene</b> .....             | <b>29</b>  |
| 3.4.1. Nutzenbilanz aus Sicht der Verwaltung.....                | 30         |
| 3.4.2. Zugangskanäle und deren Nutzungsintensität.....           | 32         |
| 3.4.2.1. <i>Telefonischer Zugang</i> .....                       | 32         |
| 3.4.2.2. <i>Gründe für das heterogene Anrufvolumen</i> .....     | 36         |
| 3.4.2.3. <i>Weitere Kommunikationswege</i> .....                 | 37         |
| 3.4.3. Serviceversprechen und ihre Einhaltung.....               | 38         |
| 3.4.3.1. <i>Abschluss- und Weiterleitungsrate</i> .....          | 41         |
| 3.4.3.2. <i>Zeitaufwand für Auskünfte</i> .....                  | 43         |

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| 3.4.4.      | Anliegen der Anrufenden.....                                     | 45         |
| 3.4.5.      | Dienstleistungsangebot .....                                     | 48         |
| 3.4.5.1.    | <i>Leistungsangebot</i> .....                                    | 49         |
| 3.4.5.2.    | <i>Informationsquellen</i> .....                                 | 51         |
| 3.4.6.      | Organisation .....   | 54         |
| 3.4.6.1.    | <i>Frontoffice und Backoffice</i> .....                          | 54         |
| 3.4.6.2.    | <i>Personal</i> .....  | 56         |
| 3.4.6.3.    | <i>Technische Aspekte</i> .....                                  | 58         |
| 3.4.7.      | Wirtschaftlichkeit und Leistungsverrechnung .....                | 60         |
| 3.4.7.1.    | <i>Kostenstruktur</i> .....                                      | 60         |
| 3.4.7.2.    | <i>Aspekte zur Wirtschaftlichkeit</i> .....                      | 63         |
| 3.4.7.3.    | <i>Leistungsverrechnung</i> .....                                | 65         |
| 3.4.8.      | Vorbereitung von Servicecentern.....                             | 67         |
| <b>3.5.</b> | <b>Auf Unternehmen ausgerichtete Servicezentren .....</b>        | <b>70</b>  |
| 3.5.1.      | Motivation.....  | 71         |
| 3.5.2.      | Erkenntnisse .....   | 71         |
| 3.5.2.1.    | <i>Dienstleistungsangebot</i> .....                              | 72         |
| 3.5.2.2.    | <i>Serviceversprechen</i> .....                                  | 73         |
| 3.5.2.3.    | <i>Anliegen der Anrufenden</i> .....                             | 74         |
| 3.5.2.4.    | <i>Zugangskanäle</i> .....                                       | 74         |
| 3.5.2.5.    | <i>Örtliche Integration</i> .....                                | 75         |
| 3.5.2.6.    | <i>Personal</i> .....  | 75         |
| 3.5.2.7.    | <i>Vorbereitung</i> .....  | 77         |
| 3.5.2.8.    | <i>Technische Aspekte</i> .....                                  | 77         |
| 3.5.2.9.    | <i>Nutzenbilanz</i> .....  | 78         |
| 3.5.2.10.   | <i>Entwicklungsmöglichkeiten</i> .....                           | 79         |
| <b>3.6.</b> | <b>Servicecenter auf Landesebene .....</b>                       | <b>80</b>  |
| <b>3.7.</b> | <b>Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von 115.....</b> | <b>82</b>  |
| <b>3.8.</b> | <b>Zusammenfassung .....</b>                                     | <b>85</b>  |
| <b>4.</b>   | <b>PERSPEKTIVE DER KUNDEN.....</b>                               | <b>89</b>  |
| <b>4.1.</b> | <b>Vorgehen der Kundenbefragungen und Datenbasis.....</b>        | <b>89</b>  |
| <b>4.2.</b> | <b>Validierung der Relevanz des telefonischen Zugangs.....</b>   | <b>92</b>  |
| <b>4.3.</b> | <b>Bürger .....</b>  | <b>94</b>  |
| 4.3.1.      | Telefonische Interaktion .....                                   | 94         |
| 4.3.2.      | Einschätzungen zur Behördenrufnummer .....                       | 102        |
| <b>4.4.</b> | <b>Unternehmen.....</b>  | <b>107</b> |
| 4.4.1.      | Telefonische Interaktion .....                                   | 109        |
| 4.4.2.      | Einschätzungen zur Behördenrufnummer.....                        | 116        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.5. Zusammenfassende Gegenüberstellung .....</b> | <b>124</b> |
| 4.5.1. Telefonische Interaktion .....                | 125        |
| 4.5.2. Einschätzungen zur Behördenrufnummer.....     | 128        |
| <b>5. FAZIT .....</b>                                | <b>133</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>                     | <b>138</b> |

# Abbildungsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 1: Vorgehen im Rahmen der Gesamtstudie .....              | 16  |
| Abbildung 2: Anrufvolumen im Tagesverlauf.....                      | 35  |
| Abbildung 3: Häufig nachgefragte Themenbereiche .....               | 46  |
| Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Leistungsportfolio.....             | 50  |
| Abbildung 5: Kostenstruktur .....                                   | 62  |
| Abbildung 6: Kommunikationskanäle .....                             | 93  |
| Abbildung 7: Anruhfrequenzen bestimmter Anliegen .....              | 95  |
| Abbildung 8: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot .....        | 96  |
| Abbildung 9: Zufriedenheit mit der telefonischen Interaktion .....  | 97  |
| Abbildung 10: Anforderungen an den Verwaltungskontakt .....         | 98  |
| Abbildung 11: Hilfreiche Informationen.....                         | 100 |
| Abbildung 12: Einsatz von Callcentern .....                         | 101 |
| Abbildung 13: Gewünschte Informationen durch Servicecenter .....    | 102 |
| Abbildung 14: Bedeutung von Merkmalen und Eigenschaften .....       | 103 |
| Abbildung 15: Auffälligkeiten melden .....                          | 105 |
| Abbildung 16: Behördenrufnummer als Kommunikationsfortschritt.....  | 106 |
| Abbildung 17: Zahlungsbereitschaft .....                            | 107 |
| Abbildung 18: Branchen und Unternehmensgrößen.....                  | 108 |
| Abbildung 19: Anruhfrequenz allgemein .....                         | 109 |
| Abbildung 20: Anruhfrequenz bestimmter Anliegen .....               | 110 |
| Abbildung 21: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot .....       | 112 |
| Abbildung 22: Zufriedenheit mit der telefonischen Interaktion ..... | 113 |
| Abbildung 23: Anforderungen an den Verwaltungskontakt .....         | 114 |
| Abbildung 24: Hilfreiche Informationen.....                         | 115 |
| Abbildung 25: Einsatz von Callcentern .....                         | 116 |
| Abbildung 26: Gewünschte Informationen durch Servicecenter .....    | 117 |
| Abbildung 27: Bedeutung von Merkmalen und Eigenschaften .....       | 118 |
| Abbildung 28: Auffälligkeiten melden .....                          | 120 |
| Abbildung 29: Behördenrufnummer als Kommunikationsfortschritt.....  | 121 |
| Abbildung 30: Unternehmensdaten angeben .....                       | 122 |
| Abbildung 31: Einspareffekte .....                                  | 123 |
| Abbildung 32: Zahlungsbereitschaft .....                            | 123 |
| Abbildung 33: Internetangebot.....                                  | 124 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 34: Vergleich der Anrufe mehrmals im Jahr.....          | 126 |
| Abbildung 35: Vergleich der Erwartungen .....                     | 127 |
| Abbildung 36: Vergleich der Bedeutung von Informationen .....     | 129 |
| Abbildung 37: Vergleich der Merkmale einer Behördenrufnummer..... | 130 |

# Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Betrachtete Einrichtungen auf kommunaler Ebene ..... | 22 |
| Tabelle 2: Anrufvolumen der Servicecenter .....                 | 33 |
| Tabelle 3: Serviceversprechen und deren Einhaltung.....         | 40 |
| Tabelle 4: Abschluss- und Weiterleitungsrate .....              | 42 |
| Tabelle 5: Durchschnittliche Bearbeitungszeiten.....            | 44 |
| Tabelle 6: Öffnungszeiten der Servicecenter .....               | 48 |
| Tabelle 7: Gesamtanzahl der Mitarbeiter .....                   | 54 |

# 1. Untersuchungsgegenstand

Die in diesem Buch vorgestellten Ergebnisse sind im Kontext der geplanten Einführung einer einheitlichen Behördenrufnummer in Deutschland zu sehen. Mit dem *Projekt D115 – Einheitliche Behördenrufnummer* befindet man sich auf dem Weg zur bundesweit einheitlichen Behördenrufnummer 115. Dabei sind der Bund (vertreten durch das Bundesministerium des Innern – BMI) und das Land Hessen (vertreten durch das Hessische Ministerium des Innern und für Sport – HMdIS) seit 2007 mit dem Projekt betraut und leiten die Einführung der Behördenrufnummer sowie ihre Erprobung in Pilotregionen.<sup>1</sup> In enger Zusammenarbeit hat das ISPRAT-Institut (Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie e.V.)<sup>2</sup> erste Projektschritte begleitet und hierzu das strategische Forschungsprojekt *Bürgertelefon 115* initiiert. Nach dem Grundsatz, für einen zukunftsweisenden Beitrag Forschungsinstitute und Praktiker aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik zu vernetzen, wurde in einer interdisziplinären Kooperation das Buch *Strategie 115 – Studie zur Einführung einer behördenübergreifenden Servicrufnummer 115 in Deutschland*<sup>3</sup> erarbeitet. Die Studie enthält eine umsetzungsorientierte Strategie für die einheitliche Behördenrufnummer 115, die einen Lösungskorridor zur Realisierung von 115 für Deutschland absteckt.

Komplementär zu diesen Bemühungen beschäftigt sich dieses Buch mit dem telefonischen Kommunikationskanal. Dieser Kommunikationskanal der öffentlichen Verwaltung ist mit größer werdendem Interesse an (etablierten) Servicecentern der Verwaltung und ihrer wachsenden Bekanntheit zunehmend in den Fokus gerückt. Zwar adressieren viele Studien die Serviceorientierung des öffentlichen Sektors, sie beziehen sich aber häufig auf das Thema E-Government und konzentrieren sich also insbesondere auf das Internet. Im Unterschied dazu wurde der telefonische Zugang zur Verwaltung hinsichtlich der Kundenorientierung bisher noch nicht näher untersucht. Demnach existiert hierzu kaum strukturiertes und gebündeltes Wissen, was auch in Bezug auf die Kundenmeinung hinsichtlich der Einrichtung von Servicecentern gilt. Für die Einführung von 115 bilden entsprechende Informationen eine wesentliche Grundlage, die zwar in den einzelnen Servicecentern örtlich verteilt vorhanden ist, in

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.d115.de>.

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.isprat.net>.

<sup>3</sup> Vgl. Bertmann et al. (2008).



dieser Form aber im Rahmen von 115<sup>4</sup> bislang nicht zielführend eingesetzt werden kann.

Vor diesem Hintergrund hat die WHU – Otto Beisheim School of Management als einer der wissenschaftlichen Projektpartner im Rahmen des ISPRAT-Projekts das Nutzenversprechen der Behördenrufnummer aus verschiedenen Blickpunkten empirisch validiert. Um Informationen in Bezug auf das skizzierte Informationsdefizit zu bündeln, hat die WHU drei empirische Untersuchungen durchgeführt: eine Status-quo-Analyse bestehender Servicecenter, eine Bürgerbefragung und eine Unternehmensbefragung. Das vorliegende Buch enthält die wesentlichen Ergebnisse der Erhebungen und zeigt ein umfassendes Bild zu Servicecentern auf (kommunaler) Ebene auf, die bereits unabhängig von 115 etabliert oder im Aufbau befindlich sind und essentielle Bausteine der einheitlichen Behördenrufnummer 115 darstellen. Die Studienergebnisse liefern somit hilfreiche Informationen, die dazu dienen können, Entscheidungen in Bezug auf Servicecenter-Projekte in der öffentlichen Verwaltung und die Beteiligung an der Behördenrufnummer 115 zu unterstützen.

## **1.1. Hintergrund und Motivation**

Die Einführung einer einheitlichen Behördenrufnummer soll die Zufriedenheit mit der Verwaltung erhöhen. Bislang hält sich trotz unzähliger Initiativen zur Verwaltungsmodernisierung beharrlich der Vorwurf, dass die öffentliche Verwaltung umständlich, ineffizient, bürokratisch, bürgerunfreundlich sowie teuer ist.<sup>5</sup> Eine Aufgabensplitterung und eine unkoordinierte Aufgabenerfüllung, die unter anderem Handlungsinkonsistenzen mit sich bringt, resultiert aus fehlenden behördenübergreifenden und bürgerorientierten Leistungsangeboten. Die Folge sind lange Dienstwege, aufwendige Verfahrensschritte, Unübersichtlichkeiten und Redundanzen in den Abläufen.<sup>6</sup> Dies begründet Forderungen nach einer Modernisierung und stärkeren Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente.<sup>7</sup> Bürger und die Wirtschaft erwarten einen leistungsstarken, kundenorientierten, schnellen und flexiblen öffentlichen Sektor.

---

<sup>4</sup> Behördenrufnummer 115, Behördenrufnummer und 115 werden im Folgenden synonym verwendet.

<sup>5</sup> Vgl. Grimmer (2004).

<sup>6</sup> Vgl. Lucke (2008).

<sup>7</sup> Vgl. Plag (2007).

Auch die Verwaltung selbst verfolgt diese Eigenschaften als Ziele, deren nachhaltige Umsetzung aus Kundensicht aber bisher noch nicht als gelungen bezeichnet werden kann. Dies gilt insbesondere, wenn als Vergleichsmaßstab die Wirtschaft herangezogen wird, deren Entwicklungstempo die Verwaltung in puncto Service- und Kundenorientierung nachsteht.

Auf Seiten der Kunden zeigt sich insgesamt ein gewisser Verdruss dem öffentlichen Sektor gegenüber. Die Verwaltung wird als unübersichtlich wahrgenommen und Kommunikationswege sowie Prozesse der Vorgangsbearbeitung als beschwerlich. Gründe für das negative Image liegen zum Beispiel darin, dass öffentliche Leistungen und Zuständigkeiten oft intransparent und Verwaltungsmitarbeiter nur unzulänglich (telefonisch) erreichbar sind. Die deutsche Bevölkerung fühlt sich im Vergleich mit 22 Ländern am wenigsten über Services der Verwaltung informiert. Nur 29 % glauben zu wissen, welches Dienstleistungsangebot die Verwaltung anbietet und wie der Zugang zu diesem gewährleistet ist.<sup>8</sup>

Vor diesem Hintergrund prägen weiterhin Schlagworte wie Bürokratieabbau und Deregulierung die Verwaltungslandschaft. Leistungen sollen gebündelt und einheitliche Ansprechpartner geschaffen werden, wobei häufig von One-Stop-Government die Rede ist. Die unterschiedlichsten Bestrebungen sollen bewirken, dass sich die Verwaltung im Sinne einer kundenorientierten Dienstleistungspolitik zu einem (modernen) Dienstleistungs- und Servicezentrum entwickelt.<sup>9</sup>

Auch die bundesweit einheitliche Behördenrufnummer 115 will hierzu einen Beitrag leisten und mit dem Klischee der Verwaltung als Servicewüste aufräumen. Diesbezüglich scheint das Potenzial der kurzen und einfach zu merkenden Nummer groß: Sowohl auf Seiten der Verwaltung als auch auf Seiten ihrer Kunden soll 115 langfristig in der Lage sein, viele Problemstellungen nachhaltig zu lösen. Der Behördenrufnummer wird zugesprochen, dass sie den Kontakt zur öffentlichen Verwaltung und den Zugang zu ihren Dienstleistungen maßgeblich verbessern kann – und das im finalen Zustand flächendeckend für ganz Deutschland (als einheitlicher Ansprechpartner) behördenübergreifend für den Bund, die Länder und Kommunen zugleich.

Im Vergleich zu anderen Bestrebungen der Verwaltungsmodernisierung impliziert der Einsatz der Behördenrufnummer 115 zwei wesentliche Vorteile. Erstens adres-

---

<sup>8</sup> Vgl. Accenture (2007).

<sup>9</sup> Vgl. Bogumil et al. (2007).

siert die Behördenrufnummer nicht nur verwaltungsinterne Prozesse, die im Zweifel kaum von Kunden wahrgenommen werden, sondern verfügt über eine hohe Außenwirkung und unmittelbaren Kundennutzen. Zweitens fokussiert 115 auf den beliebtesten Kontaktweg zur Verwaltung:<sup>10</sup> Die erste Wahl, um mit der Verwaltung in Kontakt zu treten, ist bei Bürgern und Unternehmen das Telefon.<sup>11</sup> In der vertrauensvollen Annahme, dass die Behördenrufnummer bewirkt, dass sich die Qualität des telefonischen Kontakts wesentlich verbessert, übertragen sich die positiven Effekte auf direktem Weg auf eine große Anzahl von Verwaltungskunden. Da schon ein (erster) Anruf bei der Behördenrufnummer entscheidend sein kann, ob ein Bürger oder Unternehmensvertreter positiv oder vielleicht doch negativ auf 115 reagiert, ist es für die Behördenrufnummer wichtig, die Informationsbedürfnisse von Kunden zu kennen und das Leistungsangebot an diesen zu orientieren.

Diese Herausforderung ist durchaus zu bewältigen, denn nicht nur der allgemeine Trend der Verwaltungsmodernisierung motiviert die Einführung der Behördenrufnummer. Genauso inspiriert die Erfolgsbilanz internationaler Servicecenter-Lösungen im öffentlichen Sektor das Projekt. Speziell die in New York etablierte Rufnummer 311 wird häufig als bemerkenswert herausgestellt.<sup>12</sup> Sie hat einen grundlegenden Wandel der Verwaltungswirklichkeit erreicht: von einer ursprünglich besonders unübersichtlichen Verwaltung zu einer Verwaltung mit Vorbildfunktion für Bürgernähe und Servicequalität, die dabei einen attraktiven Nutzen verspricht.<sup>13</sup> Auch wenn Unterschiede der Verwaltungswirklichkeit sowie der Rahmenbedingungen zwischen den USA und Deutschland bestehen,<sup>14</sup> werden dennoch positive Rückschlüsse für die Behördenrufnummer 115 gezogen. So wird betont, dass Bürger und die Wirtschaft kurzfristig und die Verwaltung (insbesondere) auf langfristiger Sicht von 115 profitieren.

Der Ansatz, den Kontakt zur Verwaltung und den Zugang zu ihren Dienstleistungen gerade über das Telefon zu optimieren, klingt verblüffend einfach. Die behördenübergreifende und bundesweit einheitliche Behördenrufnummer 115 erscheint als eine charmante und im Grunde einfache Lösung, um die Verwaltungsmodernisierung zu fördern. Doch alleine die Bedeutung der Worte *behördenübergreifend* und *bun-*

---

<sup>10</sup> Vgl. Accenture (2007).

<sup>11</sup> Vgl. Kapitel 4, Abbildung 6.

<sup>12</sup> Zu internationalen Servicecenter-Lösungen vgl. Schellong (2008).

<sup>13</sup> Vgl. Graudenz (2007).

<sup>14</sup> Vgl. Bertmann et al. (2008).

*desweit* deutet die dahinterliegende Komplexität an. Die Planung, Einführung und der operative Betrieb gehen mit umfassenden organisatorischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen einher. Fragen einer adäquaten Finanzierung, Infrastruktur und Organisation sind genauso zu klären wie rechtliche Aspekte und das Spektrum des Dienstleistungsangebots, um nur einige relevante Themen zu nennen.

Trotz aller angebrachten Skepsis und dem hohen Bewusstsein für potenzielle Schwierigkeiten stößt die Idee von einer zentralen Behördenrufnummer auf viel positive Resonanz. Dies zeigt sich zum Beispiel auch darin, dass für den behörden- und städteübergreifenden Einsatz von 115 bereits Modellregionen ausgewählt wurden, in denen die Nummer im Pilotbetrieb erprobt wird.<sup>15</sup> Der Pilotbetrieb soll fließend in einen sukzessiven inhaltlichen und räumlichen Ausbau übergehen. Dabei beruht das Konzept auf Freiwilligkeit, was besagt, dass sich jede Verwaltungseinheit unter Einbringung eigener Ressourcen an der Behördenrufnummer 115 beteiligen kann, aber keine Verpflichtung hierzu besteht. Um in diesem Zusammenhang eine Hilfestellung zu leisten, hat die Projektgruppe D115 des Bundesministeriums des Innern und des Landes Hessen zusammen mit Vertretern der Modellregionen ein ausführliches Konzept zur Behördenrufnummer erarbeitet.<sup>16</sup>

Die genannten Gründe lassen vermuten, dass der Weg noch ein langer ist, bis die Behördenrufnummer in ganz Deutschland verfügbar sein wird. Viel Überzeugungsarbeit ist dabei zu leisten. Servicecenter-Leiter haben wiederholt bestätigt, dass es äußerst schwierig ist, Verantwortliche in Behörden und Ämtern von der Leistungsfähigkeit der Servicecenter zu überzeugen. Vorhandene Skepsis (gegenüber Servicecentern und 115) sowohl auf Seiten der Verwaltung als auch auf Seiten der Kunden gilt es ins

---

<sup>15</sup> Die Modellregionen wurden mittels eines Interessenbekundungsverfahrens im Herbst 2007 ausgewählt. Folgende Modellregionen sind an den Vorbereitungen des Pilotbetriebs der Behördenrufnummer 115 beteiligt: Berlin, Hamburg, Hessen (Darmstadt, Frankfurt, Hanau, Wiesbaden, Hochtaunuskreis, Kreis Bergstraße, Kreis Marburg-Biedenkopf, Kreis Offenbach, Main-Kinzig-Kreis, Main-Taunus-Kreis), Nordrhein-Westfalen (Aachen, Arnsberg, Bielefeld, Dortmund, Düsseldorf, Duisburg, Hamm, Köln/Bonn/Leverkusen, Mülheim/Ruhr, Kreis Lippe, Märksicher Kreis, Rhein-Erft-Kreis, Staatskanzlei NRW), Rheinland-Pfalz (Mainz, Kreis Trier-Saarburg), Saarland, Sachsen-Anhalt (Magdeburg) und die Stadt Oldenburg in Niedersachsen. Davon sind folgende Regionen Qualifizierte Modellregionen, die bereits bestimmte Mindestanforderungen erfüllen und Erfahrung im Betrieb von Servicecentern haben: Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, die Rhein-Main-Region (Hessen und Rheinland-Pfalz länderübergreifend) und verschiedene Bundesbehörden. Siehe Modellregionen unter <http://www.d115.de> (Stand: Juli 2008).

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern/Land Hessen (2008).

Gegenteil zu verkehren. Im günstigsten Fall wird der Pilotbetrieb der Behördenrufnummer für sich sprechen – im positiven Sinne.

Schon im Vorfeld der Einführung nehmen viele Autoren hinsichtlich 115 eine optimistische Sichtweise ein und unterstützen die Glaubwürdigkeit positiver Nutzenannahmen, indem sie immer wieder die überragenden Erfolge des Servicecenters in New York heranziehen. Dabei würden sie auch innerhalb von Deutschland bei der Suche nach beispielhaften Servicecenter-Erfolgen in der Verwaltung fündig. Bereits vor der Umsetzung von 115 zeigen verschiedene etablierte Servicecenter auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen, dass ihr Einsatz als Instrument zur Verwaltungsmodernisierung durchaus lohnend ist. Über eine Vernetzung von Servicecentern, die das 115-Konzept vorsieht, wird erwartet, dass die Behördenrufnummer 115 den Nutzen einzelner Servicecenter durch Bündelung und Strukturierung von Informationen sowie durch einen effizienten Einsatz vorhandener Ressourcen übertrifft.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der vorliegenden Studie, das Nutzenversprechen der Behördenrufnummer aus verschiedenen Blickpunkten empirisch zu validieren. Mittels der Studie soll eine Informationsgrundlage in Bezug auf Servicecenter in Deutschland erarbeitet werden, die auch die Sicht derjenigen berücksichtigt, die diese Einrichtungen vorrangig nutzen (werden) – Bürger und Unternehmen. Rufen sie trotz 115 beharrlich in Fachdienststellen an und tun dies auch, wenn sie zum Beispiel nur nach den Öffnungszeiten fragen, so wird auch die Behördenrufnummer nicht bewirken können, dass die Verwaltung besser erreichbar ist. Diese Perspektive verdeutlicht nochmals, wie wichtig Wissen über Bedürfnisse und Verhaltensweisen von Verwaltungskunden ist.

## **1.2. Aufbau der Untersuchung**

Die weiteren Überlegungen gliedern sich wie folgt: Zunächst werden in Kapitel 2 zum besseren Verständnis die Begriffe *Servicecenter* und *Behördenrufnummer* voneinander abgegrenzt sowie näher erläutert. In diesem Zusammenhang wird ebenso der potenzielle Nutzen dieser Einrichtungen beschrieben. Darüber hinaus zeigt das Kapitel auf, welche Arbeitsschritte im Rahmen der vorliegenden Gesamtstudie durchgeführt wurden.

Die folgenden beiden Kapitel befassen sich mit den Studienergebnissen. Dabei widmen sich die Kapitel jeweils unterschiedlichen Perspektiven. Kapitel drei enthält Informationen, die Servicecenter der öffentlichen Verwaltung betreffen, und Kapitel vier geht auf die Perspektive von Bürgern und Unternehmen ein. Die Ergebnisse, die Kapitel 3 zeigt, beziehen sich auf Informationen zu einer telefonischen Bürgerberatung, verschiedenen kommunalen Servicecentern, einer auf Unternehmen ausgerichteten Einrichtung sowie landesbezogenen Servicecentern. Aus allen diesen Verwaltungseinrichtungen kann ein Erkenntnisgewinn für die Behördenrufnummer gewonnen werden. Insgesamt liegt der Fokus allerdings auf den kommunalen Servicecentern, die für die Behördenrufnummer von besonderer Bedeutung sind. Dies findet in der Ergebnispräsentation besondere Berücksichtigung, indem gerade die kommunalen Servicecenter ausführlich beschrieben werden. Zusätzlich enthält das Kapitel einen Abschnitt, in dem Aussagen zusammengefasst sind, welche die Sicht von Servicecenter-Verantwortlichen hinsichtlich der Einführung von 115 aufzeigen.

Die Ergebnisse in Kapitel 4 behandeln die Perspektive der Kunden und zeigen zum einen die Sicht der Bürger und zum anderen die Sicht von Unternehmen. Die Studienergebnisse wurden in zwei separaten Befragungen erhoben und beziehen sich sowohl auf die aktuelle telefonische Interaktion der jeweiligen Kundengruppe mit der Verwaltung als auch auf die zentrale Behördenrufnummer. Zusätzlich wird in einem Abschnitt gegenübergestellt, inwiefern sich Bürger und Unternehmen in ihren Einschätzungen einig sind.

Abschließend fasst Kapitel 5 die Studienergebnisse der Status-quo-Analyse, der Bürgerbefragung und der Unternehmensbefragung zusammen.



## 2. Servicecenter als Untersuchungsobjekt

Die Absicht, die Behördenrufnummer 115 einzuführen, hat innerhalb der Verwaltung, bei Verwaltungskunden sowie in der Politik großes Interesse geweckt. Dieses spiegelt sich in einer Fülle von Präsentationen, Veranstaltungen und anderweitigen Informationen rund um das Thema 115 wider. Aus den vielen Artikeln zur Behördenrufnummer sowie zu bereits etablierten und geplanten Servicecentern entspringt jedoch auch eine Begriffsvielfalt. Aus diesem Grund werden die Begriffe *Behördenrufnummer 115* und *Servicecenter* im nächsten Abschnitt von anderen Bezeichnungen abgegrenzt sowie das hier vorliegende Verständnis und der Nutzen dieser Einrichtungen näher erläutert. Die Ausführungen dienen einem besseren Verständnis der verwendeten Begrifflichkeiten in Anbetracht der Tatsache, dass die einheitliche Behördenrufnummer 115 zwar das Ziel ist, der Weg dorthin aber nur über die Etablierung von vielen (kleinen) Servicecentern führt. Damit sind Letztere nicht nur Gegenstand der Studie, sondern bilden eine entscheidende Basis der Behördenrufnummer.

### 2.1. Behördenrufnummer 115

Für das vorliegende Buch wird der Begriff *Behördenrufnummer* für die zentrale, ebenenübergreifende Rufnummer der Verwaltung gewählt, der sich am Zentralprojekt "Projekt D115 – Einheitliche Behördenrufnummer" orientiert. Andere Autoren benennen diese beispielsweise als Behördenhotline, Service (Line) 115, Servicrufnummer oder Bürgertelefon sowie vereinzelt auch als Behördennotruf oder Kummernummer. Einige der Begriffe sind jedoch irreführend. So suggeriert der Ausdruck Bürgertelefon fälschlicherweise, dass das Dienstleistungsangebot ausschließlich Bürgern vorbehalten ist, obwohl 115 genauso anderweitigen Verwaltungskunden zur Verfügung steht. Ebenso ist 115 keine reine Beschwerdenummer – geschweige denn eine Notrufnummer.

Auf einen Satz reduziert, ermöglicht die Behördenrufnummer vielmehr allen Kundengruppen der Verwaltung unabhängig von Verwaltungsebenen und -zuständigkeiten den direkten Zugang zu (allen) öffentlichen Diensten. Muss die Verwaltung in Zukunft kontaktiert werden, so wird es im Zweifel immer richtig sein,



die 115 zu wählen. Dies gilt jedoch erst ab dem Zeitpunkt vorbehaltlos, zu dem 115 einen deutschlandweit etablierten Zustand erreicht hat. Zunächst ist die Behördenrufnummer lediglich in den Modellregionen aktiviert, in denen sie erprobt wird. Da der räumliche Ausbau von 115 durch Integration weiterer Verwaltungen auf freiwilliger Basis erfolgt, ist die Angabe eines Zeitpunkts nicht möglich, ab dem 115 deutschlandweit genutzt werden kann.

Nichtsdestotrotz ist bei einem Anruf das Thema der Frage oder des Anliegens egal und genauso, welche Verwaltungsebene, Behörde, Amt oder Dienststelle eigentlich der zuständige Ansprechpartner wäre. Serviceversprechen der Behördenrufnummer verleihen diesen und ähnlichen Aussagen oder Leistungsankündigungen Nachdruck und bekräftigen den Glauben an ihre Umsetzung. Eines der Serviceversprechen von 115 lautet, dass die Behördenrufnummer immer zuständig ist, sobald es sich um ein verwaltungsbezogenes Anliegen handelt. Des Weiteren orientiert sich 115 am Kundenwunsch und bietet festgelegte Servicezeiten an, welche die herkömmliche Erreichbarkeit des öffentlichen Sektors erhöhen. Ein weiteres Ziel liegt darin, Fragen oder Anliegen möglichst beim Erstkontakt, also bei nur einem Anruf, vollständig und damit abschließend zu beantworten oder bereits zu bearbeiten. Andernfalls bietet 115 einen Rückrufservice zur Lösung der Angelegenheit an.<sup>17</sup>

Eine nähere Definition der Behördenrufnummer 115 erfolgt zumeist über eine Beschreibung ihres Leistungsangebots bzw. des ihr zugesprochenen Nutzens. Alleine die Tatsache, dass die Nummer 115 kurz und damit leicht zu merken ist und die Servicecenter themen- und behördenübergreifend Informationen bereit halten, ist ein wesentlicher Mehrwert. Darüber hinaus werden verschiedene positive Effekte der Behördenrufnummer betont und sogar als ihre Prinzipien bezeichnet, wie zum Beispiel eine erhöhte Kundennähe, Serviceorientierung, Flexibilität sowie Effizienz.<sup>18</sup> Genau diese Merkmale fordern Kunden vielfach von der Verwaltung. So scheint es nahezu paradox, dass gerade das altbekannte Medium Telefon die Verwaltung auf einen zu-

---

<sup>17</sup> Die aufgeführten Vorsätze stellen die anfänglich kommunizierten Serviceversprechen dar (siehe [http://www.fuehrungskraefte-forum.de/2008\\_april/boellhoff.pdf](http://www.fuehrungskraefte-forum.de/2008_april/boellhoff.pdf), Folie 10), die im Laufe der Einführung, Entwicklung und Ausbreitung der Behördenrufnummer weiter ausgebaut und konkretisiert werden.

<sup>18</sup> Das Bundesministerium des Innern benennt Bürgernähe, Service, Innovation und Effizienz als Prinzipien der Behördenrufnummer 115. Siehe [http://www.fuehrungskraefte-forum.de/2008\\_april/boellhoff.pdf](http://www.fuehrungskraefte-forum.de/2008_april/boellhoff.pdf), Folie 4.

kunftsorientierten Weg und zu einem positiven Image verhelfen soll. Im übertragenen Sinn ist das Telefon dabei aber lediglich die Spitze des Eisbergs, da Servicecenter neben dem Telefon weitere Kommunikationskanäle (zum Beispiel E-Mail) bedienen. Ein komplexes System aus vielen Servicecentern, die auf technischer, organisatorischer und prozessbezogener Ebene intelligent miteinander vernetzt werden, bildet als ein großes Ganzes die Behördenrufnummer 115. Folglich sind es die jeweiligen 115-Servicecenter, die Anrufe entgegen nehmen, die Dienstleistungen der Behördenrufnummer erbringen und damit den (Gesamt-) Erfolg von 115 realisieren. Auf die Servicecenter wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

## **2.2. Servicecenter**

In dem hier vorliegenden Verständnis ist ein Servicecenter (der Verwaltung) eine Organisationseinheit, die moderne Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen einer Mehrkanalstrategie nutzt, wobei der telefonische Zugang fokussiert wird. Sie setzt auf dieser Grundlage eine kundennahe, serviceorientierte und effiziente Kommunikation zwischen der Verwaltung und Verwaltungskunden sowie innerhalb der Verwaltung um. Servicecenter-Mitarbeiter geben Auskunft, leiten Anrufe weiter, nehmen Anliegen auf, bearbeiten diese und stoßen Arbeitsprozesse an. Der Einsatz von Servicecentern berücksichtigt dabei qualitative (zum Beispiel Kundenorientierung) und quantitative (zum Beispiel Kostensenkung) Verwaltungs- und Marketingziele.<sup>19</sup>

### **2.2.1. Die Begriffe Servicecenter und Callcenter**

Neben dem Begriff Servicecenter werden auch die Bezeichnungen Customer Care Center, Communication Center, Kundenkontaktzentrale, Callcenter oder Contact Center für Servicecenter und servicecenterähnliche Einrichtungen verwendet. Die begriffsbezogene Kreativität macht es schwer, ein klares Verständnis von den Institutionen zu erhalten und sie voneinander abzugrenzen. Zu Callcentern liegt wahrscheinlich die konkreteste Vorstellung vor, da dieser Begriff aus der Wirtschaft bekannt ist.

---

<sup>19</sup> In Anlehnung an Scupin (2006).

In der Verwaltung ist jedoch selten von Callcentern, sondern vielmehr von Servicecentern die Rede. Der Grund hierfür ist folgender: Obwohl Callcenter vor dem Hintergrund einer zunehmenden Serviceorientierung für viele Unternehmen ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung sind, assoziiert sie die Öffentlichkeit nicht selten mit einem generell negativen Image, was im engen Zusammenhang mit unerwünschten Werbeanrufen steht. Diesen stehen viele Menschen abweisend gegenüber.<sup>20</sup> Resultierende Skepsis und Ablehnung, die alleine auf den Begriff zurückzuführen sind, können in Bezug auf die Behördenrufnummer 115 insbesondere dann hinderlich sein, wenn Servicecenter-Verantwortliche Verwaltungseinheiten vom Nutzen der Einrichtung überzeugen und Kunden zum Anruf inspirieren wollen. Mehrere Verantwortliche bestehender Servicecenter bestätigen dies als Tatsache. Zudem werden Callcenter häufig auf den telefonischen Kontaktweg reduziert, womit der Begriff nur einen Bruchteil der Leistungsfähigkeit der betrachteten Verwaltungseinrichtungen widerspiegeln würde.<sup>21</sup> Damit nicht schon die Bezeichnung eine Abneigung hervorruft, erscheint – im Hinblick auf eine positive Wahrnehmung – der Ausdruck *Servicecenter* angemessen, da auch zu vermuten ist, dass dieser positive Assoziationen auslöst, wie zum Beispiel ein umfassendes Serviceangebot.

### **2.2.2. Nutzen der Servicecenter**

Als zentrale Kundenschnittstelle erhöhen Servicecenter mit ihrem Leistungsspektrum die Servicequalität und Kundenorientierung der Verwaltung, indem sie als zentrale Ansprech- und Informationspartner Routinefragen beantworten und gegebenenfalls Standardprozesse abwickeln. Ihr Wert spiegelt sich unter anderem in einer verbesserten Transparenz, vereinfachten Kontaktaufnahme und beschleunigten Vorgangsbearbeitung sowie verkürzten Auskunftzeiten wider. Bestehende Servicecenter der Verwaltung zeigen, dass die Mitarbeiter bis zu 80 % der an sie gestellten Fragen bereits beim ersten Telefonat zufriedenstellend beantworten können. Dabei informiert ein Servicecenter in der Regel zu allen städtischen Angelegenheiten, wie beispielsweise über zuständige Behörden und Ämter, mitzubringende Unterlagen, Gebühren und Öffnungszeiten. Auch Anträge und sonstige Unterlagen können versendet sowie In-

---

<sup>20</sup> Vgl. Ebersbach (2008).

<sup>21</sup> Vgl. Leistung von Servicecentern im Abschnitt 3.4.

formationen und Hinweise aufgenommen werden. Darüber hinaus werden Angelegenheiten, sofern sie von eher einfacher Art sind, umgehend bearbeitet oder die Bearbeitung in die Wege geleitet. Kann eine Frage nicht direkt beantwortet werden oder besteht der Wunsch danach, verbindet ein Servicecenter-Mitarbeiter den Anrufer direkt mit einem zuständigen Sachbearbeiter oder der Anrufer erhält einen Rückruf.

Ein Anruf im Servicecenter ersetzt für Verwaltungskunden eine gegebenenfalls umständliche Suche in "Wer macht was"- und "Aufgaben von A bis Z"-Listen, um richtige Ansprechpartner oder eine passende Telefonnummer ausfindig zu machen. Genauso entfallen mehrmalige Anrufversuche und übermäßig lange Zeiten in telefonischen Warteschleifen. Innerhalb der Verwaltung entlasten Servicecenter Verwaltungsfachangestellte, indem durch ihren Einsatz persönliche Vorsprachen der Kunden und telefonische Anfragen weitgehend voneinander getrennt werden. Damit verringern sie das vordringliche Problem, dass Verwaltungsfachangestellte die Bearbeitung von Kundenanliegen häufig unterbrechen müssen, um eingehende Anrufe zu beantworten, was wiederum dazu führt, dass immer ein Kunde das Nachsehen hat. Diese Situation beschreibt ein Servicecenter-Verantwortlicher wie folgt: "*Entweder ich verprelle den Anrufer, weil ich nicht drangehe, oder ich verprelle den Kunden, der vor mir sitzt, weil er warten muss, weil ich dran gehe.*"<sup>22</sup> Diesen Konflikt wollen Servicecenter auflösen, indem sie viele der eingehenden Anrufe übernehmen, so dass Verwaltungsfachangestellte ihre Arbeitszeit effizienter einsetzen, Angelegenheiten schneller bearbeiten und abschließen können. Insbesondere in Bereichen, die von Bürgern stark frequentiert werden, resultieren hieraus Zeit- und Kostenersparnisse, da Behördenkontakte auf Servicecenter verlagert werden und eine schnellere Reaktionsfähigkeit bewirken. Hieraus folgt, dass auch Kunden zufriedener sind.

Darüber hinaus sind weitere Funktionen eines Servicecenters realistisch. So können diese zum Beispiel Anrufe aus Ämtern entgegennehmen, wenn dort alle Mitarbeiter in einer Besprechung sind, und sie können Anregungen von Kunden aufnehmen, wobei in diesem Zusammenhang genauso die Möglichkeit besteht, ein Servicecenter als Beschwerde-Management-System einzusetzen. Servicecenter-Mitarbeiter entnehmen Informationen, die notwendig sind, um Kundenfragen zu beantworten, unter anderem aus dem Internetauftritt der Fachämter. Aus diesem Grund können sie Fachdienststel-

---

<sup>22</sup> Zitate aus den Interviews, die im Rahmen der Status-quo-Analyse geführt wurden, werden im Folgenden durch Anführungszeichen und Kursivdruck kenntlich gemacht.

len auf falsche oder fehlende Informationen der Internetseiten hinweisen und gegebenenfalls sogar Verbesserungsvorschläge hierzu machen, was wiederum einer besseren Nutzerfreundlichkeit dient.

### **2.2.3. Informationsdefizit**

Obwohl der propagierte Nutzen für die unterschiedlichen Zielgruppen durchaus realistisch erscheint, stellen sich gerade in der Einführungsphase der Behördenrufnummer 115 zum Beispiel viele Fragen, wie etwa die folgenden: Wie sinnvoll ist der Einsatz eines Servicecenters wirklich? Auf welchem Weg, mit welchen Ressourcen sowie mit welchem Dienstleistungsangebot können Servicecenter die beschriebenen Wirkungen tatsächlich erzielen? Inwiefern wird eine hohe Kundenorientierung sichergestellt? Werden hierzu Kundenmeinungen aufgegriffen und wie sehen diese überhaupt aus? Antworten auf diese und ähnliche Fragen, die den Aufbau und Einsatz von Servicecentern sowie die Behördenrufnummer betreffen, können für den Ausbau von 115 entscheidend sein. Je umfassender und transparenter entsprechende Informationen sind, desto größer ist die Informationsbasis, die Verwaltungsinstitutionen zur Verfügung steht, um eine Beteiligung an der Behördenrufnummer 115 zu bewerten und gegebenenfalls zu beschließen.

Das skizzierte Informationsdefizit motivierte die Durchführung der vorliegenden Studie, die dieses zu reduzieren versucht – sowohl in Bezug auf Servicecenter in der Verwaltung als auch bezüglich des Meinungsbildes der Kunden.

## **2.3. Vorgehen im Rahmen der Gesamtstudie**

Das Vorgehen zur Gesamtstudie unterteilt sich in drei Arbeitspakete: eine Status-quo-Analyse bestehender Servicecenter (vgl. Abschnitt 3.1), eine Bürgerbefragung und eine Unternehmensbefragung (vgl. Abschnitt 4.1), so dass die Gesamtstudie sowohl die Perspektive der Verwaltung als auch die Perspektive ihrer Kunden umfasst.

Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Erfahrungen, Nutzen und Problemfelder im Rahmen der Einführung und des Betriebs von Servicecenter-Lösungen von Verwaltung zu Verwaltung ähnlich oder sogar identisch sind. Wird nicht auf andernorts vor-

handene Kenntnisse zurückgegriffen, fällt der erforderliche Ressourcenaufwand insbesondere beim Aufbau eines neuen Servicecenters unnötig hoch aus. Insofern ist es wünschenswert, die vorliegende Situation der Servicecenter zu analysieren, so dass auf Grundlage der Ergebnisse wiederum Handlungshinweise abgeleitet werden können. Demzufolge dient das Arbeitspaket zur Status-quo-Analyse bestehender Servicecenter dazu, einen Überblick zu verschiedenen Aspekten von Servicecentern zu erarbeiten, die für den Aufbau neuer Servicecenter nützlich sind und damit zugleich im Rahmen der Umsetzung von 115 zur Diskussion stehen.

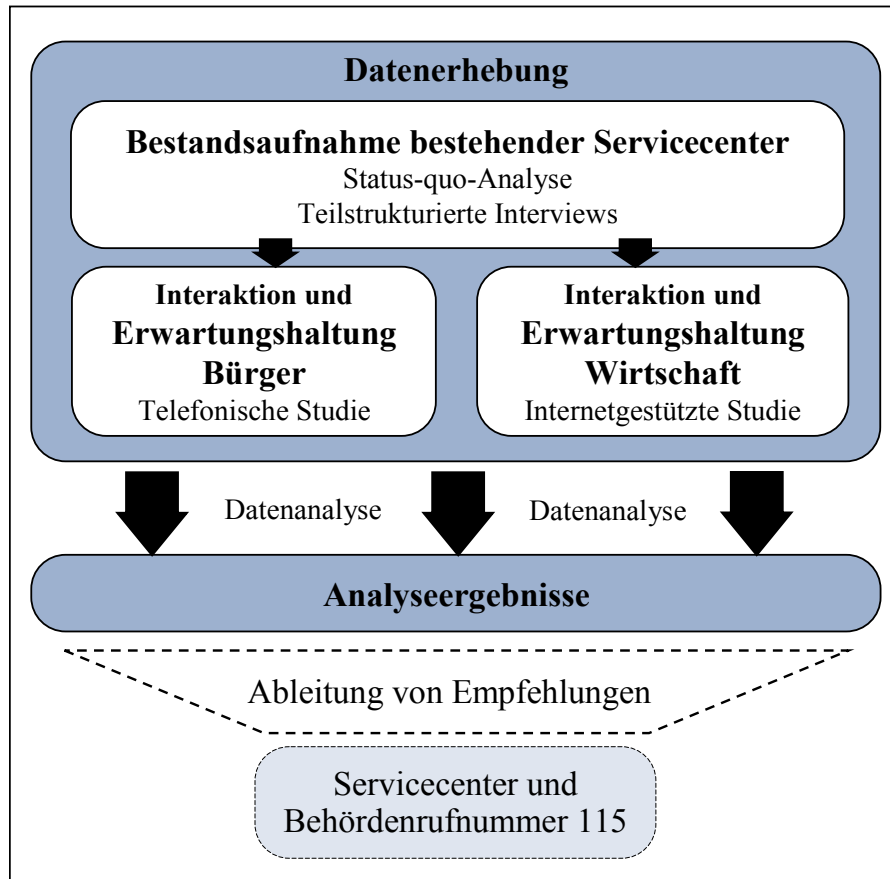
Mit Blick auf die Einführung der Behördenrufnummer 115 bieten speziell die Servicecenter auf kommunaler Ebene eine wichtige Informationsgrundlage, da hier mit Abstand die meisten Kundenkontakte erfolgen, was Servicecenter-Verantwortliche bestätigen. Kunden wenden sich in der Regel zunächst an Kommunen als die nächste Verwaltungsinstanz. Folglich wird die Behördenrufnummer primär die kommunale Ebene umfassen, wenngleich sie insgesamt ein ebenen- und behördenübergreifendes Instrument ist.<sup>23</sup> Die Informationsversorgung der Verwaltungskunden wird gewährleistet, indem ein (jeweiliges) 115-Servicecenter vorrangig für einen regional begrenzten Raum zuständig ist. Anhand des Telefonanschlusses bzw. Mobilfunknetzwerks wird ein Anruf einem entsprechend regional zuständigen Servicecenter zugeordnet. Die Status-quo-Analyse berücksichtigt die besondere Situation der kommunalen Ebene, indem kommunale Servicecenter den Schwerpunkt der Erhebung bilden.

Neben einer Aufnahme des Status quo von Servicecentern ist auch Wissen über die Erwartungshaltung der potenziellen Nutzer von 115 hilfreich. Eine konsequente Kundenorientierung erscheint unerlässlich, da die Behördenrufnummer stark von der Kundenakzeptanz abhängt. Grundlegender Erfolg weist sich erst aus, wenn Bürger und Unternehmen in angebotenen Dienstleistungen einen Nutzen erkennen, diese aktiv nachfragen und gegebenenfalls sogar gewillt sind, hierfür einen monetären Beitrag zu leisten. Denn nur eine entsprechende Nachfrage führt dazu, dass sich auf Seiten der Verwaltung der angestrebte Nutzen und Synergieeffekte einstellen. Um eine erste Stimmungslage aufzunehmen, wurden als wesentliche Kundengruppen sowohl Bürger als auch Unternehmen in separaten Untersuchungen befragt. Beide Umfragen dienen dazu, jeweils Informationen zur telefonischen Interaktion von Bürgern und

---

<sup>23</sup> Vgl. Bertmann et al. (2008) und Bundesministerium des Innern/Land Hessen (2008).

Unternehmen mit der öffentlichen Verwaltung zu erheben sowie Hypothesen hinsichtlich des Nutzenversprechens und der Erwartungshaltung hinsichtlich 115 zu validieren. Abbildung 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über das Vorgehen der Gesamtstudie.



**Abbildung 1: Vorgehen im Rahmen der Gesamtstudie**

Insgesamt bieten die Ergebnisse der Status-quo-Analyse zusammen mit der Bürgerbefragung und der Unternehmensbefragung einen umfassenden Einblick in das Thema der Servicecenter bzw. Behördenrufnummer. Zum einen können auf Grundlage der Analyseergebnisse nützliche Hinweise für die Einführung der Behördenrufnummer erarbeitet sowie potenzielle Problemfelder aufgezeigt werden. Zum anderen informieren die Ergebnisse aus den Kundenbefragungen zum Beispiel über Erwartungen und vorrangige Anliegen von Bürgern und Unternehmen sowie darüber, welchen Dienstleistungen und Eigenschaften sie hinsichtlich der Behördenrufnummer mehr oder eher weniger Wert beimessen. Dieses im Folgenden dargestellte Wissen soll helfen, im Hinblick auf die spätere Nutzung von Servicecentern und 115 bereits bei der

Einführung und beim Aufbau bestimmte Dienstleistungen und Charakteristika kundenorientiert zu betonen.





### 3. Servicecenter der öffentlichen Verwaltung

Bürger und Unternehmen erwarten einen leistungsstarken, kundenorientierten, schnellen und flexiblen öffentlichen Sektor. Gleichzeitig verfolgt die Verwaltung selbst diese Eigenschaften als Ziele. Trotz zahlreicher Initiativen zur Verwaltungsmodernisierung reagieren Bürger und Unternehmen mit Unverständnis und Verärgerung auf die öffentliche Verwaltung.<sup>24</sup> Ein Vergleich von 22 Ländern zeigt, dass sich die deutsche Bevölkerung am wenigsten über Dienstleistungen der Verwaltung informiert fühlt. Nur 29 % der Befragten glauben zu wissen, welche Dienstleistungen die Verwaltung anbietet und wie der Zugang zu diesen gewährleistet ist.<sup>25</sup>

Ein Grund hierfür liegt darin, dass die Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung ihren Ursprung unabhängig vom Bedarf ihrer Kunden in der Gesetzgebung und öffentlichen Aufgabenverteilung hat. Die so gewachsenen Strukturen haben unterschiedliche Defizite zur Folge, wie z.B. eine Aufgabenzersplitterung, eine unzureichend koordinierte Aufgabenerfüllung und Handlungsinkonsistenzen. Dies führt dazu, dass für Bürger und Unternehmen Verwaltungsakte aufwändig sind und Antragsteller demzufolge einen hohen Anteil an Eigenleistung aufbringen müssen, so dass in einem scheinbar unangemessenen Umfang Energie und Geld investiert werden muss.<sup>26</sup> So haben Kunden bereits Schwierigkeiten, eine fachlich und räumlich zuständige Behörde ausfindig zu machen. Ist diese Hürde genommen, kann es wiederum passieren, dass die entsprechende Behörde doch nicht zuständig ist oder Unterlagen nicht vollständig sind.<sup>27</sup>

Die Verwaltung nimmt sich dieser Probleme an, indem sie Leistungen sowohl bündelt als auch den Zugang zu diesen erleichtert. Bevor in diesem Kapitel näher betrachtet wird, inwiefern Servicecenter hierzu einen Beitrag leisten, werden zunächst das Vorgehen der Untersuchung und die entsprechende Datenbasis beschrieben.

---

<sup>24</sup> Vgl. Lucke (2008).

<sup>25</sup> Vgl. Accenture (2007).

<sup>26</sup> Vgl. Lucke (2008).

<sup>27</sup> Vgl. ebd.

### 3.1. Vorgehen der Status-quo-Analyse und Datenbasis

Zum Projektstart lag weder eine Übersicht noch eine gebündelte Informationsgrundlage zu den bereits etablierten, sich im Aufbau befindlichen oder geplanten kommunalen Servicecentern in Deutschland vor. Der Stand der Forschung zu diesem Thema befindet sich noch in einer frühen Phase. Für Deutschland wurden bisher nur wenige Informationen zu Servicecentern und servicecenterähnlichen Organisationseinheiten zusammengetragen. Ein Beispiel hierfür ist eine Studie, die sich auf das Kundenmanagement in der Bundesverwaltung bezieht.<sup>28</sup> Hier wird jedoch eine Kundensicht vernachlässigt. Darüber hinaus existiert eine Handlungshilfe, die den Wandel vom Callcenter zur "Service- und Informationsagentur" thematisiert und auf die öffentliche Verwaltung zielt. Diese arbeitet das Themengebiet der verwaltungsbezogenen Servicecenter auf, wobei sich konkrete Fallbeispiele auf gewerbliche Inbound-Servicecenter beziehen, die dann auf Servicecenter der Verwaltung angepasst werden.<sup>29</sup> Auch hier wird die Perspektive der Kunden jedoch nicht vertieft.

Im Rahmen der Status-quo-Analyse sollten Servicecenter hinsichtlich vielfältiger Aspekte betrachtet werden. Dabei war es wünschenswert, auch Erklärungsansätze zu finden, die Fragen zum *warum* und *wie* beantworten können, so dass als Forschungsstrategie die Fallstudie gewählt wurde.<sup>30</sup> Ein solches Vorgehen wird im Kontext der Forschung zur öffentlichen Verwaltung schon lange eingesetzt und kann sogar als dominant bezeichnet werden.<sup>31</sup> Die Durchführung der Fallstudien wurde vorbereitet, indem zum einen recherchiert wurde, welche Verwaltungen Servicecenter etabliert haben; zum anderen wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Um bereits erfolgreich implementierte, aktive Servicecenter zu identifizieren, wurde eine Grundgesamtheit von 120 Städten anhand ihrer Internetauftritte analysiert und hierzu gegebenenfalls telefonisch nachgefasst. Berücksichtigt wurden insbesondere die einwohnerstarken Städte aus jedem Bundesland. Zugrunde lag die Annahme, dass vor allem Kommunen mit einem großen Einzugsgebiet Servicecenter eingerichtet haben. In Regionen

---

<sup>28</sup> Vgl. BearingPoint (2006).

<sup>29</sup> Vgl. Seiler/Tielsch/Müller (2002).

<sup>30</sup> Die empirische Untersuchung des Status quo der Servicecenter orientiert sich am Fallstudiendesign von Yin (2003).

<sup>31</sup> Vgl. Schellong (2008).

mit weniger großen Städten wurden auch Städte ab einer Einwohnerzahl von ca. 30.000 überprüft.

Die Überprüfung, ob Servicecenter etabliert wurden, hat gezeigt, dass auf den ersten Blick auch häufig Bürgerbüros, Bürgertelefone, Bürger-Center und ähnliche Einrichtungen Servicecenter zu sein scheinen. Analog zu Servicecentern zentralisieren diese Verwaltungsleistungen, sind telefonisch erreichbar und verfolgen den Anspruch, Anliegen abschließend zu beantworten oder zumindest zweckdienliche Ansprechpartner zu benennen. Dennoch sind diese Einrichtungen keine Servicecenter im hier vorliegenden Verständnis, weil weder ihre Organisation noch die eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien (zum Beispiel zur automatischen Steuerung von Anrufen oder zum Wissensmanagement) einem Servicecenter gerecht werden.

Letztendlich beinhalten die Untersuchungsergebnisse der Status-quo-Analyse Informationen aus 15 Servicecentern, deren Verantwortliche im Zeitraum von Ende Juni 2007 bis Ende Oktober 2007 persönlich befragt wurden.<sup>32</sup> Hierbei wurden zum Beispiel Themen angesprochen, die strategische, organisatorische und personelle Aspekte betreffen. Darüber hinaus wurden das Leistungsspektrum, die Datenerfassung und -auswertung und die technische Umsetzung genauso wie monetäre Aspekte und die (weitere) Entwicklung der Servicecenter thematisiert. Die Interviews wurden aufgezeichnet, so dass Transkripte angefertigt werden konnten, die wiederum als Basis für die Aufbereitung und Analyse der Interviewdaten dienten. Die hier zu Grunde liegende Datenbasis besteht vorrangig aus den Informationen, die im Rahmen der leitfadengestützten Interviews erhoben wurden. Diese konnten durch Informationen aus unterschiedlichen Dokumenten ergänzt werden, die einige Gesprächspartner zur Verfügung gestellt haben.

Die Status-quo-Analyse umfasst neun kommunale Servicecenter, die in folgenden Städten etabliert sind: Aachen, Berlin, Dortmund, Düsseldorf, Duisburg, Hagen, Hamburg, Köln und Mülheim an der Ruhr. Des Weiteren fließen Informationen aus Bielefeld und Wuppertal ein, deren Servicecenter sich zum Zeitpunkt der Erhebung noch in Vorbereitung befanden. Die Servicecenter wurden zumeist individuell entwickelt und werden unabhängig voneinander betrieben, wobei die Konzepte sowohl

---

<sup>32</sup> Abgesehen von den hier berücksichtigten Servicecentern nutzen weitere Servicecenter eine interaktive Sprachsteuerung. Im Rahmen von 115 kommt keine Sprachsteuerung zum Einsatz, weshalb diese Servicecenter nicht in die Status-quo-Analyse aufgenommen wurden.

Gemeinsamkeiten (zum Beispiel eine häufige Orientierung am Lebenslagen-Prinzip<sup>33</sup>) als auch Unterschiede (zum Beispiel Reifegrade realisierter Konzepte und der Umfang angebotener Leistungen) aufweisen.

| <b>Servicecenter auf kommunaler Ebene</b> |                            |                               |                     |
|---|----------------------------|-------------------------------|---------------------|
| <b>Stadt</b>                              | <b>Servicecenter</b>       | <b>Einwohner<sup>34</sup></b> | <b>Bundesland</b>   |
| Aachen                                    | Call Aachen                | 258.770                       | Nordrhein-Westfalen |
| Berlin                                    | Berlin-Telefon             | 3.404.037                     | Berlin              |
| Bielefeld                                 | Nicht bekannt*             | 325.846                       | Nordrhein-Westfalen |
| Dortmund                                  | Doline                     | 587.624                       | Nordrhein-Westfalen |
| Düsseldorf                                | Info Line Düsseldorf       | 577.505                       | Nordrhein-Westfalen |
| Duisburg                                  | Call Duisburg              | 499.111                       | Nordrhein-Westfalen |
| Hagen                                     | Hagen direkt               | 195.671                       | Nordrhein-Westfalen |
| Hamburg                                   | Hamburg Service            | 1.754.182                     | Hamburg             |
| Köln                                      | Call-Center der Stadt Köln | 989.766 <sup>35</sup>         | Nordrhein-Westfalen |
| Mülheim                                   | Kommunikations Center      | 169.414                       | Nordrhein-Westfalen |
| Wuppertal                                 | Nicht bekannt*             | 358.330                       | Nordrhein-Westfalen |

\*Diese Servicecenter befanden sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch in Vorbereitung.

**Tabelle 1: Betrachtete Einrichtungen auf kommunaler Ebene**

Darüber hinaus bereichern Informationen zu zwei Einrichtungen die Untersuchung, von denen die eine als Vorläufer eines Servicecenters angesehen werden kann und

<sup>33</sup> Bei einer Orientierung am Lebenslagenprinzip wird der Zugang zu Informationen, amtlichen Formularen und behördlichen Dienstleistungen nicht nach Aufgabenstrukturen der Verwaltung organisiert, sondern nach Lebenssituationen eines Bürgers. Typische Lebenslagen sind beispielsweise Geburt, Umzug oder Heirat. Entsprechend solcher Situationen bündelt und strukturiert die Verwaltung zugehörige Dienstleistungen, so dass der Bürger es leichter hat, die entsprechenden behördlichen Angelegenheiten zu bewältigen.

<sup>34</sup> Siehe Statistisches Bundesamt Deutschland zum Stichtag 31.12.2006. Zu den Städten siehe [http://www.destatis.de/gv/suche\\_gv2000.htm](http://www.destatis.de/gv/suche_gv2000.htm) und zu Ländern siehe [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_jb01\\_jahrta1.asp](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrta1.asp), letzter Abruf 11.08.2008.

<sup>35</sup> Köln ist als einziges der aufgeführten Servicecenter gleichzeitig für andere Städte (Bonn und Leverkusen) tätig. Dementsprechend steht das Servicecenter insgesamt mindestens 1.465.401 Einwohnern (Summe aus Köln 989.766 Einwohner, Bonn 314.299 Einwohner und Leverkusen 161.336 Einwohner zum Stichtag 31.12.2006) zur Verfügung.

die andere ein Servicecenter ist, das speziell auf Unternehmen ausgerichtet ist. Angaben zu den Servicecentern auf Landesebene in Bayern und Nordrhein-Westfalen runden das Bild ab. Informationen zu bestehenden Servicecenter-Strukturen auf Bundesebene wurden bereits im Rahmen einer Studie zum Kundenmanagement in der Bundesverwaltung<sup>36</sup> erhoben und werden somit hier nicht weiter vertieft.

Sowohl die Anzahl der Servicecenter als auch die im Folgenden dargestellten Ergebnisse aus der Status-quo-Analyse spiegeln die Ende Oktober 2007 vorliegende Situation wider.<sup>37</sup> Ein wesentliches Merkmal der Servicecenter besteht darin, dass sie stets ihr Leistungsangebot und ihre -fähigkeit ausbauen und ihre Servicequalität verbessern, womit die Einrichtungen als lebende Systeme zu begreifen sind. Dementsprechend ist die Status-quo-Analyse als eine Art Momentaufnahme zu sehen – auch weil immer mehr Städte Aktivitäten zur Einrichtung von Servicecentern aufnehmen.

Die weitere Ergebnispräsentation stellt zunächst Informationen aus einer telefonischen Bürgerberatung vor, worauf Ergebnisse zur kommunalen Ebene folgen und sich Inhalte von einem unternehmensbezogenen Servicecenter anschließen, bevor die Landesebene die Präsentation der Studienergebnisse abschließt.

## **3.2. Auf dem Weg zum Servicecenter**

Kommunale Verwaltungen verfolgen unterschiedliche Maßnahmen, um Modernisierungsbestrebungen und im speziellen eine kundenorientierte Dienstleistungspolitik umzusetzen. Weit verbreitet sind verlängerte Sprechzeiten und auf der organisatorischen Ebene die Bündelung von Dienstleistungen in Bürgerbüros.<sup>38</sup> Speziell auf den telefonischen Zugang zur Verwaltung bezogen wird zum Beispiel eine Vielzahl verwaltungsbezogener Beratungstelefone und Hotlines angeboten. Diese sind im Allgemeinen nur für einen einzelnen Themenbereich (zum Beispiel das Umwelttelefon für umweltbezogene Fragestellungen) zuständig und damit weit entfernt davon, einem Servicecenter zu entsprechen.

---

<sup>36</sup> Vgl. BearingPoint (2006).

<sup>37</sup> Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die Servicecenter im Folgenden anonymisiert behandelt.

<sup>38</sup> Vgl. Bogumil et al. (2007).

### **3.2.1. Bürgerbüro**

Als eine weitere Entwicklungsstufe im Hinblick auf die Serviceorientierung richtet die kommunale Verwaltung üblicherweise Bürgerbüros ein, deren Grundsatz prinzipiell der gleiche ist, den auch die Servicecenter verfolgen. Ein Bürgerbüro bündelt verschiedene und häufig nachgefragte Leistungen und die Mitarbeiter sind in der Regel bestrebt, Kunden auch dann weiter zu helfen, wenn sie im Grunde nicht für das Anliegen zuständig sind. Auch bieten diese Einrichtungen häufig längere Öffnungszeiten an, als es in der Verwaltung üblich ist. Auf den ersten Blick entspricht dies genau dem übergeordneten Prinzip der Servicecenter. Allerdings setzen die Bürgerbüros im Allgemeinen weder spezielle technische Systeme (zum Beispiel zur automatischen Anrufverteilung) ein, noch erfolgt eine Trennung zwischen persönlichem und telefonischem Service. Zudem sind Bürgerbüros nicht auf ein großes Anrufvolumen spezialisiert, was dagegen gerade die Servicecenter auszeichnet. Schließlich sind die in Bürgerbüros bearbeiteten Themenbereiche nicht so umfassend, wie sie von Servicecentern angeboten werden können.

### **3.2.2. Telefonische Bürgerberatung**

Um Unterschiede zwischen Servicecentern und sonstigen telefonischen Einrichtungen der Verwaltung herauszuarbeiten und die Status-quo-Analyse abzurunden, wurde ein Bürgertelefon näher betrachtet, das weder eine spezialisierte Hotline noch ein Bürgerbüro ist – sondern eine telefonische Bürgerberatung. Das betrachtete Bürgertelefon kann als eine Vorstufe oder als eine Ausgangssituation zur Bildung eines Servicecenters bezeichnet werden.<sup>39</sup> Die Einrichtung wird zusätzlich zur Telefonzentrale der Stadtverwaltung betrieben, da ihr Tätigkeitsschwerpunkt nicht darin liegt, Anrufe zu vermitteln, sondern Auskunft zu geben. Im Gegensatz zur Arbeit der Zentrale, in der Anrufe unter Zeitdruck möglichst korrekt und insbesondere schnell weitervermittelt werden, haben die Mitarbeiter des Bürgertelefons Zeit, um sich intensiv mit dem Kunden auseinanderzusetzen. Ihre Arbeit erfordert es, Anliegen gegebenenfalls durch

---

<sup>39</sup> Im Feinkonzept zum Projekt D115 wird in vier Ausgangssituationen zur Bildung eines Servicecenters unterschieden: Vorzimmer-Arbeitsplatz, Telefonzentralen, Callcenter und Servicecenter. Vgl. Bundesministerium des Innern/Land Hessen (2008).

mehrfaches Nachfragen zu identifizieren und die Antwort zu recherchieren. Vor diesem Hintergrund sieht sich die Einrichtung selbst als Auskunft- und Beratungstelefon. Analog zu Servicecentern werden einfache Fragen (zum Beispiel nach zuständigen Ämtern, Öffnungszeiten etc.) direkt beantwortet oder der Anrufer wird an eine zuständige Dienststelle durchgestellt, wenn dies das Anliegen erfordert.

Darüber hinaus nimmt das Bürgertelefon auch Anliegen und Beschwerden auf und gibt diese weiter, so dass der Kunde zur Klärung der Angelegenheit entweder vom Fachamt oder einem Mitarbeiter des Bürgertelefons zurückgerufen wird. Anders als in den Servicecentern beinhaltet das Dienstleistungsangebot des Bürgertelefons nicht die Sachbearbeitung von Routineaufgaben. Die Art der Leistung beschränkt sich auf Auskünfte zu einfachen Fragen, die Vermittlung zwischen Kunden und der Verwaltung im Sinne einer Konfliktbearbeitung und die Weiterleitung von Anliegen sowie Beschwerden.

Die Informationen, mit denen das Bürgertelefon behilflich sein kann, beziehen die Mitarbeiter vorrangig über das Internet und Intranet, wobei Letzteres insbesondere als elektronisches Telefonbuch genutzt wird. Darüber hinaus werden keine weiteren technischen Systeme eingesetzt – auch keine Wissensdatenbank<sup>40</sup>. Die Mitarbeiter selbst seien aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen lebendige Wissensdatenbanken und gerade diese Erfahrung sei es, von der die Mitarbeiter und letztendlich die Kunden profitieren. Dies gilt auch, weil die Mitarbeiter zusätzliche Informationen sammeln, indem sie Tageszeitungen nach aktuellen Ereignissen auswerten, zu denen Fragen erwartet werden können. Ergänzend versorgen die städtischen Ämter und Dienststellen das Bürgertelefon mit aktuellen Informationen, Broschüren und Pressemitteilungen.

Insgesamt sind fünf Mitarbeiter in dem untersuchten Bürgertelefon beschäftigt und nehmen im Monat ca. 1.800 Anrufe entgegen. Da das Bürgertelefon eine öffentlich zugängliche Einrichtung ist, werden zusätzlich persönliche Vorsprachen bearbeitet. Zu jedem Anruf nehmen die Mitarbeiter handschriftlich das Thema auf und welche Leistung getätigt wurde, um den weiteren Verlauf und Ausgang der Angelegenheiten

---

<sup>40</sup> Eine Wissensdatenbank ist ein elementares Element der Servicecenter. Diese ist eine spezielle Datenbank zum Wissensmanagement, in der eine Organisation Informationen und Wissen sammelt, strukturiert, speichert und zur Verfügung stellt. Der Zugriff auf die Daten wird über benutzerfreundliche Suchfunktionalitäten ermöglicht. Zu Wissensdatenbanken siehe Abschnitt 3.4.5.2.



nachvollziehen zu können. Dies ist insbesondere im Fall von Beschwerden nützlich, auch wenn das Bürgertelefon kein konsequentes Beschwerdemanagement betreibt. Dennoch nehmen die Mitarbeiter Beschwerden in einem ersten Schritt auf, bevor diese direkt geklärt oder weitergeleitet werden. Hiermit einhergehend puffern die Mitarbeiter des Bürgertelefons die erste Verärgerung des Kunden ab und halten somit Konfliktstoff aus den Ämtern fern. Die Interviewpartner bestätigen, dass die telefonische Bürgerberatung eine zeitliche und personelle Entlastung der Ämter bewirkt. Finanzielle Einsparpotenziale würden allerdings nicht erzielt werden, weil sich der Nutzen nicht in Geld ausdrücken lasse, sehr wohl aber in einem besseren "Draht" zum Bürger, denn: *"Es kommt immer wieder vor, dass die Bürger ausdrücklich sagen, dass sie es gut finden, dass es uns gibt."*

Somit schafft das Bürgertelefon ein Stück Zufriedenheit beim Bürger und genauso beim Fachamt. Wie auch bei den Servicecentern muss der politische Wille hinter dem Projekt bzw. der Einrichtung stehen und eine effiziente Organisation gewährleistet sein. Demnach ist der Grundsatz des Bürgertelefons dem der Servicecenter ähnlich. Deren Konzepte und Umsetzungen sind bei den Verantwortlichen des Bürgertelefons bekannt. Um sich unter anderem an der aktuellen Diskussion hinsichtlich der Servicecenter zu beteiligen, besuchen sie einschlägige Fortbildungsangebote und Seminare. Bisher wurde das Bürgertelefon noch nicht in Richtung Servicecenter ausgebaut, da Insellösungen wenig nützen würden. Vielmehr wäre ein Gesamtpaket für die ganze Stadt sinnvoll.

### **3.3. Motivation zum Aufbau der Servicecenter**

Häufig geäußerte Kritikpunkte, die öffentliche Verwaltung sei schlecht erreichbar und Zuständigkeiten seien kaum durchschaubar, scheinen vielfach gerechtfertigt. So rieten Servicecenter-Verantwortliche einer Stadt, deren Entscheidungsträger überlegten, ein Servicecenter aufzubauen: *"[...] stellt doch mal fest, wie schlecht ihr tatsächlich zu erreichen seid, ihr glaubt es nämlich gar nicht, ihr werdet euch erschrecken."*

In verschiedenen Städten durchgeführte Frequenz- bzw. Verkehrsmessungen<sup>41</sup> bestätigen, dass die öffentlichen Dienststellen schlecht erreichbar sind. In Bezug auf derartige Messungen gehen die Meinungen der Interviewten auseinander. Auf der einen Seite verzichten Projekt-Verantwortliche in einer Stadt bewusst auf eine Verkehrsmessung, um nicht viel Geld für ein Ergebnis auszugeben, das mit hoher Wahrscheinlichkeit besagt, dass die telefonische Erreichbarkeit der eigenen Verwaltung miserabel ist. Auf der anderen Seite legten Projektleiter in einer anderen Stadt sehr viel Wert auf eine ausführliche Frequenzmessung. Zum Beispiel wurde darauf geachtet, dass diese zu Teilen im normalen Tagesgeschäft und genauso zu Teilen in der Hauptferienzeit durchgeführt wurde, um hiermit ein umfassendes Bild des Anrufvolumens und -verhaltens aufzunehmen. Auf diesem Weg wurden Daten erfasst, die Auskunft darüber geben, in welchen Fachbereichen die Hauptanruflast liegt. Nicht zuletzt aufgrund historisch gewachsener Zuständigkeiten, föderaler Strukturen und kommunaler Selbstverwaltung weichen die Ergebnisse der Messungen in den einzelnen Städten im Detail voneinander ab. Dennoch zeigen sie letztendlich, dass der öffentliche Sektor telefonisch nur schlecht erreichbar ist.

Vielerorts haben Untersuchungen in den vergangenen Jahren eine Erreichbarkeit von lediglich 50 % ergeben. Das bedeutet, dass nur die Hälfte aller Anrufenden im ersten Versuch tatsächlich einen Ansprechpartner erreicht. Verantwortliche von Servicecentern signalisieren, dass folgende Aussagen durchaus beispielhaft für die öffentliche Verwaltung stehen: Nicht erfolgreiche Anrufer bleiben häufig in Warteschleifen hängen (ca. 32 %).<sup>42</sup> Entweder sind Telefonleitungen belegt oder aber ein Anruf wird nicht entgegengenommen, da Arbeitsplätze nicht besetzt oder ein Sachbearbeiter zum Zeitpunkt des Anrufs in einem Kundengespräch ist, so dass er nicht gleichzeitig das Telefon beantworten kann. Dieser alltägliche Konflikt, dass ein Verwaltungsmitarbeiter gleichzeitig telefonischer und persönlicher Ansprechpartner ist, führt unter anderem zur schlechten Erreichbarkeit. Dies ist Bürgern zumeist nicht bewusst, so dass diese unzufrieden sind und mit Unverständnis reagieren. Dieser Umstand ist Verwal-

---

<sup>41</sup> Im Rahmen einer Frequenz- oder Verkehrsmessung werden unter anderem die Anzahl der Anrufe ermittelt, die in der Verwaltung eingehen. Dabei wird genau unterschieden, wie häufig einzelne Behörden und Ämter direkt über Durchwahlen der Mitarbeiter angewählt werden und wie oft die Nummer der Zentrale gewählt wird. Darüber hinaus kann im Rahmen von Verkehrsmessungen exakt erhoben werden, wie viele Anrufe entgegengenommen, weitergeleitet und abgebrochen werden (Erfolgs- und Verlustquote der Anrufe).

<sup>42</sup> Vgl. Päßler (2005).

tungsmitarbeitern nicht unbekannt, wie eine Aussage aus einem Interview bestätigt: *"Ich brauche nicht den Bürger zu fragen, um zu erfahren, was der eigentlich von seiner Verwaltung erwartet, wenn der seit Jahren die Erfahrung gemacht hat, dass jeder zweite Anruf ins Leere geht."* Auch ist es keine Seltenheit, dass von der Zentrale weitervermittelte Anrufe letztendlich wieder in der Zentrale enden (19 %) und dies zu einer hohen Wiederanrufquote führt.<sup>43</sup>

Darüber hinaus zeigen Angaben in Bezug auf die Zugangssituation zur Verwaltung, die vor Einführung eines Servicecenters erhoben wurden, dass ungefähr 10 % der Anrufer den Wunsch haben, direkt von der Zentrale eine Auskunft zu erhalten oder an einen zuständigen Sachbearbeiter verbunden zu werden. Ungefähr 90 % der Anrufer wählen direkt eine Durchwahl, wovon 50 % bis 80 % allgemeine Anliegen oder Auskünfte betreffen. Viele telefonisch geführte Kundengespräche dauern weniger als zwei Minuten. Hieraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass zumeist einfache Informationen erfragt werden – es sich also um Routinefragen handelt, die wiederum problemlos von Servicecentern beantwortet werden können. Zusätzlich kann gesagt werden, dass sich 80 % der Fragen nur auf ca. 20 % der insgesamt existierenden Verwaltungsleistungen beziehen.<sup>44</sup>

Die hier skizzierte Situation in Bezug auf das Anrufvolumen und der Umstand, dass viele Standardfragen gestellt werden, motivieren im Allgemeinen den Einsatz der Servicecenter. Ein weiterer motivierender Grund, der wesentlich weniger oft hervorgehoben wird, liegt in der Haushaltskonsolidierung. Der Deutsche Städtetag betitelt die kommunale Situation anhand der Finanzdaten als schwerste Finanzkrise der Städte seit Bestehen der Bundesrepublik. Hohe Kassenkredite und Sozialausgaben mindern Investitionen und insgesamt wächst die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben.<sup>45</sup> Servicecenter bieten langfristig die Möglichkeit, Prozesse zu rationalisieren und die Arbeit der Beschäftigten effizienter zu gestalten, so dass sich damit letztendlich Kosten des laufenden Betriebs senken lassen.

---

<sup>43</sup> Vgl. ebd.

<sup>44</sup> Vgl. [http://www.koopa.de/austausch/dokumente/2006/Themenreihe\\_I/I6\\_Berlin\\_Telefon.pdf](http://www.koopa.de/austausch/dokumente/2006/Themenreihe_I/I6_Berlin_Telefon.pdf), letzter Abruf am 09.09.2008.

<sup>45</sup> Vgl. <http://www.staedtetag.de/10/presseecke/pressediens/artikel/2005/02/09/00253/index.html>, Fudalla/Nowacki/Wöste (2004), Plag (2007).

### 3.4. Servicecenter auf kommunaler Ebene

Als ein wesentliches Ergebnis der Status-quo-Analyse ist zu berücksichtigen, dass ein direkter Vergleich der einzelnen Servicecenter nur unter Berücksichtigung der jeweils vorliegenden Gegebenheiten möglich ist. Zum einen weichen die Rahmenbedingungen, unter denen ein Servicecenter entstanden ist und zur Verfügung stehende Ressourcen stark voneinander ab. Hierzu gehören sowohl organisatorische, finanzielle und technologische Aspekte als auch die Vermarktung bzw. die Bekanntheit der Servicecenter. Zum anderen bestehen die Servicecenter unterschiedlich lang und befinden sich deshalb in verschiedenen Entwicklungsstadien. Aufgrund unterschiedlicher Strukturen setzt sich das Leistungsportfolio zweier Servicecenter auch aus unterschiedlichen Leistungen zusammen. Selbst wenn jeweils zum Beispiel das Einwohnermeldeamt integriert ist, können die dahinterliegenden Angebote und bearbeiteten Themen variieren. Aus diesen Gründen sagen die Ergebnisse der Status-quo-Analyse nicht aus, ob ein Servicecenter im Vergleich mit anderen Servicecentern besonders gut oder schlecht ist. Eine bestimmte Leistung kann in einem Servicecenter unter Berücksichtigung der vorliegenden Bedingungen optimal sein, aber wäre dies in einem anderen Servicecenter mit abweichenden Rahmenbedingungen nicht.<sup>46</sup> Dennoch zeigen die Ergebnisse, welche Aspekte, Leistungen und Charakteristika für Servicecenter generell von Bedeutung sind. Insbesondere geben hierzu sowohl Gemeinsamkeiten als auch auffällige Unterschiede aufschlussreiche Anhaltspunkte.

Vor diesem Hintergrund beziehen sich die in diesem Kapitel dargestellten Ausführungen zum Großteil auf die neun Servicecenter, die bereits etabliert sind. Zu verschiedenen Aspekten, wie zum Beispiel zur Vorbereitung von Servicecentern, sind zusätzlich Informationen der zwei Servicecenter integriert, die sich im Aufbau befanden. Die Studienergebnisse informieren darüber, wie die Mehrheit der Servicecenter eine bestimmte Fragestellung gelöst hat oder welche Leistungen erbracht werden. Darüber hinaus werden zu bestimmten Aspekten Extremwerte dargestellt, um die Spannweite der Möglichkeiten und abweichenden Ansätze aufzuzeigen. Dies soll helfen, ein grundlegendes Verständnis über den Status quo der Arbeitsweise und Auslastung der Servicecenter zu erhalten.

---

<sup>46</sup> Aus der Perspektive der Kontingenztheorie ist diese Beobachtung auch nicht besonders überraschend. Vgl. Kieser (2001).

### 3.4.1. Nutzenbilanz aus Sicht der Verwaltung

In der Praxis bewirken Servicecenter durchaus die positiven Effekte, die mit ihnen assoziiert und in Abschnitt 2.2 beispielhaft beschrieben werden. Dabei gilt: *"Wir können immer irgendwie weiterhelfen, zum Beispiel zumindest die Zuständigkeiten nennen."* Alle Verantwortlichen der etablierten Servicecenter bewerten ihre Einrichtungen insgesamt als Erfolg und das unabhängig davon, welche individuellen Rahmenbedingungen vorliegen und Schwierigkeiten überwunden wurden. Auch dass die Leistung der etablierten Servicecenter aufgrund unterschiedlicher Entwicklungsstadien variiert, spielt für die positive Beurteilung keine Rolle. Im Rahmen der Interviews wurden verschiedene Aussagen zum avisierten Nutzen der Servicecenter dahingehend diskutiert, inwiefern sie tatsächlich zutreffend sind.

Demnach trifft auf Servicecenter insbesondere zu, dass sie die Erreichbarkeit der Verwaltung erhöhen. Entsprechend den vorliegenden Daten kann diese von 50 % auf 80-90 % erhöht werden. Dieser Aspekt wird als einer der größten Erfolge gesehen. Gesprächspartner betonen die Vorzüge von Servicecentern, die Verwaltungswissen bündeln und dies zentral vorhalten. Auf der breiten Informationsbasis können Mitarbeiter telefonische Anfragen direkt, qualifiziert und abschließend bearbeiten. Eine freundliche Auskunft wenigstens zu allen häufig nachgefragten Produkte und Dienstleistungen sei dabei selbstverständlich. Ein Servicecenter dient somit als zentrale Anlaufstelle für sämtliche verwaltungsbezogenen Angelegenheiten. Ein Vorteil liegt auch darin, dass kompetente Ansprechpartner unabhängig von individuellen Öffnungszeiten der Fachdienststellen direkt verfügbar sind. Ebenso trifft zu, dass Servicecenter Prozessabläufe beschleunigen, die Verwaltung insgesamt kundenorientierter wird und die Servicecenter-Mitarbeiter alles in allem genauso mit ihrer Arbeit zufrieden sind wie Bürger mit dem Leistungsspektrum. Obwohl die beiden letzteren Aspekte nicht systematisch analysiert werden, basieren diese Standpunkte auf Erfahrungswerten und informellen Gesprächen der Servicecenter-Leiter sowie auf Feedback, das Anrufer vereinzelt geben.

Weiterhin als zutreffend gilt die positive Bewertung, dass Servicecenter die an sie gestellte Erwartungen und vorab definierten Ziele erfüllen und teilweise sogar übertreffen. Entsprechend werden sie sogar vereinzelt zur Visitenkarte der öffentlichen Verwaltung erklärt. Insgesamt führen die angebotenen Leistungen dazu, dass das An-

sehen der Verwaltung in der Öffentlichkeit steigt, was ein Zitat bestätigt: *"Ich denke, der Imagegewinn war enorm hoch."* Obwohl die Einschätzung der Interviewten zum Imagegewinn nicht durch Fakten belegt werden kann, spüren die Mitarbeiter diesen dennoch deutlich.

Weiterhin bewirkt das zentrale Vorhalten einer Vielzahl themenübergreifender Informationen, dass sich für Bürger die Anzahl der Gänge zum Amt verringert. Zum Beispiel machen telefonische Auskünfte diese überflüssig oder sie bewirken, dass ein Amtsgang im Vorfeld besser vorbereitet ist (zum Beispiel durch Auskünfte zu Öffnungszeiten und mitzubringende Unterlagen), so dass ein Anliegen bei einem einzigen Amtsbesuch erfolgreich abgeschlossen werden kann. Damit entlasten Servicecenter Fachbereiche von telefonischen Anfragen und reduzieren gegebenenfalls das Aufkommen der Laufkundschaft.

Das Ausmaß der Entlastung kann allerdings nicht mit konkreten Zahlen belegt werden, da hierzu keine Analysen durchgeführt werden (können). Dennoch bestätigen Gesprächspartner, dass Mitarbeiter speziell in kundennahen Dienststellen, in denen häufige Anfragen eingehen oder Kunden vorsprechen, tatsächlich verspüren, dass weniger Anrufe eingehen. Dies wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Nicht nur deswegen rechnen Interviewpartner den Servicecentern Effizienz- und Effektivitätssteigerungen zu. Sie bestätigen, dass Servicecenter Auskunftzeiten verkürzen, Prozessabläufe verbessern und alles in allem zu einer höheren Transparenz für Kunden führen. Gleichzeitig erhält die Verwaltung einen besseren Überblick zu vorrangigen Bürgeranliegen, so dass die Kenntnisse über die verschiedenen Anliegen der Anrufer es ermöglichen, zum Beispiel Internetseiten, Broschüren und Informationsblätter nachfrageorientiert zu verbessern.

Die meisten der positiven Effekte, die mit Servicecentern in Verbindung gebracht und erwartet werden, können laut Gesprächspartner tatsächlich realisiert werden. Die Meinung und Bewertung der Servicecenter-Verantwortlichen ist hierzu recht homogen. Nur wenige der angesprochenen Punkte zum Projekterfolg schätzen sie unterschiedlich ein. Hierzu gehört zum Beispiel die Frage, ob die Verwaltung durch Servicecenter deutliche finanzielle Einsparungen erzielen kann, zu der die Meinungen weit auseinander liegen. Die Antworten umfassen folglich zustimmende, neutrale sowie auch nicht zustimmende Bewertungen. Aufgrund stark variierender Rahmenbedin-

gungen kann hier keine allgemeingültige Aussage zu Kosteneinsparungen getroffen werden.

Langfristig wird Servicecentern jedoch großes Potenzial hierzu zugesprochen. Dies gilt insbesondere, wenn Servicecenter-Verbünde eingerichtet werden. Dabei liegt eine Schwierigkeit darin, bestimmte Erfolge direkt den Servicecentern zuzuschreiben und diese zu messen. Konkrete Aussagen gibt es unter Umständen erst dann, wenn ein Servicecenter über einen längeren Zeitraum betrieben wird und zu relevanten Aspekten Referenzwerte definiert sowie Messgrößen etabliert sind. So wird der Annahme, dass Servicecenter zum Bürokratieabbau beitragen, zwar überwiegend zugestimmt, aber es gibt keine greifbaren Belege hierfür – abgesehen von den Einschätzungen der Interviewpartner, die auf deren Erfahrungswerten basieren.

### **3.4.2. Zugangskanäle und deren Nutzungsintensität**

Servicecenter verfolgen einen Mehrkanalansatz, indem sie Kunden verschiedene Kontaktwege zur Verfügung stellen. Alternative Möglichkeiten, die von den etablierten Servicecentern in Summe angeboten werden, sind die Zugänge über E-Mail, Kontaktformulare im Internet, Fax, Brief, der persönliche Kundenkontakt, Schreibtelefon<sup>47</sup> und persönliche Portale. Unabhängig von individuellen Gegebenheiten agieren die Einrichtungen allesamt nach folgendem Prinzip: *"Alles, was der Kunde will und in einfacher Form möglich ist, realisieren wir."* Dabei stellen Servicecenter sich auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ein, so dass vereinzelt auch darüber nachgedacht wird, ob der Kommunikationskanal "SMS" integriert werden soll, was sich bisher aber noch nicht durchgesetzt hat.

#### **3.4.2.1. Telefonischer Zugang**

In Bezug auf bestehende Zugangswege will der Kunde zurzeit vorrangig das Telefon nutzen. Dies zeigt sich sowohl in der Bürgerbefragung zur telefonischen Interaktion mit der öffentlichen Verwaltung als auch in der entsprechenden Unternehmensbefragung. Vorausgesetzt, dass über alle Kontaktwege exakt die gleichen Informationen

---

<sup>47</sup> Ein Schreibtelefon ist ein Kommunikationsgerät, mit dem gehörlose und schwerhörige Menschen kommunizieren können.

bereit gehalten werden, geben 41 % der Bürger und 55 % der Unternehmensvertreter das Telefon als bevorzugten Kontaktweg an (siehe Abschnitt 4, Abbildung 6). Dies spüren auch die Servicecenter, die ausnahmslos am häufigsten per Telefon kontaktiert werden – in einem Servicecenter pro Tag sogar bis zu 25.000 Mal.

Häufig dienen das Anrufvolumen und die Anzahl der an die Fachstellen weitergeleiteten Telefonate als Indikator für die Reife eines Servicecenters. Dies ist unter der Voraussetzung adäquat, dass die Zahlen im direkten Zusammenhang mit den jeweiligen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Größe des Einzugsgebiets und des Leistungsspektrums, interpretiert werden. Eine Übersicht zur jährlichen Nutzungintensität der Servicecenter in Bezug auf die Einwohnerzahl der jeweiligen Stadt enthält Tabelle 2.

| <b>Servicecenter</b> | <b>Anrufe je Einwohner pro Jahr<sup>48</sup></b> |
|----------------------|--|
| A                    | 1,0  |
| B                    | 1,0  |
| C                    | 2,0  |
| D                    | 0,6  |
| E                    | 1,5  |
| F                    | 1,2  |
| G                    | 1,1  |
| H                    | 1,3  |
| I                    | 1,8  |

**Tabelle 2: Anrufvolumen der Servicecenter**

Bezogen auf die Städte, in denen die betrachteten Servicecenter etabliert sind gilt, dass im Minimum ca. jeder zweite Einwohner das in seiner Stadt etablierte Servicecenter einmal im Jahr anruft und im Maximum jeder Einwohner sogar zweimal pro Jahr anruft. Im Durchschnitt ruft ein Bürger mindestens einmal im Jahr (berechneter Durchschnitt: 1,3) eine der betrachteten Einrichtungen an. In absoluten Zahlen aus-

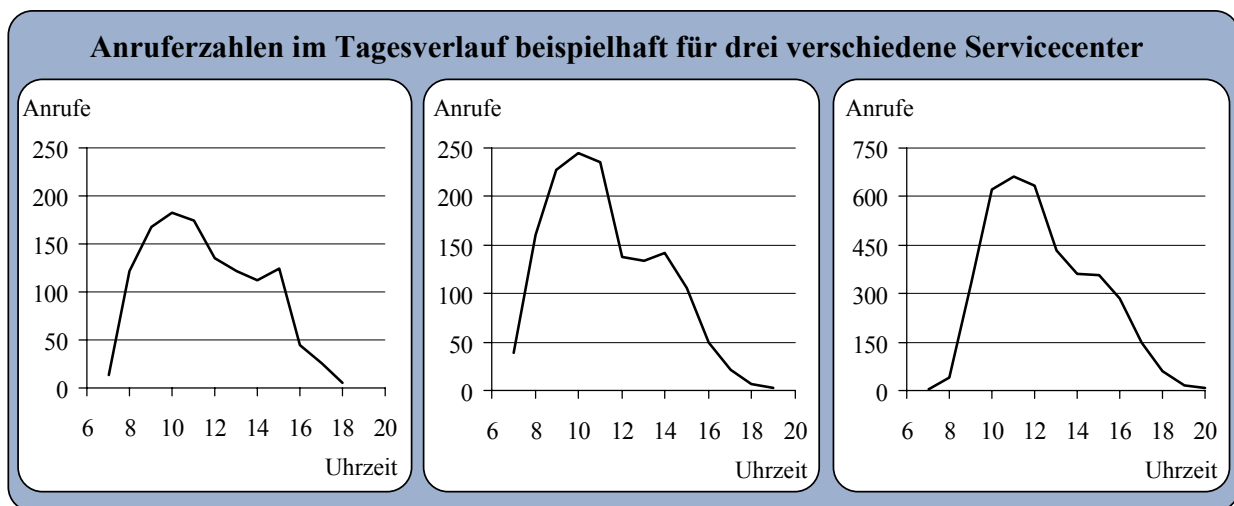
<sup>48</sup> Die Anzahl der jährlichen Anrufe pro Bürger berechnet sich aus der Summe der Tageswerte. Hierbei wird von 250 Arbeitstagen pro Jahr ausgegangen, da die meisten der Servicecenter an fünf Tagen die Woche Servicezeiten anbieten.



gedrückt und nach zunehmender Anzahl sortiert, nehmen die Servicecenter im Durchschnitt 900, 940, 2.021, 2.100, 2.500, 3.500, 4.200, 5.600 und 25.000 Anrufe pro Tag entgegen. Bisher spiegelt allein die Betrachtung der Nutzungsintensität der neun etablierten Servicecenter ein positives Bild wider. Im Durchschnitt bearbeiten die betrachteten Servicecenter über 46.500 Anrufe pro Tag, was hochgerechnet eine jährliche Summe von über 11,5 Millionen Anrufen ausmacht. Entwicklungstendenzen, die aufgrund einer steigenden Bekanntheit und Akzeptanz für eine Zunahme des Anrufvolumens sprechen, sind hierbei noch nicht berücksichtigt.

Die Hauptanruflast ist auf die Wochentage von Montag bis Donnerstag verteilt. Die Anruferzahlen sind am Freitag wesentlich geringer, so dass bei einem durchschnittlichen Wert von beispielsweise 4.200 täglichen Anrufen tatsächlich bis zu 6.000 Anrufe zu beantworten sind – jedenfalls von Montag bis Donnerstag. Freitags und bei erweiterten Öffnungszeiten, die zusätzlich den Samstag umfassen, auch samstags gehen entsprechend weniger Anrufe ein. Die herkömmlichen Öffnungszeiten der Fachämter haben sich derartig etabliert, dass ein Kunde nicht erwartet, dass sein Anruf in der Verwaltung gegen Abend oder sogar am Samstag noch entgegengenommen wird.

Selbst das Anrufverhalten im Tagesverlauf zeigt, dass vergleichsweise nur wenig Kunden am späten Nachmittag versuchen, die Verwaltung bzw. ein Servicecenter telefonisch zu erreichen. Zwischen sieben Uhr und acht Uhr morgens verzeichnen die Servicecenter die ersten Anrufe. Im Laufe des Vormittags steigt das Anrufvolumen stark an und erreicht zwischen halb zehn und elf Uhr seinen Höhepunkt. Im weiteren Tagesverlauf nehmen die Anrufe immer weiter ab, wobei das Volumen ca. zwischen 14 und 15 Uhr kurzfristig wieder ansteigt – zum sogenannten Kaffee-Peak. Im Anschluss hieran fällt die Anruferzahl kontinuierlich ab. Wie das Anrufverhalten im Tagesverlauf aussieht, illustriert Abbildung 2.



**Abbildung 2: Anrufvolumen im Tagesverlauf**

Das Schaubild visualisiert das beschriebene Anrufverhalten der Kunden und stellt beispielhaft für drei Servicecenter seine Entwicklung im Tagesverlauf dar. Die gezeigten Kurvenverläufe bilden jeweils die durchschnittlichen Anruferzahlen für einen Zeitraum von sechs Monaten ab. Die Servicecenter bewältigen dabei ein unterschiedlich hohes Anrufvolumen: In der Hauptanruflast gehen ungefähr 185 (linke Abbildung), 245 (mittlere Abbildung) und 660 (rechte Abbildung) Anrufe ein.

Insgesamt ist zu erkennen, dass die Kurvenverläufe unabhängig vom Servicecenter und der Anruferhäufigkeit ein einheitliches Bild wiedergeben. Dies gilt auch, wenn unterschiedliche Wochentage miteinander verglichen werden, wobei die Kurve an Freitagen insgesamt auf einem niedrigeren Niveau liegt. Am späten Nachmittag und abends nimmt die Zahl der Anrufe stark ab. Als Gründe vermuten Gesprächspartner die altbekannten Öffnungszeiten der Verwaltung. Bürger gehen offenbar nicht davon aus, dass sich dies mit dem Einsatz von Servicecentern verändern könnte. Sie bleiben in ihrem Verhaltensmuster und ärgern sich weiterhin über zu kurze Telefonsprechzeiten der Verwaltung.

Im Gegensatz zu dieser Annahme lässt die rechte Darstellung in Abbildung 2 vermuten, dass die hier auf 20 Uhr erweiterten Öffnungszeiten bereits eine Wirkung erzielt haben. Auch wenn auf den ersten Blick der gleiche Effekt wie in den anderen Kurvenverläufen zu erkennen ist, gehen hier um 18 Uhr noch ca. 50 Anrufe ein. Als Vergleichswerte können für die anderen beiden Servicecenter um 18 Uhr lediglich 5-7 Anrufe genannt werden. Alle Interviewpartner betonen, dass sie die telefonische Er-

reichbarkeit der Servicecenter umgehend erweitern, sobald sich anhand der Anruferzahlen zeigt, dass dies von Kunden gewünscht ist. In einigen Beispielen ist allerdings die gegenteilige Wirkung eingetreten. Sprechzeiten, die zu Beginn des Servicecenterbetriebs zunächst auf 20 Uhr festgelegt wurden, wurden aufgrund mangelnder Nachfrage wieder verkürzt. In diesem Zusammenhang liegt die Vermutung nahe, dass sich dieses offenbar verankerte Denkmuster kaum ohne gezieltes Marketing verändern wird. Weitere Informationen zur Erreichbarkeit der Servicecenter werden in Abschnitt 3.4.5 vorgestellt.

### ***3.4.2.2. Gründe für das heterogene Anrufvolumen***

Das stark heterogene Anrufvolumen, das die verschiedenen Servicecenter zu bearbeiten haben, ist im Wesentlichen auf unterschiedlich große Einzugsgebiete, ihr differenziertes Leistungsangebot und ihren Bekanntheitsgrad zurückzuführen. Es verwundert beispielsweise nicht, dass ein Servicecenter, das für eine einwohnerstarke Stadt Leistungen übernimmt, im direkten Vergleich wesentlich mehr Anrufe erhält als ein Servicecenter, das in einer Stadt mit einer geringeren Einwohnerzahl aktiv ist. Darüber hinaus erhält ein Servicecenter zweifelsohne auch mehr Anrufe, wenn es Leistungen für Verwaltungsstellen integriert hat, die häufig von Kunden nachgefragt werden. In einem engen Zusammenhang hiermit steht auch der Zeitraum, den ein Servicecenter bereits in Betrieb ist. Denn hiervon ist das Leistungsangebot abhängig, das umso breiter und tiefer wird, je länger das Servicecenter etabliert ist – unter der Voraussetzung, dass genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Decken Servicecenter nur einen eingeschränkten Teil der Verwaltung mit ihrem Dienstleistungsangebot ab, variieren natürlich auch die Behörden und Ämter, für die Leistungen übernommen werden. Damit schwankt wiederum das Anrufvolumen.

Ein weiterer Punkt, der die Anzahl der Anrufe beeinflusst, ist die Bekanntheit der Servicecenter. Die positiven Effekte der Einrichtungen kommen erst richtig zum Tragen, je bekannter die Rufnummer und Leistung eines Servicecenters ist und je mehr Kunden anrufen. Konträr zu dieser These verfolgen die Servicecenter im Allgemeinen jedoch keine konsequente Marketingstrategie. Auch wenn den Servicecentern hierfür gegebenenfalls nicht ausreichend Finanzmittel zur Verfügung stehen, zeigt sich ein Defizit bereits im Rahmen ihres Internetauftritts. Alleine auf Basis der Internetseiten der Städte ist nicht immer offensichtlich, dass ein Servicecenter überhaupt

existiert. Häufig muss sich ein Besucher durch verschiedene Internetseiten navigieren und benötigt folglich mehrere Klicks, um auf eine Seite zu gelangen, die auf ein Servicecenter hinweist oder zu diesem weitere Informationen enthält. Ausführliche Informationen finden sich allerdings auch dann nicht zwingend, so dass in der Regel offen bleibt, welche Dienstleistungen ein Kunde unter der Rufnummer in Anspruch nehmen kann. Mit diesen Defiziten lässt sich der Bekanntheitsgrad der Servicecenter nur schwer steigern.

In einem Servicecenter wurde bewusst keine aktive Werbung betrieben, da die eingesetzte Technik zu Beginn des laufenden Betriebs noch nicht stabil war. Aufgrund technischer Schwierigkeiten und Systemausfälle konnten Mitarbeiter Anrufe nur mit starken zeitlichen Verzögerungen beantworten, womit gleichzeitig weniger Anrufe entgegengenommen werden konnten und Warte- sowie Auskunftszeiten aus Kundensicht unverhältnismäßig lang waren. Mit einem solchen problembehafteten System, kann schlussendlich kein positiver erster Eindruck erweckt werden, auch wenn das Personal noch so gut vorbereitet ist. Denn gerade zum Betriebsbeginn eines Servicecenters rufen nicht nur Bürger an, sondern auch Zeitungsredakteure, die Testanrufe machen und ihre Erlebnisse veröffentlichen. Schneiden Servicecenter hier schlecht ab, treten die Ursachen hierfür in den Hintergrund und es wird umso schwerer, Kunden vom Nutzen der Servicecenter zu überzeugen. Vielmehr würde sich die Bevölkerung im schlechten Meinungsbild der Verwaltung gegenüber bestätigt fühlen, auch wenn die Technik und nicht das Servicecenter-Konzept oder die Servicecenter-Mitarbeitern hierfür verantwortlich sind.

#### ***3.4.2.3. Weitere Kommunikationswege***

Das Internet gewinnt im Kontext der Servicecenter an Bedeutung. Entsprechend dem Leitgedanken der Kundenorientierung, realisieren die kommunalen Servicecenter neben dem Telefon auch zunehmend den Zugang per Internet und E-Mail. Fünf Servicecenter bieten ein Kontaktformular im Internet an und in einem weiteren ist dies in Vorbereitung. Die Ansprache per E-Mail ist bereits in acht Institutionen eingerichtet. Über das Internet und per E-Mail gehen täglich zwischen einer und 40 Anfragen ein, womit dieser Wert in Relation zu den eingehenden Anrufen jedoch noch verschwindend gering erscheint.

Im Rahmen der sonstigen Kommunikationswege, die Servicecenter ihren Kunden anbieten, nehmen persönliche Portale eine zu vernachlässigende Rolle ein. Sie werden nur selten von den Servicecentern eingesetzt. Ähnliches gilt für das Schreibtelefon. Nur in einem Fall wurde explizit angegeben, dass für hör- und sprachbehinderte Menschen ein spezieller Service angeboten wird. Auch die Möglichkeit des persönlichen Kundenkontakts direkt in Servicecentern ist in der Regel nicht gegeben. Vereinzelt kann dies zwar durch eine räumliche Nähe des Servicecenters zu anderen Verwaltungseinheiten (zum Beispiel Bürgerbüros) gewährleistet werden, aber es wurde häufig betont, dass eine räumliche Nähe der Servicecenter (-Mitarbeiter) zu Fachabteilungen nicht notwendig ist. Das Telefon kann schließlich von überall beantwortet werden. Die Bedingung ist hierbei nur, dass der Zugriff auf die zentralen Wissensdatenbanken und sonstige Informationsquellen des Servicecenters gewährleistet ist. Die räumliche Unabhängigkeit ermöglicht, dass Heimarbeitsplätze eingesetzt werden können, was insbesondere in anrufschwachen Zeiten vorteilhaft ist. Bisher hat aber lediglich ein Servicecenter einen Heimarbeitsplatz eingerichtet, was somit als Ausnahme anzusehen ist.

Ebenso fällt die Bearbeitung von Briefen im Arbeitsalltag der Servicecenter-Mitarbeiter kaum ins Gewicht. Die wenigen eingehenden Briefe werden entweder direkt beantwortet oder aber an die jeweils zuständige Verwaltungsdienststelle weitergeleitet. Auch ist die Menge der täglich zu bearbeitenden Faxe als gering einzustufen. Sie liegt bei höchstens zehn. Nur in einem Servicecenter weichen die Daten um ein vielfaches von diesen Werten ab. Hier gehen täglich bis zu 60 Faxe und bis zu 900 Briefe ein. Der Grund liegt darin, dass das Servicecenter eine spezielle Dienstleistung für eine Verwaltungseinheit erbringt, für die schriftliche Anfragen und Auskünfte erforderlich sind. Auch dieses Beispiel verdeutlicht, dass sich das Leistungsspektrum von Servicecenter zu Servicecenter unterscheidet und im Rahmen einer Bewertung oder Interpretation von Informationen die Rahmenbedingungen und Hintergründe zu berücksichtigen sind.

### **3.4.3. Serviceversprechen und ihre Einhaltung**

Die Leistung, die Servicecenter erbringen müssen, um einen verbesserten Kontakt zur öffentlichen Verwaltung zu bewirken, besteht zum einen darin, dass sie mehr Anrufe

als andere Verwaltungsstellen entgegennehmen sowie zum anderen darin, dass die Servicecenter-Mitarbeiter Anrufe qualifiziert beantworten. Servicecenter erfüllen diese Erfordernisse laut Gesprächspartnern ohne Ausnahme zufriedenstellend. Die Verwaltungen betonen die Leistungsstärke ihrer Servicecenter, indem sie sogenannte Serviceversprechen aufstellen. Diese sind selbst auferlegte Leistungsziele und gleichzeitig implizite Versprechen den Kunden gegenüber. Die Serviceversprechen fokussieren insbesondere die Erreichbarkeit der Servicecenter und werden über Aussagen definiert, die besagen, dass ein bestimmter prozentualer Anteil der eingehenden Anrufe innerhalb eines festgelegten zeitlichen Rahmens angenommen wird.

Tabelle 3 gibt eine Übersicht zu den Serviceversprechen und stellt diesen gegenüber, in welchem Maß sie erreicht werden. Die Inhalte der Tabelle sind entsprechend des Ausmaßes des jeweiligen Serviceversprechens aufgelistet. Bei der Interpretation der Tabelleninhalte ist zu berücksichtigen, dass sich die Serviceversprechen und ihre Einhaltung speziell auf die Servicecenter und nicht auf die gesamte Stadtverwaltung mit all ihren Fachdienststellen beziehen. Positive Effekte sind nicht schlagartig auf die gesamte Verwaltung übertragbar, sondern wirken zunächst nur für die Dienststellen, die in das Leistungsangebot der Servicecenter integriert sind. Es liegt auf der Hand, dass Servicecenter vorrangig die Verwaltungsmitarbeiter in Fachdienststellen entlasten, für die sie Anrufe übernehmen. Insofern müssen entweder Kunden die Rufnummer des Servicecenters kennen und diese direkt anrufen oder aber die allgemeinen Rufnummern der Fachdienststellen werden so umgestellt, dass sie sofort im Servicecenter angenommen werden.

| <b>Service-center</b> | <b>Definition Serviceversprechen</b>                            | <b>Einhaltung Serviceversprechen</b> |
|-----------------------|---|--------------------------------------|
| G                     | 100 % der Anrufe in 20 Sekunden annehmen                        | In 40 von 52 Wochen im Jahr erreicht |
| B                     | 80 % der Anrufe in 20 Sekunden annehmen                         | Im Jahresmittel erreicht             |
| C                     | 80 % der Anrufe in 20 Sekunden annehmen                         | Zu über 90 % erreicht                |
| E                     | 90 % der Anrufe in 25 Sekunden annehmen                         | In 75 % der Tage im Jahr erreicht    |
| I                     | 80 % der Anrufe in 30 Sekunden annehmen                         | 85 % der Tage im Jahr erreicht       |
| A                     | 80 % Erreichbarkeitsquote, davon 85 % abschließende Bearbeitung | Als Jahreszielvorgaben erreicht      |
| D                     | 75 % der Anrufe in 20 Sekunden annehmen                         | 69 % der Anrufe in 20 Sekunden       |
| H                     | 75 % der Anrufe in 25 Sekunden annehmen                         | Im Jahresmittel erreicht             |

**Tabelle 3: Serviceversprechen und deren Einhaltung**

Nur eines der untersuchten Servicecenter verfügt über kein Serviceversprechen. Dieses ist nicht in der Tabelle aufgelistet und vertraut einer Leistungskontrolle über Erfahrungswerte. In den anderen Servicecentern variieren die definierten Leistungsziele zwischen der Annahme von "75 % der Anrufe innerhalb 25 Sekunden" und "100 % der Anrufe innerhalb 20 Sekunden". Unabhängig von dieser Spannweite stellen die Serviceversprechen einen innovativen Schritt für die öffentliche Verwaltung dar, auch wenn keines der Servicecenter sein Serviceversprechen zu 100 % erfüllt. Alles in allem ergibt sich ein positives Bild, da die jeweiligen Ziele wenigstens im Jahresmittel und vereinzelt sogar unterjährig zu über 90 % erreicht werden.

Mit Servicecentern ist die Verwaltung wesentlich besser erreichbar als ohne Servicecenter. Teilweise kann die Erreichbarkeitsquote von ursprünglichen 50 % auf 90 % angehoben werden. Dies liegt auch daran, dass ein Anruf nicht zwingend unbearbeitet verloren geht, wenn dieser nicht innerhalb von 20 bis 30 Sekunden angenommen wird. Erfahrungswerte zeigen, dass die Geduld der Anrufenden über eine Wartedauer von 30 Sekunden hinausgeht. Die Zahl derjenigen, die ihre Anrufe abbrechen, bevor

ein Servicecenter-Mitarbeiter das Gespräch entgegennehmen kann, steigt erst ab einer Wartedauer von ca. drei Minuten drastisch an.

#### ***3.4.3.1. Abschluss- und Weiterleitungsrate***

Das Serviceversprechen eines der betrachteten Servicecenter beinhaltet zusätzlich, dass von den 80 % der Anrufe, die angenommen werden, 85 % abschließend bearbeitet werden (vgl. Tabelle 3). Dieser Aspekt ist für die Qualität der Servicecenter sehr wichtig. Denn sie entlasten Mitarbeiter der Fachdienststellen im Grunde nur, wenn Fragen der Kunden in vielen Fällen abschließend beantwortet werden. Würden Kunden auch bei einfachen Fragen zusätzlich zum Anruf im Servicecenter trotzdem immer eine andere Verwaltungsstelle anrufen, so dass der Anruf im Servicecenter ein zusätzlicher Anruf wäre, würde dies ihren Zweck teilweise verfehlen.

Vor diesem Hintergrund ist ein Maß, mit dem die Qualität der Servicecenter gemessen wird, die Abschlussrate. In der Regel werden die Abschluss- und die Weiterleitungsrate gemessen. Erstere informiert über den prozentualen Anteil der Gespräche, die ein Servicecenter im ersten Gespräch zufriedenstellend und damit fallabschließend beantwortet. Die Weiterleitungsrate besagt, wie viele Anliegen nicht im Servicecenter beantwortet werden können und an einen Verwaltungsmitarbeiter einer Fachdienststelle vermittelt werden. Die Weiterleitungsrate schwankt zwischen 17 % und 70 %. Je geringer der Prozentsatz ist, desto fundierter können die Servicecenter Auskünfte geben, ohne dass der Anruf abgegeben werden muss oder das Anliegen aufgenommen werden muss, da es nicht ad hoc geklärt werden kann. Tabelle 4 fasst die Abschluss- und Weiterleitungsraten der Servicecenter zusammen.



| <b>Servicecenter</b> | <b>Abschlussrate</b> | <b>Weiterleitungsrate</b> |
|----------------------|----------------------|---------------------------|
| A                    | 80 %                 | 17 %                      |
| B                    | 75 %                 | 20-25 %                   |
| C                    | 75 %                 | 30-35 %                   |
| D                    | 65 %                 | 35 %                      |
| E                    | 70 %                 | 30 %                      |
| F                    | 30 %                 | 59 %                      |
| G                    | 30 %                 | 70 %                      |
| H                    | 66 %                 | 44 %                      |
| I                    | 50 %                 | 50 %                      |

**Tabelle 4: Abschluss- und Weiterleitungsrate**

Die Angaben zur Abschluss- und Weiterleitungsrate werden unter anderem von ihrer Definition beeinflusst. Unter Abschlussrate verstehen nicht zwangsläufig alle Verantwortlichen das gleiche. Grundsätzlich wird unter diesem Begriff der Anteil im Servicecenter erfolgreich geklärten Anliegen verstanden. Vereinzelt schließt die Abschlussrate aber auch weitergeleitete Anrufe ein. Begründet wird dies über das Argument, dass ein Anliegen, das nicht im Servicecenter beantwortet werden kann, mit der Weiterleitung des Anrufs für das Servicecenter abschließend bearbeitet und folglich der Abschlussrate zuzurechnen ist. Genauso können in der Weiterleitungsrate die Anrufe enthalten sein, in denen explizit eine bestimmte Person verlangt wurde oder das Anliegen dies erforderte. Demnach muss eine höhere Weiterleitungsrate nicht zwangsläufig besagen, dass ein gravierendes Defizit vorliegt, was schlussendlich erst eine differenzierte Betrachtung offenbart. In diesem Zusammenhang scheint es sinnvoll zu sein, dass weitergeleitete, abgeschlossene und aufgenommene Anliegen konkreter definiert und kategorisiert werden. Ein weiteres Indiz dafür, dass eine unterschiedliche Kategorisierung vorliegt, ist, dass die Summe der Abschluss- und Weiterleitungsrate nicht in allen der in Tabelle 4 aufgeführten Servicecenter 100 % ist.

### 3.4.3.2. Zeitaufwand für Auskünfte

Bei einer gegebenen Mitarbeiterzahl, steht die Anzahl der Gespräche, die ein Servicecenter in einem gewissen Zeitraum annehmen kann, in einem engen Zusammenhang mit dem zeitlichen Aufwand, der jeweils für ein Telefonat und gegebenenfalls eine erforderliche Nachbearbeitung anfällt. Je zügiger Mitarbeiter ein Anliegen beantworten können, desto schneller können sie weitere Anrufe annehmen. Aussagen über die Gesprächsdauer sind meistens allerdings nur vage bzw. stark divergierend. Hierfür gibt es verschiedene Gründe: Zum einen ist jedes Telefonat stark vom Thema und dem Fragenden geprägt, so dass in vielen Fällen gilt: *"In 60 Sekunden erfährt man gerade mal, was der Kunde überhaupt möchte."* Und nicht immer ist eine Minute ausreichend. Mitarbeiter haben häufig die Aufgabe, im Gespräch zunächst herauszufinden, welches Anliegen der Anrufende eigentlich hat. *"Es ist manchmal wirklich ein Erforschen: welches Anliegen hat der Bürger denn eigentlich, was möchte er denn wissen oder was möchte er erledigen?"* Somit kann es durchaus länger dauern, einen Anrufer an eine zuständige Stelle zu verbinden, als ihm eine anderweitige Auskunft zu geben.

Abgesehen davon gibt es kaum klar abgegrenzte Kategorien, nach denen Kundenanliegen differenziert werden. In der Regel wird wenigstens zwischen einfachen und qualifizierten Auskünften unterschieden. Ohne eine konkrete und verallgemeinerbare Kategorisierung der Leistungen ist es schwierig, Bearbeitungszeiten festzulegen und zu messen. Dies spiegelt sich in den Antworten der Interviewpartner wider, deren Angaben zur Bearbeitungsdauer in Bezug auf einfache Anliegen beispielsweise um 2:40 Minuten voneinander abweichen. Der minimale Wert liegt bei 20 Sekunden und die maximale Dauer wird mit 3:00 Minuten angegeben. Im Arbeitsalltag wird den Informationen zur Gesprächsdauer und einer Differenzierung der Gesprächs- und Leistungsarten keine größere Bedeutung zugesprochen. Um wenigstens eine grobe Orientierung aufzuzeigen, enthält Tabelle 5 beispielhaft für ein Servicecenter die Werte zu den Leistungskategorien: "Einfache Auskunft", "Weiterleitung", "Aufnahme von Hinweisen" und "Qualifizierte Dienstleistung".

| <b>Leistung im Servicecenter</b> | <b>Gesprächszeit<br/>in Minuten</b> | <b>Nachbereitungszeit<br/>in Minuten</b> | <b>Summe<br/>in Minuten</b> |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------------|
| Einfache Auskunft                | 01:04                               | 00:47                                    | 01:51                       |
| Weiterleitung                    | 01:44                               | 00:39                                    | 02:23                       |
| Aufnahme von Hinweisen           | 01:47                               | 01:55                                    | 03:42                       |
| Qualifizierte Dienstleistung     | 02:56                               | 01:58                                    | 04:54                       |

**Tabelle 5: Durchschnittliche Bearbeitungszeiten**

Die Angaben verdeutlichen, dass das Weiterleiten eines Gesprächs länger dauert als eine einfache Auskunft zu geben (zum Beispiel Öffnungszeiten einer Behörde), da ein Servicecenter-Mitarbeiter im Zweifel erst das Anliegen des Anrufenden identifizieren muss. Die Annahme von Hinweisen und eine qualifizierte Dienstleistung erfordern insgesamt wiederum einen höheren Zeitaufwand, da hier mehrere Schritte notwendig sind und auch die Nachbereitung länger dauert. Trotzdem sind die Gesprächszeiten verhältnismäßig kurz. Selbst die Gesprächs- und Nachbereitungszeit einer qualifizierten Dienstleistung beansprucht nur knapp 5 Minuten. Demzufolge sind Servicecentern in der Lage, eine Vielzahl an Telefonaten abzuwickeln.

Die Anzahl der Anrufe, die Servicecenter-Mitarbeiter erfolgreich abschließen, hängt entscheidend von vorhandenen Ressourcen und vom Entwicklungsstadium des Servicecenters ab. Ein kleines Servicecenter mit wenigen Mitarbeitern stößt insbesondere zu Hauptanrufzeiten schneller an seine Kapazitätsgrenze, als ein großes Servicecenter und ist im Ganzen darauf ausgelegt, ein geringeres Anrufvolumen zu bearbeiten. Dies impliziert, dass kleine Servicecenter für weniger Verwaltungsbereiche Leistungen anbieten können, da sie einem zu großen Anrufvolumen aufgrund der begrenzten Mitarbeiteranzahl nicht gewachsen sind. Abgesehen davon kann nicht erwartet werden, dass mit Start des offiziellen Betriebs eines Servicecenters und in einer frühen Entwicklungsphase bereits 80 % der Anfragen im Erstkontakt abschließend beantwortet werden.

### 3.4.4. Anliegen der Anrufenden

Beantworten Servicecenter Standardfragen, die ansonsten Fachabteilungen gestellt werden, entlasten sie diese. Wissen zu den typischerweise von Kunden gestellten Fragen ist für Servicecenter demnach besonders wichtig. Zum einen können Servicecenter hierzu das Wissen aus den Fachbereichen oder aber von anderen Servicecentern übernehmen. Zum anderen bauen sie erforderliche Kenntnisse im Laufe ihres Betriebs aus. Insbesondere wenn ein Servicecenter sein Leistungsangebot um einen Fachbereich erweitert, ist es überaus sinnvoll, dass vorhandene Erfahrungen hinsichtlich der charakteristischen Kundenanliegen genutzt werden. In diesem Zusammenhang liegt die Vermutung nahe, dass Anrufende an ein bestimmtes Amt oder eine Behörde von Stadt zu Stadt die gleichen oder ähnlichen Anfragen richten.

Keines der Servicecenter führt eine Übersicht zu den konkret an sie gestellten Fragen. Allerdings kann mittels eingesetzter Systeme ausgewertet werden, nach welchen Themen die Servicecenter-Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeit suchen. Folglich sind genau dies die Themen, die Kunden vorrangig interessieren. Diese sind äußerst vielfältig. Entsprechend der Zusammenfassung eines Interviewten reichen sie "*Von A wie Angelschein über B wie Baumschutzsatzung bis Z wie Zulassung.*" Für die Servicecenter sind insbesondere häufig gestellte Fragen aus publikumsintensiven Bereichen relevant, da ihr entlastender Nutzen gerade in diesen Bereichen zum Tragen kommt. In den Gesprächen wurden in diesem Kontext speziell das Bürger- und Einwohnermeldeamt genannt. Verkehrsmessungen in verschiedenen Verwaltungseinrichtungen weisen darauf hin, dass vornehmlich auch das Standes-, Ordnungs-, Sozial-, Straßenverkehrs- und Entsorgungsamt neben der Führerschein- und Kfz-Stelle angerufen werden. In Abbildung 3 sind beispielhaft für zwei Servicecenter zehn jeweils am stärksten nachgefragte Leistungen gegenübergestellt.

| Zehn am stärksten nachgefragte Themen beispielhaft für zwei Servicecenter |    |   |
|---|----|---|
| ARGE (Leistungsabteilung)   | 01 | Bürgeramt (Öffnungszeiten und Adressen) |
| Sperrmüllaufnahme   | 02 | Fahrzeugan- und -ummeldung              |
| Stadtbetrieb (Stadtreinigung)   | 03 | Personalausweis                         |
| Einwohnermeldeamt (Pässe etc.)  | 04 | Ausländeramt                            |
| Tonnentausch  | 05 | Urkundenservice                         |
| Abfallberatung  | 06 | Rentenangelegenheiten                   |
| Jugendamt   | 07 | Sperrmüll online                        |
| Kartenverkauf bestimmter Veranstaltungen                                  | 08 | Kinderreisepass                         |
| Interne Rückfragen  | 09 | Wohngeld                                |
| Externe (Arbeits-, Versorgungsamt etc.)                                   | 10 | Melderegisterauskunft                   |

**Abbildung 3: Häufig nachgefragte Themenbereiche**

Die nachgefragten Themen sind sehr unterschiedlich. Die beiden Auflistungen weisen nicht einen Posten auf, der gleich bezeichnet ist, auch wenn es inhaltliche Übereinstimmungen gibt. Dies weist darauf hin, dass Servicecenter (bzw. die kommunale Verwaltung) keinen strengen Standards folgen, sondern im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung eine gewisse Autonomie aufweisen, und deutet an, wie unterschiedlich die Servicecenter arbeiten (müssen).

Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass kommunale Leistungen zwischen Bundesländern oder sogar Städten ungleich privatisiert sowie Aufgaben unterschiedlich in Ämtern zusammengefasst sein können. Abgesehen von differierenden Zuständigkeiten ist zu berücksichtigen, dass nicht jedes Servicecenter für die gleichen Fachabteilungen Leistungen erbringt. Genauso können bis zu einem gewissen Grad eine unterschiedliche Art der Systemsuche und Kategorisierung der Themen dazu beitragen, dass die Auflistungen verschiedenartig sind, da die Rangfolgen in Abbildung 3 auf Einträgen in der Suchfunktion der Wissensdatenbanken basieren. Ein Beispiel hierfür ist, dass die rechte Aufstellung den Personalausweis und den Kinderreisepass getrennt voneinander ausweist, wohingegen diese in der linken Aufzählung unter Einwohnermeldeamt zu finden wären. Ungeachtet der unterschiedlichen Darstellung gehören Fragen zu Pass- und Ausweisangelegenheiten in beiden Einrichtungen zu den zehn am häufigsten nachgefragten Themen. Dies spricht wiederum dafür, dass die relevanten Themen von Stadt zu Stadt und damit auch in den Servicecentern im Grunde ähnlich sind. Dies gilt auch für Themen rund um den Abfall, die im linken

Beispiel überwiegend durch die Einträge "Sperrmüllaufnahme", "Stadtreinigung", "Tonnentausch" und "Abfallberatung" vertreten sind. Diese starke Dominanz kann wahrscheinlich auf einen speziellen saisonalen Effekt zurückgeführt werden, auch wenn das Thema "Sperrmüll online" ebenso im rechten Beispiel unter den zehn am stärksten nachgefragten Themen platziert ist. Obwohl die Auflistungen lediglich einen Bruchteil der Gesamtleistung aufzeigen, verdeutlicht Abbildung 3 das Phänomen, dass die von den Servicecentern integrierten Themenbereiche im direkten Vergleich sehr unterschiedlich bezeichnet sein und sich gleichzeitig inhaltlich sehr ähneln können.

Informationen dazu, ob ein Anrufer eine einfache Auskunft wissen wollte, den Wunsch hatte, an eine Fachstelle weitergeleitet zu werden, oder Unterlagen anfragte, konnte nur ein Servicecenter bereitstellen. Das dort eingesetzte System ermöglicht eine Abfrage nach den Leistungen, die Servicecenter-Mitarbeiter im Rahmen eines Anrufs erbracht haben. In diesem Fall werden die Informationssuche, Vermittlung, Anliegenaufnahme und Unterlagenversand unterschieden. Basierend auf den Werten mehrerer Monate ergibt sich folgendes Bild: Etwa 78 % der entgegengenommenen Anrufe bewirken, dass der Servicecenter-Mitarbeiter eine Information im System sucht und diese dem Kunden mitteilt. In ungefähr 20 % der Telefonate erfolgt im Anschluss an eine Informationssuche eine Weitervermittlung und im Rahmen der restlichen Anrufe senden die Mitarbeiter dem Kunden entweder Unterlagen zu oder sie nehmen das Anliegen des Kunden auf.

Dabei ist für die Mitarbeiter der Servicecenter nicht von Bedeutung, welche Kundengruppe sich an sie wendet. Der Anspruch lautet, dass jeder Anrufer eine Antwort bekommt, die ihm weiter hilft. *"Egal ob ein Bürger, Tourist, Unternehmensvertreter oder Verein anruft, sie werden gleich behandelt."* Eine Unterteilung nach Kundengruppen ist kaum möglich, da diese Information höchstens anhand der gestellten Fragen abgeleitet werden kann. Nach der persönlichen Einschätzung von sechs Interviewpartnern zur Verteilung der Anrufe bilden Bürger die größte Kundengruppe. Fünf Verantwortliche schätzen, dass mehr als 80 % der eingehenden Anrufe von Bürgern getätigt werden. Als zweitgrößte Gruppe werden andere Verwaltungseinheiten genannt. Die Schätzungen liegen zwischen 2 % und 20 % der Anrufe. Erst danach werden Unternehmen aufgeführt (vgl. Kapitel 3.5 für mögliche Gründe).

### 3.4.5. Dienstleistungsangebot

Ruft ein Kunde in einem Servicecenter an, weiß er im Zweifel nicht, über welche Fach- und Themenbereiche das Servicecenter informiert oder welche konkreten Leistungen es erbringt. Dennoch erwartet der Anrufer eine Antwort auf seine Frage. Gerade deswegen bauen Servicecenter auf eine themenübergreifende Information an zentraler Stelle. Die unter einer zentralen Rufnummer bereitgestellte, große Dienstleistungsbreite und -tiefe bieten sie zu ausgedehnten Öffnungszeiten an, die unabhängig von den Dienststellen sind. Mit dieser Charakteristik verbessern sie die Dienstleistungsqualität des öffentlichen Sektors.

Vereinzelt haben Servicecenter ihre anfänglichen Servicezeiten aufgrund mangelnder Nachfrage wieder verkürzt. Trotzdem sind die Sprechzeiten der Servicecenter allesamt länger als es Kunden von der Verwaltung gewohnt sind. Ein Servicecenter ist beispielsweise von 7 Uhr bis 20 Uhr erreichbar und zusätzlich am Samstag im Dienst, wenn auch hier zu verkürzten Sprechzeiten. Tabelle 6 enthält eine Übersicht, in der die Öffnungszeiten aller Servicecenter aufgeführt sind.

| Service-center | Montag | Dienstag | Mittwoch | Donnerstag | Freitag | Samstag    |
|----------------|--------|----------|----------|------------|---------|------------|
| A              | 7-19   | 7-19     | 7-19     | 7-19       | 7-19    | ---        |
| B              | 7-18   | 7-18     | 7-18     | 7-18       | 7-18    | 9-16       |
| C              | 7-18   | 7-18     | 7-18     | 7-18       | 7-18    | Bandansage |
| D              | 7-19   | 7-19     | 7-19     | 7-19       | 7-19    | ---        |
| E              | 7-20   | 7-20     | 7-20     | 7-20       | 7-20    | 8.30-12.30 |
| F              | 7-18   | 7-18     | 7-18     | 7-18       | 7-16    | ---        |
| G              | 7-19   | 7-19     | 7-19     | 7-19       | 7-18    | 8-13       |
| H              | 8-16   | 8-16     | 8-16     | 8-16       | 8-16    | ---        |
| I              | 7-19   | 7-19     | 7-19     | 7-19       | 7-19    | ---        |

**Tabelle 6: Öffnungszeiten der Servicecenter**

Eines der Servicecenter hat vergleichsweise kurze Öffnungszeiten (Montag bis Freitag von 8 Uhr bis 16 Uhr). Ansonsten sind die Servicecenter im Allgemeinen ab 7 Uhr morgens und bis mindestens 18 Uhr abends telefonisch erreichbar. Vier Service-

center beenden erst um 19 Uhr und eines sogar erst um 20 Uhr den Dienst. Prinzipiell gelten freitags die gleichen Öffnungszeiten wie auch an anderen Wochentagen. Nur zwei Servicecenter schließen freitags früher. Darüber hinaus sind drei Servicecenter zu verkürzten Dienstzeiten an Samstagen erreichbar und ein Servicecenter hat seinen Anrufbeantworter aktiviert. Die aufgeführten Telefonzeiten werden zum einen bei Bedarf (zum Beispiel einer erhöhten Nachfrage am Abend) und zum anderen bei besonderen Ereignissen angepasst. Ein Beispiel hierfür sind Wahlen, zu denen die Telefonleitungen auch sonntags geöffnet werden. Gleiches gilt in Katastrophenfällen oder bei besonderen Ereignissen, zu denen Servicecenter als Ansprechpartner dienen können.

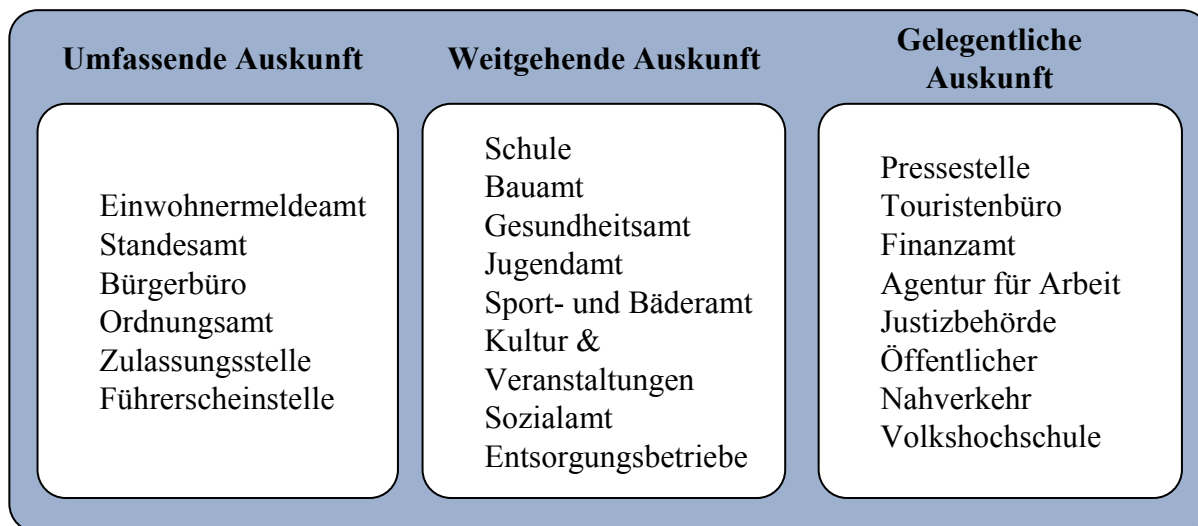
#### **3.4.5.1. Leistungsangebot**

Ein Ziel bezüglich der angebotenen Dienstleistungen der Servicecenter liegt in der Regel darin, alle möglichen Auskünfte der gesamten Stadtverwaltung in das Leistungsportfolio zu integrieren. *"Wir sind ja eigentlich für alle Ämter da. Es gibt kein Amt, welches wir ausgrenzen. Und wenn es nur Grundinformationen sind, die wir geben können."* Diese Grundinformationen beziehen sich auf die Abteilung bzw. Dienststelle, zuständige Personen und gegebenenfalls ihre Rollen, Aufgabenbereiche, Öffnungs- bzw. Sprechzeiten, Adresse, Telefonnummer, E-Mail-Adresse und Raumnummer. Servicecenter können zudem über Zuständigkeiten von Ämtern, Dienstleistungen, Kosten, mitzubringende Unterlagen und Formulare Auskunft geben. Auf Basis dieser Informationen beantworten Servicecenter-Mitarbeiter bereits einen Großteil eingehender Anfragen, obwohl die Produktvielfalt in Kommunen sehr hoch ist und von einem Interviewpartner als *"eklatant"* bezeichnet wurde. Servicecenter können umso mehr Anfragen direkt beantworten, je mehr Informationen den Servicecenter-Mitarbeitern vorliegen. Dabei steigt die Servicequalität, je qualifizierter die Informationen sind und je besser der Zugriff auf diese ist.

Vor diesem Hintergrund wurden in den Interviews verschiedene verwaltungsbezogene Bereiche thematisiert und beurteilt, inwieweit diese im Leistungsumfang der Servicecenter enthalten sind und von welcher Art die Leistung ist. An dieser Stelle zeigten sich erneut die Schwierigkeit einer fehlenden Kategorisierung, so dass nicht trennscharf unterschieden werden kann, inwiefern Auskünfte oder auch weitere Aufgaben für ein Amt oder eine Behörde abgewickelt werden. Nichtsdestotrotz zeigen



die Angaben aus den Interviews eine Tendenz, welche Verwaltungseinrichtungen bevorzugt in Servicecenter eingebunden sind. In Abbildung 4 sind die Fachbereiche in absteigender Reihenfolge nach der Bedeutung sortiert, die sie innerhalb der Leistungsportfolios der Servicecenter aufweisen. Je höher ein Fachbereich gelistet ist, desto umfassender und qualifizierter informieren die Servicecenter hierüber.



**Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Leistungsportfolio**

Das Einwohnermeldeamt, Standesamt, Bürgerbüro, Ordnungsamt, die Zulassungsstelle und Führerscheinstelle sind Fachbereiche, zu denen Servicecenter im Allgemeinen umfassende Informationen vermitteln (können), die qualifiziert und abschließend sind. Zu den Dienststellen, die unter dem Punkt "Weitgehende Auskunft" aufgeführt sind, können hauptsächlich einfache Auskünfte erteilt werden und die Ämter sind gegebenenfalls nicht vollständig erfasst. Unter "Gelegentliche Auskunft" sind in Abbildung 4 Fachdienststellen aufgelistet, die Servicecenter nur vereinzelt in das Leistungsportfolio aufgenommen haben. Leistungen der Volkshochschule sind beispielsweise nur in einem Servicecenter integriert.

Abbildung 4 enthält nur einen Auszug aus den Fachbereichen, für die Servicecenter Leistungen übernehmen können. Um darzustellen, was Servicecenter zu leisten in der Lage sind, werden im Folgenden Dienstleistungen aufgelistet, die in einem oder mehreren Servicecentern entweder bereits umgesetzt sind, sich im Aufbau befinden oder in Planung sind: Informationen und Beratung für alle Produkte der Stadtverwaltung, Einbindung des Servicecenters in das gesamtstädtische Beschwerdemanagement

(Annahme von Beschwerden zum Beispiel zur Sauberkeit, Störungen in Grünanlagen etc.), Entgegennahme von sonstigen Störungsmeldungen (zum Beispiel defekte Straßenlaternen, Ampelanlagen oder Schäden an Straßen und Gehwegen), Online-Terminreservierungen für bestimmte Angebote, Übernahme von (temporären) Service-Hotline-Nummern (zum Beispiel bei Wahlen oder Großveranstaltungen), Karteikartenabschriften aus Führerscheilverfahren, Urkundenbestellung des Standesamtes, Terminvereinbarung und Anmeldung zur Eheschließung, Übernahme der Telefondienstleistungen anderer Verwaltungseinheiten im Anschluss an deren Servicezeiten und als Überlauf, Halterauskünfte, Fundsachenauskünfte, Wunschkennzeichenvergabe, Lohnsteuerkartenbestellung (Online), andere Bescheinigungsbestellung (Online), Auskünfte aus dem (Gewerbe-) Melderegister, interne Telefonnummernauskunft sowie Auskünfte zu Wasserständen von Flüssen (Hochwasserschutz).

Neben der Entgegennahme von Anrufen bieten Servicecenter in der Regel auch einen Rückrufservice an. Kann eine Frage nicht direkt beantwortet werden und sollte kein passender Ansprechpartner zur Verfügung stehen, wird der Kunde zurückgerufen. Der Rückruf erfolgt entweder von den Servicecenter-Mitarbeitern selbst oder direkt vom Amt. Servicecenter führen ebenso aktiv Telefonate, wenn sie beispielsweise für die Volkshochschule oder Musikschule Kurse absagen oder sonstige Informationen an Kursteilnehmer weitergeben.

#### **3.4.5.2. Informationsquellen**

Inwiefern es Servicecenter-Mitarbeitern möglich ist, die Kundenfragen zu beantworten, hängt unter anderem von der Qualität ihrer Informationsquellen ab. Diese sind das Intranet, Internet und Wissensdatenbanken. Letztere sind eine wesentliche Determinante der Leistungsfähigkeit eines Servicecenters, denn nur über ein konsequentes Datenmanagement sind Servicecenter-Mitarbeiter in der Lage, eine schnelle themen- und behördenübergreifende sowie kompetente Auskunft zu den unterschiedlichsten Kundenanliegen zu geben, was folgende Aussage bestätigt: "*Wissensmanagementsystem? Ja. Das ist unser Dreh- und Angelpunkt.*" Dem Anspruch gerecht zu werden, für alle Ämter wenigstens Grundinformationen geben zu können, verlangt von den Servicecentern, dass sie ein großes Datenvolumen vorhalten und pflegen.

Das Ziel ist eine Wissensdatenbank, in der alle Informationen und Leistungen sowie gegebenenfalls Prozesse der Verwaltungsbereiche hinterlegt sind, für die das Servicecenter Auskünfte gibt. In einem standardisierten Format werden in Wissensdatenbanken alle Grundinformationen und jene Informationen gespeichert, nach denen Anrufende (regelmäßig) fragen. Die Wissensdatenbank ist ein sich ständig veränderndes System, in das stets neue Informationen aufgenommen und dessen Daten permanent aktualisiert werden. Ruft ein Bürger im Servicecenter an und fragt nach einer bestimmten Angelegenheit, zu der keine Auskunft gegeben werden kann, wird die Antwort recherchiert und gegebenenfalls in die Datenbank aufgenommen. Dies können auch Informationen sein, die nicht die eigene Stadtverwaltung betreffen. Anrufende wissen nicht immer, an wen sie sich mit ihrem Anliegen zu wenden haben, so dass sie auch Fragen stellen, die sich auf privatisierte Dienstleistungen oder auf Leistungen anderer Verwaltungsebenen beziehen. Servicecenter-Mitarbeiter versuchen dennoch immer eine Antwort zu geben, wenn sie diese beispielsweise im Internet finden können. Andernfalls können sie wenigstens darüber informieren, an welche Stelle sich der Anrufende mit seinem Anliegen zu wenden hat. Mit Fragen bzw. Antworten, die nicht im System erfasst sind, gehen die Servicecenter unterschiedlich um. Handelt es sich um Basisinformationen, die beispielsweise einfach über das Internet zu recherchieren sind, wird die Antwort entweder im System erfasst, so dass sie bei einer erneuten Anfrage direkt beantwortet werden kann, oder es wird zunächst geprüft, ob die Frage des Öfteren gestellt wird, und erst, wenn dies der Fall ist, wird die Antwort in die Datenbank integriert.

Alle Anfragen, deren Prozesse zur Beantwortung komplett standardisierbar sind, können in die Wissensdatenbank aufgenommen werden. Themen, die komplexere Antwortprozesse erfordern und fachlich in die Tiefe gehen, sind im Detail immer mit den Ämtern zu besprechen. Insbesondere bei qualifizierten Auskünften sind Gespräche mit Fachämtern unerlässlich, um das nötige Hintergrundwissen zu erarbeiten. So gibt es beispielsweise Anliegen, die unter bestimmten Gegebenheiten zuverlässig beantwortet werden können und damit bis zu diesem Punkt standardisierbar sind. Die gleiche Angelegenheit kann unter abweichenden Bedingungen aber sehr kompliziert werden, weshalb die Anfrage nicht im Servicecenter bearbeitet werden kann. Dies sind nicht standardisierbare Prozesse, für die so genannte Soll-Bruchstellen definiert werden. Hierunter ist zu verstehen, dass Vereinbarungen und Verträge zwischen dem

Servicecenter und den jeweiligen Ämtern bzw. Behörden ausgehandelt werden, die definieren, welchen Umfang die Leistung im Servicecenter hat. Das jeweilige Amt legt genau fest, ab welchem Status bzw. Sachverhalt (Sollbruchstelle) ein Anliegen vom Servicecenter in das zuständige Amt abgegeben wird. Dieses Vorgehen ermöglicht es den Servicecentern, ihre Auskunftsfähigkeit stets auszubauen. Sie stoßen in der Regel erst dann an ihre Grenzen und können keine Auskunft mehr geben, wenn die Nutzung von Fachverfahren bzw. -anwendungen erforderlich ist, auf die sie keinen Zugriff haben. Oder aber ein Anrufer hat Fragen zu einem spezifischen persönlichen Fall. Diese werden immer von zuständigen Fachabteilungen bearbeitet, was unter anderem rechtliche Gründe hat, da in der Regel auch ein Zugriff auf eine Fachanwendung erforderlich ist.

Bisher ist es insbesondere aufgrund von datenschutzrechtlichen Aspekten selten der Fall, dass Mitarbeiter in Servicecentern Zugriff auf Fachanwendungen haben. In einer Einrichtung wird dieses Problem gelöst, indem die Mitarbeiter des Servicecenters so ausgewählt werden, dass sie möglichst aus allen Verwaltungsbereichen kommen – insbesondere aus denen, die im Wesentlichen entlastet werden. Da eine Aufgaben- und Zuständigkeitsübertragung erfolgt, ist ein Mitarbeiter berechtigt, genau auf die Daten und Fachanwendungen zuzugreifen, die er bereits im Rahmen seiner ursprünglichen Arbeit bereits genutzt hat.

Neben Wissensdatenbanken wird genauso viel Wert auf das Internet gelegt, um Redundanzen und die Pflege der Informationen gering zu halten. Eine Stadt hat beispielsweise ein Formblatt entwickelt, das Informationen zu Leistungen der Verwaltung strukturiert. Alle Ämter wurden beauftragt, sämtliche Produkte und Dienstleistungen im Internet gemäß dieser einheitlichen Struktur zu gestalten, damit Mitarbeiter der Servicecenter Informationen schneller finden und die Pflege der Daten im Verantwortungsbereich der Fachabteilungen liegt. Darüber hinaus wird gewährleistet, dass Kunden unabhängig vom Kommunikationskanal die gleichen Informationen zur Verfügung stehen, was ein einheitlicher Anspruch aller Servicecenter ist. Dies verdeutlicht auch folgende Aussage aus einem Interview: *"Der Bürger möchte wissen, wie er den Personalausweis verlängert; ob er im Internet schaut oder hier anruft – die Antwort muss genau die gleiche sein."*

### 3.4.6. Organisation

Auf den ersten Blick erscheinen die Servicecenter alle gleich organisiert. Der offensichtlichste Unterschied ist, dass die Servicecenter unterschiedlich groß sind. Die Größenunterschiede werden anhand Tabelle 7 deutlich, die einen Überblick über die Gesamtzahl der Mitarbeiter (inklusive Führungskräfte wie zum Beispiel Team- oder Gruppenleiter) zeigt. Das kleinste Servicecenter beschäftigt lediglich zwölf Mitarbeiter – das größte insgesamt 120.

| Servicecenter          | A   | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  |
|------------------------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Anzahl der Mitarbeiter | 120 | 39 | 25 | 76 | 53 | 12 | 22 | 15 | 93 |

**Tabelle 7: Gesamtanzahl der Mitarbeiter**

Neben vielen Gemeinsamkeiten finden sich Unterschiede vorrangig auf Detailebene, die vielfach mit den jeweiligen Rahmenbedingungen begründet werden können. Insbesondere Budget- und Kapazitätsrestriktionen beeinflussen die personelle und räumliche Ausstattung sowie die technische Infrastruktur und den Leistungsumfang. Eines der Servicecenter nimmt eine besondere Stellung ein, da es städteübergreifend tätig ist. Ein anderes Servicecenter ist – anders als die restlichen Einrichtungen – nicht als verwaltungsinterne Lösung organisiert, sondern wird durch ein externes Dienstleistungsunternehmen betrieben.

#### 3.4.6.1. *Frontoffice und Backoffice*

Eine Organisationsform von Servicecentern ist die Frontoffice/Backoffice-Struktur. Dieses Organisationsmodell unterstützt die operative Arbeit und bewirkt eine verbesserte Kundenorientierung und effizientere Arbeitsgestaltung, indem Leistungen entsprechend einer konzentrierten Bürgerorientierung im direkten Kundenkontakt über das Frontoffice abgewickelt werden. Komplizierte oder umfassende Fragen und Anliegen, die gegebenenfalls den Zugriff auf Fachanwendungen erfordern oder deren Antwort bzw. Lösung nicht auf Anhieb verfügbar ist, werden an das Backoffice übermittelt und dort abschließend geklärt. Die Bündelung der Kompetenzen führt zu Effizienzsteigerungen innerhalb der Verwaltung.

Nur in einem Servicecenter entspricht die Organisation der klassischen Sichtweise einer Frontoffice/Backoffice-Struktur, in der das Backoffice dem Servicecenter zugeordnet und Teil von diesem ist. Anfragen, die nicht direkt beantwortet werden können, werden zunächst an Mitarbeiter im Backoffice übermittelt und erst, wenn auch diese das Anliegen nicht klären können, an die entsprechende Fachabteilung geleitet. Abgesehen von dieser Ausnahme sind die anderen Servicecenter allesamt in Form einer Frontoffice-Struktur organisiert. Als Backoffice dient die gesamte sonstige Verwaltung mit allen Fachdienststellen. Servicecenter-Mitarbeiter leiten nicht lösbare Anliegen direkt an zuständige Sachbearbeiter weiter.

Im Geschäftsalltag verfolgen die Servicecenter vereinzelt Zwischenlösungen. Es wird versucht, die Vorteile eines Backoffice aufzugreifen, ohne dabei ein Backoffice zu etablieren. Ein alternativer Lösungsweg wird mittels interner Servicecenter-Teams umgesetzt, die gegebenenfalls freie zeitliche Ressourcen nutzen, um schwierige Angelegenheiten zu klären, sofern der Aufwand hierfür als akzeptabel angesehen wird. Ist das Anliegen nicht in einem adäquaten zeitlichen Rahmen lösbar, wird der Vorgang an das entsprechende Fachamt geleitet. Einzelne Gruppen oder Personen können dabei auf spezifische Themenbereiche spezialisiert sein. Im Rahmen einer anderen Alternative werden spezielle Ansprechpartner innerhalb der Verwaltungsfachabteilungen eingesetzt. Diese dienen Servicecenter-Mitarbeitern als direkte Ansprechpartner, an die Vorgänge übergeben werden, die im Servicecenter als Frontoffice nicht geklärt werden können. Diese Dienststellenmitarbeiter können in ihrer Funktion gegebenenfalls für verschiedene Angelegenheiten und Themen zuständig sein.

Als Grund dafür, dass die gesamte Verwaltung alles in allem das Backoffice bildet, wird angegeben, dass mit einer klassischen Frontoffice/Backoffice-Struktur der personelle Aufwand steigt. Die Mitarbeiter im Backoffice bearbeiten gegebenenfalls E-Mails und insbesondere die Vorgänge, die weder sofort geklärt noch direkt an Fachabteilungen weiter geleitet werden. Sie sind dementsprechend vom direkten Kundenkontakt komplett befreit. Damit unterstützen sie die telefonische Kernarbeit nicht, wodurch extra Personal für diese Aufgaben eingestellt werden muss. In dem Servicecenter, das in Frontoffice und Backoffice gegliedert ist, bearbeiten sechs Mitarbeiter im Backoffice ca. 5 % der Anrufe. Bei einem entsprechend hohen Anrufvolumen sind dies immerhin mehr als 200 Anliegen am Tag.

Da die Personalkosten ca. 70-80 % der laufenden Kosten ausmachen, haben sie einen großen Anteil an den Gesamtkosten eines Servicecenters (vgl. Abbildung 5), weshalb ein Backoffice-Bereich gerade für kleinere Servicecenter kostspielig ist. Für die meisten der betrachteten Servicecenter ist es kostengünstiger, entsprechende Anliegen direkt an Dienststellen weiter zu geben, als selber zusätzliche Mitarbeiter in einem Backoffice zu beschäftigen. Eine Frontoffice/Backoffice-Struktur lohnt sich folglich erst ab einer bestimmten Mitarbeiteranzahl und einem entsprechend hohem Anrufvolumen, das diese Organisation rechtfertigt.

### **3.4.6.2. Personal**

Auf der Basis von Erfahrungswerten kann abgeschätzt werden, mit wie vielen Anrufen ein Servicecenter bei einer bestimmten Einwohnerzahl zu rechnen hat (vgl. Tabelle 2). Hieraus lässt sich wiederum die Anzahl von Servicecenter-Mitarbeitern ableiten, die zur Bewältigung des Anrufvolumens erforderlich ist. Der Zusammenhang zwischen der Einwohnerstärke bzw. dem Anrufvolumen und der Größe von Servicecentern ergibt sich aber nicht nur aus dieser logischen Konsequenz. Ist die Größe eines Servicecenters maßgeblich von finanziellen Mitteln beeinflusst, können diese eine (personelle) Ausweitung unterbinden. Abgesehen hiervon ist das Anrufvolumen von den angebotenen Leistungen abhängig. In einem Fall übernimmt das Servicecenter beispielsweise Anrufe, die aufgrund von ausgestellten Knöllchen (Ordnungswidrigkeiten des ruhenden Verkehrs bei abwesendem Halter bzw. Fahrer) eingehen. Die Übernahme dieser Leistung hatte einen starken Anstieg der Anrufrmenge zur Folge, woraufhin der personelle Bedarf an die neue Anrufsituation angepasst werden musste. Starke Veränderungen des gesamten Anrufvolumens und Anrufverhaltens treten im Grunde nur auf, wenn unerwartete Geschehnisse eintreten. Diese können zum Beispiel Katastrophen- oder Krisensituationen sein. Andernfalls ist das Anrufverhalten größtenteils antizipierbar. Einen Anstieg der Anruferzahlen bewirkt es zum Beispiel, wenn zusätzliche Leistungen angeboten werden oder spezielle Ereignisse (zum Beispiel sportliche Ereignisse, Konzerte etc.) bevorstehen.

Im Tagesverlauf erfordert das Anrufvolumen einen flexiblen Umgang mit den auftretenden Schwankungen. In anrufstarken Zeiten mit einem entsprechend hohen Personalstand möglichst alle Anrufe bearbeitet zu können und gleichzeitig in anrufschwachen Zeiten keinen Mitarbeiterüberhang zu haben, stellt eine Herausforderung an das

Personalmanagement der Servicecenter dar. Ein Vorteil im Zusammenhang mit der Personalplanung ist, dass das Muster des Anrufverhaltens verhältnismäßig konstant ist (siehe Kapitel 3.4.2, Abbildung 2). Die Lösung der Problematik besteht darin, dass ein gewisser Anteil des Personals in Teilzeit beschäftigt wird. Da diese Mitarbeiter im Vergleich zu Vollzeitkräften flexibler einsetzbar sind, kann der Personalstand dem Anrufvolumen im Laufe des Tages angepasst werden. Ein Zitat hierzu: *"Je mehr Teilzeitkräfte wir gewinnen können, desto besser und personalwirtschaftlicher können wir diesen Vielschicht-Plan besetzen."* In den kleineren Servicecentern mit 12 bis 15 Mitarbeitern sind ca. ein Viertel der Arbeitskräfte in Teilzeit tätig. In den anderen Servicecentern schwankt die Beschäftigung der Teilzeitkräfte zwischen 44 % und 73 % der gesamten Mitarbeiterzahl, was in absoluten Zahlen ausgedrückt zwischen 14 und 56 Arbeitskräfte sind. Die zugehörigen Arbeitsmodelle variieren, so dass Mitarbeiter auf Basis einer 20-, 25- oder 30- Stunden-Woche angestellt sind, genauso wie auf Basis von 4, 5 oder 6 Stunden pro Tag.

Auch wenn die Technik es ermöglicht, Mitarbeiter individuell zu überprüfen, werden sie im Servicecenter-Alltag nicht individuell überwacht. Diese ist auch nicht gewollt: *"Natürlich haben wir eine durchschnittliche Dauer der Anrufe, aber nicht auf den einzelnen Mitarbeiter [...] Wir haben eine Leistungskontrolle durch die Teamleitung."* Zahlen, zum Beispiel wie viele Anrufe ein Mitarbeiter bearbeitet oder wie lange er durchschnittlich im Gespräch ist, geben keine verbindliche Auskunft über die Leistungsfähigkeit und Qualität des Mitarbeiters. Die Anrufe sind hierfür zu unterschiedlich und kein Mitarbeiter kann dafür verantwortlich gemacht werden, wenn er beispielsweise an einem Tag mehr als andere Kollegen Anrufe erhält, die grundsätzlich eine längere Gesprächs- oder Nachbereitungszeit erfordern.

Im Rahmen der Stellenbesetzung rekrutieren die Servicecenter ihre Arbeitskräfte primär aus dem Kreis verwaltungsinterner Mitarbeiter. Zum einen kennen diese die Strukturen, Organisation sowie Abläufe der Verwaltung und zum anderen können in Dienststellen gegebenenfalls bestehende Überkapazitäten abgebaut werden, wenn Mitarbeiter-Stellen in das Servicecenter verlagert werden. Dies wird nur schwierig, wenn die Resonanz auf interne Ausschreibungen mit einer Teilzeitbeschäftigung zu gering ist. Abgesehen davon können insbesondere große Servicecenter aufgrund der Menge des benötigten Personals nicht ausschließlich mit verwaltungsinternen Mitarbeitern betrieben werden. Hieraus ergibt sich, dass die Hintergründe der Servicecen-



ter-Mitarbeiter insgesamt sehr heterogen sind. Über alle Servicecenter verteilt sind zum Beispiel ehemalige Verwaltungsangestellte, Erzieherinnen, Sekretärinnen, ehemalige Reinigungskräfte oder Hochschulabsolventen beschäftigt. Eine ausreichende Qualifikation und Schulung der Mitarbeiter sind für Verantwortliche sehr wichtig, wobei gerade das "Learning by doing" eine besondere Rolle spielt. Eigenschaften, über die Servicecenter-Mitarbeiter insbesondere verfügen sollten, sind Kommunikationsfähigkeit, Freundlichkeit, Stressresistenz und Serviceorientierung. Spezielle IT-Kenntnisse und verwaltungsspezifisches Wissen werden nicht immer verlangt. Hierzu sind die Einarbeitung und Schulungen ausreichend. Maßnahmen zur Weiterqualifizierung beziehen sich sowohl auf fachliche Inhalte und Ausbau der Telefonkompetenz als auch auf technische Aspekte.

#### **3.4.6.3. Technische Aspekte**

Eine effiziente und schnelle Auskunft ist nur auf Basis einer adäquaten Infrastruktur und stabilen Technik gewährleistet. Funktioniert beispielsweise der Zugriff auf die Informationsquellen (Wissensdatenbank, Intranet und Internet) nicht, so können die Servicecenter-Mitarbeiter keine Auskunft geben. Da Nutzer in einem solchen Fall nicht unterscheiden aus welchen Gründen sie keine Auskunft erhalten, kann die Technologie zum kritischen Erfolgsfaktor werden.

Zusätzlich zum Wissensmanagement und den technischen Systemen, die den Zugriff auf Informationen ermöglichen, werden weitere Technologien eingesetzt, die verschiedene Aspekte bzw. Abläufe in den Servicecentern unterstützen und zu einem reibungslosen Ablauf verhelfen. Unverzichtbar ist eine automatische Anrufverteilung (ACD – Automatic Call Distribution), die in allen Servicecentern gewährleistet, dass eingehende Anrufe nach bestimmten Regeln gesteuert werden. Das System sichert, dass ein eingehender Anruf direkt einer freien Leitung zugeordnet wird. Dabei wird der Anruf an den Mitarbeiter gestellt, der die längste Zeit kein Gespräch hatte. Ist zum Zeitpunkt des Anrufs keine Telefonleitung frei, wird der Anrufende an den Mitarbeiter gestellt, der als erstes verfügbar ist. In sieben Servicecentern ist die Telefonanlage mit einer elektronischen Datenverarbeitung verknüpft, wodurch softwaregestützt automatisch Telefongespräche angenommen und beendet werden können (CTI – Computer Telephony Integration). Ebenso sind hierüber weitere Aktivitäten möglich, wie das Senden und Empfangen von Faxnachrichten und die Weitervermittlung

von Gesprächen, wobei auch Telefonbuchdienste unterstützt werden. Drei Servicecenter nutzen ein Ticketsystem, um Anliegen aufzunehmen und weiterzuleiten, den Status von Anfragen zu verfolgen sowie zugehörige Berichte zu erstellen. Zwei weitere Servicecenter planen, ein solches System einzuführen. Fünf der befragten Servicecenter setzen eine so genannte Call Monitoring Software ein. Hiermit kann die Leistungs- bzw. Servicequalität von Telefongesprächen überwacht und Gesprächsanalysen durchgeführt werden.

Damit alle Angestellten im Servicecenter während der operativen Arbeit über die aktuelle Auslastung informiert sind, bekommen sie auf ihrem Bildschirm in der Regel wesentliche Daten angezeigt, zum Beispiel wie viele Anrufe sich in der Warteschleife befinden. An dem Anrufvolumen orientiert sich die Personalplanung, die in zwei Servicecentern mit MS Excel durchgeführt wird. In einem Servicecenter nutzt der Verantwortliche eine selbst entwickelte Software und in drei Einrichtungen ist die Einführung einer Personalplanungssoftware geplant. Auch in Bezug auf diesen Aspekt gilt, dass sich eine spezielle Software zum Personalmanagement vorrangig für große Servicecenter lohnt. In kleinen Servicecentern mit nur wenigen Teilzeitarbeitskräften ist die Einsatzplanung überschaubar, so dass die Verantwortlichen keine spezielle Software benötigen.

Unabhängig von der Größe eines Servicecenters und von dem hohen Investitionsbedarf, können Kosten langfristig gesenkt werden, indem auf Internet-Telefonie umgestellt wird. Drei Servicecenter setzen die Technologie Voice over IP (VoIP) ein, die es ermöglicht, über Netzwerke zu telefonieren, womit anstelle von zwei Netzen nur noch eines benötigt wird. Den Nutzen hat ein Interviewpartner wie folgt beschrieben: *"Wenn man Voice over IP einsetzt, hat man nur noch ein Datennetz. Daraus ergeben sich unter anderem diese Einsparungen (Einsparungen der Telekommunikationsanlage), aber nicht nur in diesem Hause, sondern auch zwischen den Standorten kann man mittels der neuen Technologie erheblich sparen. Momentan bezahlen wir mehrere hunderttausend Euro für die Vermittlung, das fällt dann auch weg."*

### **3.4.7. Wirtschaftlichkeit und Leistungsverrechnung**

Servicecentern wird großer Nutzen zugesprochen, wie zum Beispiel das Potenzial, langfristig Kosten senken zu können. Vor dem Hintergrund der leeren öffentlichen Kassen stellt sich die Frage, ob der Einsatz von Servicecentern tatsächlich (deutliche) finanzielle Einsparungen bewirkt. Dieser Diskussionspunkt wurde von den Interviewpartnern sehr unterschiedlich bewertet. Gründe hierfür sind zum Beispiel unterschiedliche Kosten, die sowohl im Rahmen des Aufbaus als auch während des laufenden Betriebs anfallen. Aufgrund der teilweise noch relativ kurzen Betriebsdauer haben sich insbesondere die langfristigen (finanziellen) Einspareffekte noch nicht durchgesetzt. Dabei wirkt hinderlich, dass in der Regel bisher keine konsequente Leistungsverrechnung durchgeführt wird. Schlussendlich werden finanzielle Einsparungen langfristig erwartet, wobei Servicecenter kurzfristig primär einen Kostenfaktor darstellen.

#### **3.4.7.1. Kostenstruktur**

Sowohl in der Aufbauphase als auch während des laufenden Betriebs variieren die Kosten von Servicecenter zu Servicecenter aufgrund zahlreicher Einflussgrößen. Diese sind – abgesehen von Verwaltungsausschüssen und der Politik bzw. dem Oberbürgermeister, die Servicecenter-Projekte und das bereitgestellte Budget beeinflussen – insbesondere die geplante Größe des Servicecenters und die avisierte Leistungsfähigkeit (Dienstleistungsbreite und -tiefe). Beides hängt wiederum von zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln und der bestehenden Ausgangslage in Bezug auf den Personalstand und die Infrastruktur ab. Aus vorhandenen Strukturen wird abgeleitet, welche zusätzlichen Investitionen für den Betrieb des Servicecenters erforderlich sind.

Die Investitionshöhe und laufenden Belastungen sind aufgrund der vielen Unwägbarkeiten situationsbezogen zu ermitteln. Im Rahmen des 115-Projekts greifen Synergieeffekte, da hier auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann, die aufgrund einer zunehmenden Informationsfülle stetig verlässlicher und konkreter werden. Ökonomische Aspekte der einzelnen Servicecenter in einem Detaillierungsgrad zu erfassen, der dem Themenkomplex gerecht wird, bedarf einer individuellen Studie. Demnach dienen die folgenden Darstellungen zur groben Orientierung, wobei zu beachten ist,

dass Kosten unabhängig von der Aufbau- und Betriebsphase in einem engen Zusammenhang mit der Größe des Servicecenters stehen. Notwendigerweise steigt mit der (geplanten) Mitarbeiteranzahl der Bedarf an Arbeitsplätzen, ihrer Ausstattung und Räumen, so dass gleichzeitig Raum- bzw. Miet-, Arbeitsplatz- und insbesondere Personalkosten eines Servicecenters mit 120 Mitarbeitern wesentlich höher sind als bei einem Servicecenter, das 12 Mitarbeiter beschäftigt. Dies gilt auch, wenn mehrere Teilzeitarbeitskräfte gemeinsam einen Arbeitsplatz nutzen.

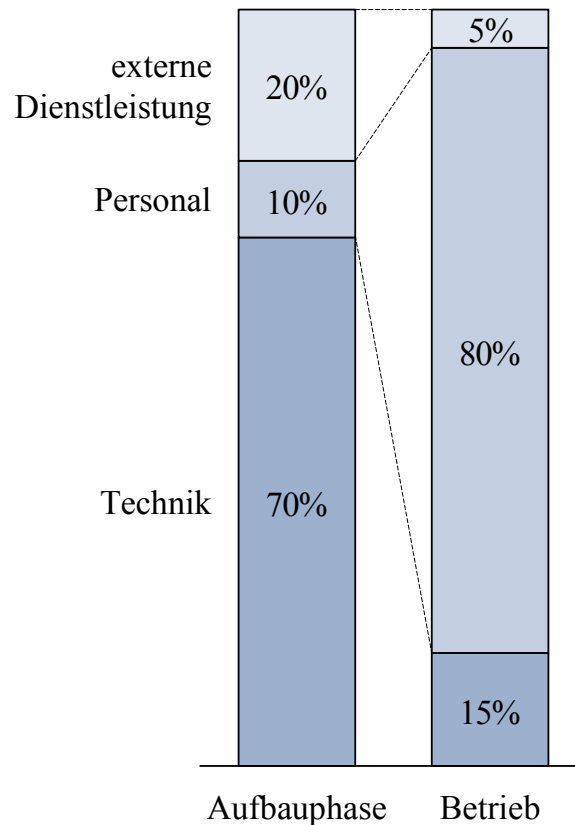
Investitionen, die in der Aufbauphase notwendig sind, können in die Bereiche Technik (ca. 70 %), externe Dienstleistungen (ca. 20 %) und Personalkosten (ca. 10 %) kategorisiert werden (siehe Abbildung 5). Die Bandbreite der Investitionskosten liegt Schätzungen zu Folge zwischen 100.000 und 400.000 Euro je 100.000 Einwohner.<sup>49</sup> Den geringsten Kostenblock bilden die Personalkosten, die hauptsächlich aufgrund von Personalschulungsmaßnahmen entstehen und umso geringer sind, je mehr Mitarbeiter verwaltungsintern rekrutiert werden können. Externe Dienstleistungen bilden einen etwas größeren Kostenfaktor und werden beispielsweise im Rahmen der Konzeption und in Bezug auf technische Aspekte in Anspruch genommen. Der Bereich der Technik umfasst den Aufbau einer geeigneten Infrastruktur und bildet in der Aufbauphase eines Servicecenters den größten Kostenblock. Zusätzlich zur Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten sind entsprechende Investitionen für verschiedene Hard- und Softwarekomponenten erforderlich. Hierbei ist eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung anzustreben, die sämtlichen aktuellen Anforderungen an Raumklima, Luftqualität, Lärmbelastung, Beleuchtung, Möbel, Arbeitsmittel etc. erfüllt. Des Weiteren sind auf technischer Ebene zum Beispiel Investitionen in eine ACD-Telefonanlage, in Serverleistung, Arbeitsplätze mitsamt PC und Headsets sowie in eine adäquate Softwareausstattung (zum Beispiel zum Wissens- und Kontaktmanagement) notwendig.

Abbildung 5 illustriert, inwiefern sich die Kostenstruktur verschiebt, wenn nicht mehr die Aufbauphase, sondern der Betrieb eines Servicecenters betrachtet wird. Ein geringer Anteil der Kosten entfällt auf externe Dienstleistungen (ca. 5 %) und ca. 15 % sind technischen Aspekten zuzuschreiben. Die restlichen 80 % der laufenden Kosten werden vorrangig durch das Personal verursacht, wobei die durchschnittlichen Kos-

---

<sup>49</sup> Vgl. Bertmann et al. (2008).

ten eines Servicecenter-Mitarbeiters im Jahr ungefähr zwischen 30.000 Euro und 45.000 Euro liegen. Die Personalkosten setzen sich aus den Gehältern für die operativ tätigen Servicecenter-Mitarbeiter im Frontoffice, die Team- und Gruppenleiter und die Servicecenter-Verantwortlichen zusammen.



**Abbildung 5: Kostenstruktur**

Zusätzlich fallen Kosten für Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen an. Ein vergleichsweise geringerer prozentualer Anteil an den laufenden Kosten entfällt auf externe Dienstleistungen, die zum Beispiel für Beratungstätigkeiten, Werbemaßnahmen oder den Service und die Wartung der Technik anfallen. Hier summieren sich zum Beispiel Kosten für die Telekommunikation, Hard- und Software sowie Datenhaltung. Eine Angabe von konkreten Zahlen wird zukünftig durch das 115-Projekt erwartet, wobei die prozentualen Angaben realistische Richtwerte sind, die durch die Status-quo-Analyse fundiert sind.

In einem der großen Servicecenter teilen sich die Gesamtkosten beispielsweise wie folgt auf: 65 % Personal, 10 % Technik, 20 % Miete und 5 % Sonstiges. In einem mittelgroßen Servicecenter findet sich dagegen folgende Kostenstruktur: 80 % Perso-

nal, 10 % Technik und 10 % Miete. Die unterschiedlichen Angaben verdeutlichen, dass sie nur zur groben Orientierung dienen können und außerdem an spezielle Szenarien gebunden sind. Hierin begründet sich, dass Zahlen zu finanziellen Aspekten in der Regel mit Hilfe relativ großer Bandbreiten angegeben werden.

Dafür stehen beispielhaft die Angaben aus der Studie "Strategie 115" zu den oben genannten Investitionskosten und zu den Gesamtausgaben, die ein Servicecenter während des laufenden Betriebs hat. Diese sind mit einer Bandweite zwischen 300.000 und 750.000 Euro je 100.000 Einwohner angegeben.<sup>50</sup> Die Berechnungen basieren auf der Annahme, dass die in Abbildung 5 dargestellte Kostenstruktur für den laufenden Betrieb gilt, dass das Servicecenter einen eingeschwungenen Zustand erreicht hat, dass Abschreibungen außer Betracht bleiben und mit 1,0 und 1,5 Anrufen je Bürger pro Jahr gerechnet wird.<sup>51</sup>

#### **3.4.7.2. Aspekte zur Wirtschaftlichkeit**

Insgesamt haben Interviewpartner die Frage nach der Wirtschaftlichkeit ihrer Servicecenter-Projekte nicht auf der Basis von finanziellen Aspekten beantwortet. Stattdessen wurden die effizientere Arbeit, das verbesserte Image, die Entlastung der Dienststellen und die grundsätzliche Leistungsfähigkeit der Servicecenter hervorgehoben. Zur finanziellen Lage stimmen die Aussagen der Interviewpartner weitestgehend darin überein, dass finanzielle Einsparpotenziale kaum quantifizierbar und in den überwiegenden Fällen bisher noch nicht realisiert sind. Die tatsächliche Entlastung der Ämter, die verbesserte Kundenorientierung und die erhöhte Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern lassen sich nicht monetär bewerten, sind aber gerade die positiven Wirkungen, die den Aufbau von Servicecentern vorrangig motivieren.

---

<sup>50</sup> Siehe ebd.

<sup>51</sup> Aus einem anderen Modellbeispiel, das sich an dem Aufbau und Betrieb eines gewerblichen Inbound-Servicecenters orientiert, geht hervor, dass sich die gesamten Kosten für den Aufbau inklusive Technik (ACD-Anlage, Hard- und Software für die Arbeitsplatzausstattung und Server sowie externer Dienstleistungen), Personal (internen Mitarbeiterschulung und Weiterbildung) und Beratungsleistungen auf 632.000 Euro summieren, wenn von 30 Arbeitsplätzen, einem Anrufvolumen von 500.000 Anrufen pro Jahr und einer Nachbereitungszeit von 3,5 Minuten ausgegangen wird. Für den laufenden Betrieb werden für die Technik (inklusive Abschreibungen, Service und Wartung), das Personal, Telekommunikation und Immobilien in Summe 1.562.000 Euro pro Jahr berechnet. Vgl. ausführliche Beschreibung in Seiler/Tielsch/Müller (2002).

Im Allgemeinen wurde im Rahmen der Servicecenter-Planungen sogar auf Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen verzichtet. Nur in einem Fall soll das Servicecenter-Projekt ausdrücklich einen nachhaltigen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung leisten, weshalb auf eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung besonderen Wert gelegt wurde. Diese zeigt im Ergebnis, dass das Servicecenter ab dem fünften bis sechsten Betriebsjahr kostendeckend arbeiten kann. Darüber hinaus sind kostensparende Wirkungen auf der Personalebene ab dem zweiten Jahr zu verzeichnen. Werden Stellen abgebaut, können zugehörige Sachkosten, wie zum Beispiel für die Arbeitsplatzausstattung, ebenso gesenkt werden. Indem Stellen aus anderen Verwaltungsbereichen in das Servicecenter verlagert werden, entstehen der Verwaltung des Weiteren keine zusätzlichen Personalkosten.

Auch während des Betriebs der Servicecenter werden im Allgemeinen keine (statistischen) Analysen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit durchgeführt. Der Erfolg zeigt sich laut Gesprächspartner in positiven Rückmeldungen von Verwaltungsfachangestellten, was ein Gesprächspartner wie folgt beschreibt: *"Von den Sachbearbeitern kommen Rückmeldungen [...], dass die Sachbearbeiter nun endlich zu ihren ureigensten Aufgaben kommen, nämlich der Aktenbearbeitung. Zum Beispiel, dass der Sachbearbeiter in Ruhe den Kunden bedienen kann, ohne dass das Telefon klingelt."*

Gerade in Bezug auf den Effekt, dass Servicecenter Dienststellen entlasten, werden langfristig Synergieeffekte und Kostensenkungen erhofft, auch wenn Personaleinsparungen nicht das eigentliche Ziel der Servicecenter sind. Vor dem Hintergrund der knappen Haushaltslagen eröffnen Servicecenter somit langfristig die Möglichkeit, dass ein gewisses Maß an Stellen, die zum Beispiel durch Pensionierung frei werden, nicht wieder besetzt werden muss oder Mitarbeiter aus Bereichen mit einer personellen Überbesetzung in das Servicecenter verlagert werden können. Realisierte Entlastungen der Fachbereiche können bewirken, dass ein gegebenes Arbeitsvolumen in bestimmten Dienststellen mit weniger Personal bewältigt werden kann. Verantwortliche von Servicecentern bestätigen, dass diese Ergebnisse realistisch sind, auch wenn sie nicht konkret beziffert werden können.

Lediglich in einem Beispiel konnten durch den Einsatz eines großen Servicecenters sogar Personal-, Raum- und Technikkosten gesenkt werden. Indem das Servicecenter die telefonische Erreichbarkeit bis zum Abend gewährleistet, müssen nicht in allen

Dienststellen Mitarbeiter genauso lange im Dienst sein. Auch konnten Aufgaben von Standorten mit geringem Publikumsverkehr vollständig auf das Servicecenter verlagert werden. Hierdurch werden Räume und Arbeitsplätze eingespart, was zum einen Kosten senkt und zum anderen einen besseren Umgang mit den (personellen) Ressourcen bewirkt, da diese weniger und gegebenenfalls gar nicht mehr an Dienststellen gebunden werden müssen, die kaum von Kunden frequentiert werden. Solche positiven Aspekte, die sich sowohl eindeutig dem Servicecenter zuordnen lassen als auch in konkreten finanziellen Werten auszudrücken sind, sind allerdings nicht auf jede andere Situation übertragbar. Die jeweils vorliegenden Rahmenbedingungen lassen es nicht immer zu, dass beispielsweise die Raumanzahl und damit die Mietkosten verringert werden können.

Die Möglichkeit, Kosten mit Hilfe von Einnahmen zu decken, indem der Service als kostenpflichtiger Dienstleistung angeboten wird, nehmen Servicecenter nicht wahr. Unabhängig vom betrachteten Servicecenter beschränken sich die telefonischen Kosten für Kunden auf den Ortstarif (abweichende Tarife aus Mobilfunknetzen). Und auch eine Leistungsverrechnung wird bisher nur vereinzelt durchgeführt, so dass keine Daten dazu vorliegen, inwiefern die Servicecenter bestimmte Ämter entlasten und welcher finanzielle Nutzen hieraus entsteht. Ohne derartige Informationen sind Aussagen zur Wirtschaftlichkeit kaum möglich.

### **3.4.7.3. Leistungsverrechnung**

Servicecenter übernehmen erstens für andere Verwaltungseinheiten (intern), zweitens für verwaltungsfremde oder von der Verwaltung ausgelagerte Einrichtungen (extern) und drittens für andere Städte Leistungen. Allerdings ist eine interne Leistungsverrechnung zwischen Servicecentern und einzelnen Ämtern bisher nicht üblich. Vor dem Hintergrund kommunaler Initiativen, wie insbesondere die Einführung der kaufmännischen doppelten Buchführung (kurz: Doppik) als eine Reform zur Moder-



nisierung der Kommunalverwaltung,<sup>52</sup> sind Servicecenter aber bestrebt, eine interne Leistungsverrechnung einzuführen.

Bisherige Maßnahmen, um Kosten des laufenden Betriebs zu decken, sind die Überschreibung von (anteiligen) Budgets aus Bereichen, die entsprechend entlastet werden und das Übergeben von Personal in das Servicecenter. Insbesondere traditionelle Telefonzentralen sind Bereiche, deren Aufgaben vom Servicecenter wahrgenommen werden, so dass die Mitarbeiter von Servicecentern übernommen werden. Auf dem gleichen Weg werden auch personelle Überkapazitäten abgebaut.

Im Gegensatz zu einer verwaltungsinternen Leistungsverrechnung ist in Bezug auf externe Einrichtungen eine Verrechnung der Servicecenter-Leistungen üblich und auch unerlässlich. Erbringt ein Servicecenter beispielsweise für Eigenbetriebe Leistungen, werden ihnen diese in Rechnung gestellt. Die Abrechnung erfolgt über Verträge, die im Vorfeld ausgehandelt werden. Erbrachte telefonische Leistungen in Form von entgegengenommenen Anrufen werden in Anrufminuten aufgeschlüsselt und zu einem vereinbarten Preis abgerechnet. Genauso ist eine Leistungsverrechnung unerlässlich, wenn ein Servicecenter in Kooperation mit einer anderen Stadt steht und für diese Leistungen erbringt, was bisher nur für ein Servicecenter ein relevantes Thema ist. Neben der eigenen Stadt ist das Servicecenter zusätzlich für zwei weitere Städte als telefonischer, verwaltungsbezogener Ansprechpartner zuständig. Die Abrechnung des Services erfolgt anhand von klaren Leistungsvereinbarungen. Als wesentliche Grundlage für die Leistungsverrechnung dient die Mitarbeiteranzahl, die für das jeweilige Anrufvolumen erforderlich ist. Das Anrufvolumen wird in Minuten inklusive Nachbereitungszeit tagesaktuell erfasst und abgerechnet.

Eingesetzte Systeme ermöglichen es, geführte Telefonate und andere Leistungen, wie zum Beispiel die Bearbeitung von E-Mails, nach Kostenstellen zu erfassen. Auf dieser Basis kann die direkte Leistungsverrechnung erfolgen. Die Interviewpartner bestätigen die hohe Bedeutung der Leistungsverrechnung. Beispielsweise wolle die Poli-

---

<sup>52</sup> Von der Doppik wird erwartet, dass eine nachhaltige und wirtschaftliche Haushaltsführung der Gemeinden eher mit einem ressourcenorientierten Rechnungswesen als mit der Kameralistik unterstützt werden kann. Vgl. Hauschild (2005) und Pünder (2005). Folgende Konzepte prägen die kommunale Reformbewegung des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens: *Neues kommunales Rechnungswesen (NKR)*, *Neues kommunales Finanzmanagement (NKF)* und *Neues kommunales Rechnungs- und Steuerungssystem (NKRS)*. Vgl. Notheis (2005), Biskoping-Kriening (2005) und Amerkamp (2005).

tik darüber informiert werden, wie viele Anrufe bzw. wie viele Arbeitsminuten für einen jeweiligen Bereich (zum Beispiel Einwohnermeldeamt) vom Servicecenter übernommen werden. Darüber hinaus dient eine quantitative Erfassung und Auswertung der Leistungsdaten eines Servicecenters dazu, Hinweise abzuleiten, inwieweit Fachdienststellen tatsächlich entlastet werden und wie funktions- bzw. leistungsfähig Servicecenter sind.

### **3.4.8. Vorbereitung von Servicecentern**

Auf kommunaler Ebene haben seit 2001 pro Jahr ein bis zwei Servicecenter den dauerhaften Betrieb aufgenommen. Die Phasen der Planung, Umsetzung und gegebenenfalls eines Probetriebs schwanken stark. Zum Beispiel liegen der minimale Wert für die Planungsphase bei 2,5 Monaten und der maximale Wert bei 15 Monaten. Hier spielt der Einflussfaktor Politik eine nicht unerhebliche Rolle. Mit einem starken politischen Rückhalt kann der Aufbau eines Servicecenters sehr schnell erfolgen. Bei einem Servicecenter lagen zwischen anfänglicher Planung und Aufnahme des dauerhaften Betriebs lediglich sieben Monate. In dem anderen Extrem, das von der Entscheidung und Planung bis zum Einsatz den größten zeitlichen Abstand aufweist, wurden 37 Monate benötigt. Politisch motivierte Entscheidungen können Projektverzögerungen bewirken und sich genauso als KO-Kriterium herausstellen. In einem Fall brachte eine solche Entscheidung ein bereits detailliert ausgearbeitetes Kooperationsvorhaben zweier Städte in letzter Sekunde zum Scheitern.

Genauso kann alleine die Anfangsinvestition in Form einer benötigten Telekommunikationsanlage (TK-Anlage) eine große Hürde darstellen. In einem Fall, der im Rahmen der Status-quo-Analyse nicht näher betrachtet wurde, lagen zwischen der ersten Idee, ein Servicecenter aufzubauen, bis zu weiteren Umsetzungsplänen ca. sieben Jahre.<sup>53</sup> Aufgrund der finanziellen Lage konnten die Planungen, ein Servicecenter aufzubauen, erst wieder aufgegriffen werden, als die alte TK-Anlage, die nicht den Anforderungen eines Servicecenters entsprach, abgeschrieben und der Prozess zur Ausschreibung der neuen TK-Anlage vollzogen war. Vor diesem Hintergrund scheinen die Prozessphasen von der Planung bis hin zum Betrieb nur schwer standardi-

---

<sup>53</sup> Diese Information wurde in einem Telefonat erhoben, das zusätzlich zu den persönlichen Interviews geführt wurde.

sierbar zu sein. Abgesehen von themenbezogenen Vorbereitungen, um die Auskunftsfähigkeit der Servicecenter sicher zu stellen, spielt der Finanzierungsplan für die Umsetzung eines Servicecenters eine elementare Rolle. In die Berechnungen zur Planung sind insbesondere Investitionskosten (zum Beispiel für den Aufbau einer adäquaten Infrastruktur sowie die Ausstattung von Räumlichkeiten und Arbeitsplätzen), laufenden Kosten (für das Personal, die Miete, anfallende Beratungsaktivitäten, die ACD- und CTI-Technik sowie sonstigen Betriebsbedarf) und langfristiges Einsparpotenzial auf finanzieller Ebene zu berücksichtigen.

Im Wesentlichen motivieren die in Kapitel 2.2 und Kapitel 3.3 beschriebenen Aspekte den Aufbau von Servicecentern. Um sich ein besseres Bild von diesen machen zu können, besuchen Entscheidungsträger der Verwaltungen in der Regel ein bereits etabliertes Servicecenter, was sich positiv auf die Entscheidung, ein eigenes Servicecenter zu etablieren, auswirkt. In diesem Zusammenhang verzichten Verwaltungen häufig darauf, eigene Verkehrsmessungen durchzuführen. Zur weiteren Vorbereitung werden auch Seminare (zum Beispiel der KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) besucht, in denen es um die Einrichtung kommunaler Call- bzw. Servicecenter geht und wo verschiedene Projekt-Verantwortliche Kontakt miteinander aufnehmen und ihre Erfahrungen untereinander austauschen. Die Kooperation geht so weit, dass Einblicke in komplette Datenbanken etablierter Servicecenter gewährt oder diese gegebenenfalls sogar zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere das vorhandene Wissen zu prinzipiell vergleichbaren Leistungsbereichen, wie zum Beispiel Einwohnermeldewesen, Standesamt, Ordnungsamt und Führerscheinstelle, wird sich in einigen Servicecentern zu Nutze gemacht. Dies geschieht, indem auf einer bestehenden Datenbank aufgebaut und diese entsprechend den individuellen Rahmenbedingungen und stadtspezifischer Besonderheiten variiert wird. So hat nicht jede Stadt einen Hafen, der spezielle Fragen aufwirft. Auch auf einem detaillierterem Niveau lassen sich Unterschiede beobachten. So werden beispielsweise bestimmte Prozesse gleicher Themenstellung in verschiedenen Verwaltungen unterschiedlich gehandhabt, was ein Grund dafür ist, dass Wissensdatenbanken individuell anzupassen oder auszugestalten sind.

Bezüglich der Vorbereitungsphase von Servicecentern hebt sich ein Projekt von den anderen ab, da hier im Vergleich sehr viel mehr Wert darauf gelegt wurde, dass das Vorhaben einer detaillierten Machbarkeitsprüfung bezüglich Investitionen (Möbel,

Technik, Personal usw.) unterzogen und mit sehr hohem Aufwand vorbereitet wurde. In dem näher betrachteten Fall wurde eine in Betrieb befindliche Datenbank eines anderen Servicecenters analysiert. Die Informationen wurden vorrangig dafür genutzt, um sie im Vorfeld des Umsetzungsbeschlusses zur Kalkulation der wirtschaftlichen Machbarkeit heranzuziehen und Themenschwerpunkte abzuleiten. Aufgrund hoher Anfangsinvestitionen wurden sowohl eine Machbarkeitsstudie als auch eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchgeführt. Das Projekt sollte erst genehmigt und durchgeführt werden, wenn das Servicecenter nachweislich zu Einsparungen führt. In diesem Zusammenhang sollten belastbare Zahlen dazu ermittelt werden, welche Investitionen zu tätigen sind, wie viel und welches Personal benötigt wird, welche Personalkosten anfallen und wie viel Personal dadurch in den dezentralen Ressorts abgebaut werden kann. Eine umfassende Verkehrsmessung wurde durch einen externen Berater durchgeführt. Für eine Prognose zum Anrufvolumen ist es besonders wichtig, die Anruferzahlen um die Wahlwiederholer zu bereinigen. Ansonsten kann es zu Kalkulationsfehlern kommen, die gravierende Fehlplanungen bezüglich Personal und Kosten zur Folge haben.

Die systematische Vorbereitung des Servicecenters wurde in verschiedenen Schritten vollzogen. Zunächst führten Mitarbeiter aller Fachbereiche der Verwaltung mit Hilfe eines selbst entwickelten Programms zu jedem Telefonat eine elektronische Selbstaufzeichnungen als Ersterfassung durch. Hierbei startete der Verwaltungsmitarbeiter das besagte Programm bei einem Anruf und ordnete das Anliegen, sobald er dieses erkannt hat, einer vorgegebenen Liste zu, die für jedes Team im Programm hinterlegt war. Der Verwaltungsangestellte beendete das Programm gleichzeitig mit dem Gespräch. Mit Hilfe dieses Vorgehens erfasste jede Dienststelle, wie häufig welche Themen in dem Messzeitraum nachgefragt wurden und wie lange ein Anruf zu den einzelnen Themen durchschnittlich dauerte. Auf der Basis dieser Daten führten Verantwortliche der Servicecenter Gespräche mit leitenden Angestellten der jeweiliger Behörden (zum Beispiel Ressort- und Stadtbetriebsleiter). Die Gespräche dienten zum einen dazu, leitenden Mitarbeitern innerhalb der Verwaltung den Nutzen und die Möglichkeiten, die ein Servicecenter bietet, nahe zu bringen. Zum anderen wurde diskutiert und abgesprochen, welche Themen geeignet sind, um in das Dienstleistungsangebot des Servicecenters aufgenommen zu werden. Dies ist uneingeschränkt der Fall, wenn ein Thema vollständig standardisierbar und in der Wissensdatenbank

darstellbar ist. Sind Prozesse nicht zu 100 % standardisierbar, können in vielen Fällen Sollbruchstellen definiert werden. Darüber hinaus wurde in den Fachbereichen eine Wissensabfrage durchgeführt, in der alle Daten (zum Beispiel was der Kunde bezüglich seines Anliegens mitbringen muss, was sonstige Voraussetzungen sind, welche Kosten entstehen, welcher Zeitrahmen beansprucht wird oder wer der richtige Ansprechpartner für die Dienstleistung ist) erhoben wurden, mit denen dann die Wissensdatenbank gefüllt wurde.

### **3.5. Auf Unternehmen ausgerichtete Servicezentren**

Servicecenter und die einheitliche Behördenrufnummer stehen allen Kundengruppen zur Verfügung. Dies schließt also auch Unternehmen und Unternehmensgründer als eine große Kundengruppe der Verwaltung ein. Dennoch unterscheiden Servicecenter nicht, ob ein Bürger oder ein Unternehmensvertreter anruft und bieten folglich auch keine kundengruppenspezifischen Dienstleistungen an. Erfahrungswerte der Servicecenter-Verantwortlichen zeigen, dass Unternehmen die Leistungen der Servicecenter nur gelegentlich in Anspruch nehmen und sogar Verwaltungsangestellte das eigene Servicecenter häufiger anrufen. Dabei liegt auf der Hand, dass Handlungsbedarf besteht, Unternehmen in Bezug auf verwaltungsbezogene Belange zu unterstützen. Nicht umsonst verfolgen Verwaltungen verschiedene Aktivitäten zur Wirtschaftsförderung. In diesem Zusammenhang etablierte Einrichtungen, die speziell auf die Belange von Unternehmen ausgerichtet sind, werden beispielsweise als Servicezentrum oder Dienstleistungszentrum der Wirtschaft bezeichnet. Diese scheinen den kommunalen Servicecentern sehr ähnlich zu sein – jedoch nur auf den ersten Blick und sehr oberflächlich betrachtet.

Im Rahmen der Status-quo-Analyse stellte sich die Frage, aus welchen Gründen Servicecenter kein unternehmensspezifisches Angebot anbieten und wieso Unternehmen die Servicecenter vergleichsweise selten kontaktieren. Um Anhaltspunkte auf die Fragen zu bekommen, wurde im Rahmen der Status-quo-Analyse eine unternehmensspezifische Einrichtung näher betrachtet. Die wesentlichen Erkenntnisse aus dem hier geführten Interview werden im Folgenden dargestellt. Dabei wird als Bezeichnung für die betrachtete Einrichtung der Begriff *Servicezentrum* verwendet, um auf die

grundsätzliche Nähe zu den Servicecentern hinzuweisen, aber sie gleichzeitig im Sprachgebrauch von den bisher behandelten Servicecentern abzugrenzen.

### **3.5.1. Motivation**

Der Wunsch nach einer besseren Kunden- und Serviceorientierung von Behörden und Ämtern ist auch in der Wirtschaft vorhanden. Ein leitender Mitarbeiter war "*[...] selbst Unternehmer und hat sich immer darüber beschwert, wie fürchterlich kompliziert diese Verwaltungswege sind.*" Wie Bürger haben offenbar auch Unternehmen häufig keinen Überblick über Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung. Viele Unternehmer wissen zum Beispiel nicht, "*[...], dass es ein städtisches Umweltamt und ein staatliches Umweltamt gibt.*"

Die verschiedenen Aspekte, die den Einsatz eines Servicezentrums motivieren, sind grundsätzlich die gleichen, die auch für die Servicecenter gelten (vgl. Abschnitt 3.3). Unternehmensvertreter und speziell Unternehmensgründer stehen zusätzlich einem weiteren gravierendem Problem gegenüber: der Komplexität von Vorgängen. Es ist (insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen) schwierig zu überblicken, welche verschiedenen Voraussetzungen sie für eine erfolgreiche Umsetzung ihres Vorhabens erfüllen und welche unterschiedlichen Ämter sie dafür aufsuchen müssen. Die meisten Angelegenheiten erfordern eine umfassendere Beratung, als sie am Telefon geleistet werden kann.

### **3.5.2. Erkenntnisse**

Mit großem politischem und verwaltungsinternem Rückhalt wurde die Idee des Servicezentrums innerhalb eines halben Jahres umgesetzt. Für den Aufbau der unternehmensspezifischen Einrichtung stand nur ein geringes Budget zur Verfügung. Trotzdem konnte das Projekt erfolgreich realisiert werden. Dies war unter anderem möglich, da die Mitarbeiter zum Beispiel allesamt schon vorher in der Verwaltung beschäftigt waren, so dass keine zusätzlichen Personalkosten entstanden. Ähnliches gilt für die Unterbringung der Mitarbeiter, für die eine stadteigene Immobilie genutzt werden konnte. Die Möglichkeit Einnahmen zu erzielen, indem der angebotene Ser-

vice verrechnet wird, wird nicht genutzt. Gegebenenfalls wird sich dies aber im Rahmen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements ändern.

Die Erkenntnisse, die in Bezug auf das Servicezentrum gewonnen wurden, zeigen sehr deutlich, dass diese Einrichtung kaum mit Servicecentern vergleichbar ist. Insgesamt konnten mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Wobei die Gemeinsamkeiten schon fast mit der Motivation zum Aufbau der Institutionen abgehandelt sind. Auch wenn sowohl Servicecenter als auch das Servicezentrum Verwaltungsfachangestellte anderer Dienststellen entlasten und jeweils großen Nutzen stiften, so bewegen sich die erzielten Effekte von Servicecentern und dem Servicezentrum doch auf sehr unterschiedlichen Ebenen. Was das genau bedeutet, wie das Servicezentrum ausgestaltet ist und was es leistet, wird in den folgenden Abschnitten verdeutlicht.

#### ***3.5.2.1. Dienstleistungsangebot***

Mitarbeiter des Servicezentrums bearbeiten alle Themen, zu denen ein Kunde Unterstützung benötigt und danach fragt. Im Rahmen der Arbeit mindert das Servicezentrum für die Kunden die Komplexität der verwaltungsbezogenen Vorgänge. Dies erfolgt, indem die Mitarbeiter die Anliegen von Unternehmen und hierzu erforderliche Maßnahmen koordinieren. Dabei liegt die Aufgabe des Servicezentrums insbesondere darin, Kunden nicht zu den verschiedenen zuständigen Ämtern zu schicken, sondern die Angelegenheiten innerhalb der Verwaltung für die Antragsteller weitestgehend selber abzuwickeln. Denn es reicht nicht immer aus, nur ein einziges Amt aufzusuchen. Ganz im Gegenteil: oft müssen aufgrund eines Falles in unterschiedlichen Ämtern verschiedene Leistungen erbracht werden. Mit Hilfe des Servicezentrums muss der Kunde im optimalen Fall lediglich Unterlagen zur Verfügung stellen und schlussendlich nur noch eine Unterschrift leisten.

Das Servicezentrum koordiniert und begleitet in seiner Funktion komplette Prozesse, wie zum Beispiel einen Bauantrag. Alle Zuständigkeiten bleiben dabei erhalten und die eigentliche Arbeit erfüllt der zuständige Fachbereich innerhalb der Verwaltung. Demzufolge erteilt eine Baugenehmigung auch immer das Bauordnungsamt. Für diese entsteht der Vorteil, dass ein Antrag, der vom Servicezentrum koordiniert wird, komplett eingereicht wird. Die Mitarbeiter der Fachdienststelle müssen den Antrag

beispielsweise nicht selber auf Vollständigkeit prüfen, sondern können diesen direkt bearbeiten. Darüber hinaus ist das Servicezentrum zum Beispiel in der Lage, eigenständig Angelegenheiten abschließend zu bearbeiten, wie zum Beispiel aus dem Bereich der Gewerbeanmeldung (Gewerbean-, -ab- und -ummeldungen).

Ein weiterer, wichtiger Aufgabenbereich des Servicezentrums ist die Optimierung und Entwicklung von Prozessen und Verfahren. Dieser Punkt ist dem Dienstleistungsangebot zuzurechnen, da schneller abgewickelte Verfahren auch für Unternehmen entscheidend sein können, für die Zeit wiederum Geld bedeutet. Denn speziell für Unternehmensgründer mit kleineren Projekten, wie zum Beispiel zum Aufbau eines Cafés, besteht die Gefahr, dass sie in der Zeit, in der beispielsweise ein Prozess in der Verwaltung weilt und hier über Monate Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden, bereits Konkurs anmelden müssen, wenn in dieser Zeit bereits Kosten (zum Beispiel Mietzahlungen) anfallen. So kann das Vorhaben schon gescheitert sein, bevor es überhaupt richtig umgesetzt werden konnte, was das Servicezentrum zu verhindern versucht.

#### **3.5.2.2. Serviceversprechen**

Die Serviceversprechen des Servicezentrums sind zum Beispiel, dass auf jeden Kontakt innerhalb von 24 Stunden eine Rückmeldung erfolgt. Bei Dienstbesprechungen und außerhalb der Öffnungszeiten nimmt das Servicecenter der Stadt die Anrufe der Unternehmen entgegen. Zu bestimmten Bereichen (Zuständigkeit bei Gewerbeanmeldungen, Öffnungszeiten, erforderliche Unterlagen etc.) kann hier bereits eine Auskunft gegeben werden. Ansonsten geben die Mitarbeiter das Anliegen an das Servicezentrum weiter, woraufhin der Kunde zurückgerufen wird.

Der eigene Anspruch an die Kundenorientierung wird durch folgende Aussagen deutlich, die beispielhaft herausgegriffen wurden: Wir sind freundlich und zuvorkommend. Wir erfragen die Wünsche der Kunden und machen sowohl deutlich, was geht als auch was nicht geht, und begründen dies. Wir informieren darüber, was der Kunden wo zu erledigen hat und was in unserem Verantwortungsbereich liegt. Wir stellen unsere Erreichbarkeit sicher und kooperieren mit dem Kunden. Wir nehmen Beschwerden an, die wir direkt bearbeiten. Wir informieren Kunden aktiv über den Bearbeitungsstand ihrer Angelegenheiten. Wir machen die Zusammenarbeit mit anderen



Dienststellen transparent und gewährleisten jeweils einen persönlich Ansprechpartner. Termine werden auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten vereinbart. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Kunde Probleme mit einem Kanalanschluss hat und sich ein Mitarbeiter des Servicezentrums die Sachlage vor Ort anschauen muss.

### **3.5.2.3. Anliegen der Anrufenden**

Erfahrungswerte des Servicezentrums spiegeln wider, dass die Vorgänge, die häufig von den Mitarbeitern bearbeitet werden, insbesondere den Kategorien Immobilienwesen (Vermittlung von Gewerbeflächen und Immobilien) und Baugenehmigungswesen zuzuteilen sind. Weiterhin betreffen an sie herangetragene Anliegen das Ordnungsamt, die Bauleitplanung und das Verkehrswesen. Aber auch folgende Bereiche sind oft betroffen: Vermittlung von allgemeinen Informationen, Bauverwaltung, Umweltthematik, Interessenvertretung, Fördermöglichkeiten sowie Boden und Altlasten. Dabei stellt sich insbesondere im Arbeitsalltag heraus, welche Themen und Prozesse für Unternehmen von besonderem Interesse sind.

### **3.5.2.4. Zugangskanäle**

Einen Unternehmensvertreter telefonisch zu informieren, welches Amt er aufgrund seines Anliegens kontaktieren sollte und entsprechende Öffnungszeiten zu benennen, ist natürlich möglich und derartige Auskünfte bringen den Fragenden auch einen Schritt weiter. Allerdings zeigen die Erfahrungen im Servicezentrum, dass für Unternehmen und Unternehmensgründer häufig erst eine tatsächliche Hilfe erzielt wird, wenn sie während eines vollständigen Prozesses zu einem Anliegen begleitet und unterstützt werden und ihnen auch einzelne Aufgaben abgenommen werden. Eine telefonische Beratung kann in Bezug auf viele Anliegen von Unternehmensvertretern kaum zufriedenstellend geschweige denn abschließend sein. Ein Beispiel hierfür ist die Suche nach einer Immobilie und ein anderes Beispiel betrifft ein Neubauprojekt, das betreut wurde – über den Zeitraum von ca. 2,5 Jahre hinweg.

Obwohl nur ca. 5 % der eingehenden Anrufe im Servicezentrum abschließend beantwortet werden, ist eine durchgängige telefonische Erreichbarkeit der Mitarbeiter sehr wichtig. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass die meisten Kunden zur Kontaktaufnahme den telefonischen Weg nutzen. 80 % der Vorgangseingänge werden über die

telefonische Ansprache generiert. In der Regel ist nachfolgend ein intensives Beratungsgespräch erforderlich, weshalb in einem zweiten Schritt Termine für persönliche Gespräche vereinbart werden. In diesen wird geklärt, welches Anliegen konkret vorliegt, welche Prozesse angestoßen werden müssen, welche Schritte hierfür erforderlich und welche Probleme dabei zu berücksichtigen sind. Im weiteren Verlauf, in dem das Anliegen bearbeitet wird, basiert die Interaktion zwischen Unternehmen und Verwaltung wiederum auf der telefonischen Kommunikation. In dieser Phase ziehen Unternehmer den Griff zum Hörer dem Schreiben einer E-Mail vor. Auch aus diesem Grund ist es erforderlich, dass immer ein Mitarbeiter des Servicezentrums erreichbar ist.

#### **3.5.2.5. *Örtliche Integration***

Das Servicezentrum sollte zentral und gut für Kunden erreichbar sein. Gleichzeitig ist ein großer Vorteil gegeben, wenn die Mitarbeiter in einem Verwaltungsgebäude arbeiten, in dem auch Ämter sind, mit denen sie viel zusammenarbeiten. Die Gesprächspartner begründen dies damit, dass die Kultur in der Verwaltung direkt im Haus gelebt werde und sich die Arbeit nicht machen lasse, wenn das Servicezentrum davon abgeschottet sei. Eine wichtige Rolle spielt damit ihr Standort, der vorzugsweise nahe der Wirtschaftsförderung liegt, mit der es viele Schnittstellen gibt. Darüber hinaus sind gemeinsame Termine zu vereinbaren, wie zum Beispiel zwischen Fachleuten der Verwaltung und Unternehmern. Aber auch innerhalb des betrachteten Servicezentrums arbeiten die sechs Kollegen eng zusammen. In diesem Kontext ist besonders wichtig, dass das Team zusammen passt und verwaltungsspezifisches Wissen vorhanden ist.

#### **3.5.2.6. *Personal***

Die Mitarbeiter des Servicezentrums sind auf breites Wissen angewiesen, weshalb sie im Rahmen ihrer Einarbeitung auch in verschiedenen Bereichen hospitieren. Eine reibungslose Zusammenarbeit auf bereichsübergreifender Ebene ist sehr wichtig, weshalb auf das interne Marketing viel Wert gelegt wurde, um von Anfang an zu vermeiden, dass eine Konkurrenzsituation zwischen Servicezentrum und Fachabteilungen entsteht. Diese können schnell auftreten, da das Servicezentrum auch Prozesse

analysiert, um diese zu optimieren und zu beschleunigen. Allerdings möchten Fachabteilungen keine Kompetenzen abgeben und befürchten, dass die Mitarbeiter aus dem Servicezentrum gewohnte Abläufe oder sogar Datenbestände stören oder in Frage stellen.

Verantwortliche des Servicezentrums müssen Amtsleiter und Dezernenten davon überzeugen, dass die Einrichtung keine Kontrollinstanz ist, sondern vielmehr einen Nutzen stiften möchte. Aus diesem Grund ist eine ausgiebige Kommunikation von Zielen, Nutzen und Arbeitsweisen des Servicezentrums von besonderer Bedeutung. Denn letztendlich sollen nicht nur Unternehmen, sondern auch Dienststellen der Verwaltung entlastet werden. So ist es für die unternehmensbezogenen Einrichtungen wichtig, dass der Weg zu Kollegen in den Fachdienststellen kurz und direkt ist, denn die reibungslose Zusammenarbeit funktioniert nur über persönliche Kontakte. In diesem Zusammenhang betonen die Interviewpartner, dass für ihre Mitarbeiter Wissen im Verwaltungsbereich oder ein Fachstudium wichtig ist. Ohne eine entsprechend fachliche Kompetenz würden die Mitarbeiter von den Fachbereichen nicht ernst genommen werden. Genauso ist die enge Zusammenarbeit mit den Fachämtern äußerst wichtig und für Detailfragen unerlässlich, wobei das Immobilienwesen, Bauordnungswesen, Planungswesen, Ordnungswesen und Verkehrswesen die wichtigsten Bereiche sind.

Das Personal wurde nicht über Stellenausschreibungen gesucht. Es wurden Mitarbeiter eingestellt, die zum einen hinter dem Projekt standen und zum anderen Fachwissen mitbrachten. Insgesamt weicht die Arbeit im Servicezentrum von einem üblichen Verwaltungsjob in vielerlei Hinsicht ab. Dies zeigt sich zum Beispiel darin, dass die Mitarbeiter im Rahmen der Dienstzeiten eine viel höhere Flexibilität beweisen (müssen) und es vorkommen kann, dass ein Termin mit einem Unternehmer an einem Freitagabend um 20 Uhr wahrzunehmen ist. Hierzu müssen die Mitarbeiter auch bereit sein. Darüber hinaus sind sie jeweils auf bestimmte Themenbereiche spezialisiert. Eine fachspezifische Beratung bezieht sich zum Beispiel auf das Ordnungsrecht oder Baugenehmigungswesen sowie Immobilienwesen. Der ursprüngliche Anspruch, dass alle Mitarbeiter gleich qualifiziert sind und entsprechend alle anfallenden Themenbereiche bearbeiten, hat sich als wenig praktikabel herausgestellt. Eine Lösung für diese Problematik wurde gefunden, indem sich die Mitarbeiter regelmäßig in Dienstbesprechungen austauschen. Jedem Unternehmen steht immer ein eigener Ansprechpartner

zur Verfügung, der seine eigene Durchwahl hat und einem Kunden während eines kompletten Prozesses erhalten bleibt.

### **3.5.2.7. Vorbereitung**

Analog zu den Servicecentern hat sich auch das Servicezentrum mit seinen wesentlichen Themen und Prozessen an einem anderen Servicezentrum orientiert. Auch wenn Abläufe und thematische Schwerpunkte dieser beiden Verwaltungen aufgrund einer unterschiedlichen Organisation nicht immer identisch waren, konnte Vieles übernommen und an die spezifischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Darüber hinaus wurden in der Entwicklungsphase und am Ende der einjährigen Pilotphase Unternehmensbefragungen durchgeführt, um sicher zu stellen, dass nicht am Bedarf vorbei geplant wird. Bevor das Servicezentrum eröffnet wurde, wurde erhoben, welche Aspekte die Unternehmen im Umgang mit der Verwaltung vorrangig kritisieren. Die Erhebung zeigt, dass diejenigen Unternehmen, die grundsätzlich unzufrieden sind, eine fehlende Terminvergabe bemängeln, Termine nicht zeitnah vergeben werden oder diese nicht eingehalten werden. Die Verwaltung wird als zu schwerfällig und zu langsam bezeichnet, wobei lang andauernde Prozesse für Unternehmen Umsatzeinbußen bedeuten können. Die Einführung eines Servicezentrums wurde von knapp 80 % der Respondenten als gute Idee oder als überfällig bewertet.

### **3.5.2.8. Technische Aspekte**

Im Servicezentrum kann nicht ohne weiteres die Software eingesetzt werden, die für andere kommunale Servicecenter konzipiert wurde. Die auf Unternehmen spezialisierten Einrichtungen haben einen anderen Bedarf. Das Servicezentrum arbeitet zwar auch mit einer Wissensdatenbank, in der alle notwendigen Informationen hinterlegt sind und die von jedem Mitarbeiter für seinen fachlichen Bereich gepflegt werden, aber dies ist nicht ausreichend. Zusätzlich nutzen die Mitarbeiter ein System zur Vorgangsbearbeitung, in dem sie Aktivitäten eingegeben (zum Beispiel wer was auf welchem Weg wann bearbeitet hat), um den jeweiligen Bearbeitungsstatus eines Verfahrens einsehen und verfolgen zu können. Im Sinne eines umfassenden Ansatzes, haben die Mitarbeiter im Servicezentrum Einblick in einige Fachverfahren, die in anderen Bereichen angewendet werden, wie zum Beispiel ein Geo-Informationssystem oder

die Bauordnungsakte. Hier zeigen sich allerdings auch technische Schwierigkeiten, die sich zum einen auf die Kompatibilität verschiedener Systeme beziehen, die in den Verwaltungsbereichen eingesetzt werden, und zum anderen die eingesetzten Systeme betreffen, die laut Aussage der Gesprächspartner verlässlicher und komfortabler sein könnten.

### **3.5.2.9. Nutzenbilanz**

Das Konzept des Servicezentrums wird insgesamt als erfolgreich bewertet, wenn auch der Nutzen und die Entlastung in einzelnen Fachdienststellen nur schwer quantifizierbar sind. Ein Indiz für den Erfolg ist zum Beispiel die steigende Anzahl der Anfragen von Unternehmen und die Größe der Projekte, die sich in Umsetzung befinden. Darüber hinaus zeigen sich positive Auswirkungen des Servicezentrums darin, dass dieses ursprünglich insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen aufgebaut wurde. Mittlerweile wenden sich genauso große Unternehmen an die Einrichtung, so dass das Spektrum an Kunden vom weltweit tätigen Konzern bis zum Kiosk an der Ecke reicht. Das positive Feedback der Kunden und Kundenbefragungen haben dazu geführt, dass die Einrichtung nach einer einjährigen Pilotphase zur festen Institution wurde.

Analog zu den Servicecentern entlastet das Servicezentrum Mitarbeiter anderer Fachdienststellen. Betreuen Mitarbeiter des Servicezentrums die Unternehmen, so stellen sie zum Beispiel sicher, dass Unterlagen vollständig eingereicht werden. So müssen die Dokumente in den Fachdienststellen nicht lange überprüft werden und ebenso muss nicht in Bezug auf fehlende Unterlagen nachgefasst werden. Dies erleichtert und beschleunigt den Ablauf der Vorgänge für alle Beteiligten. Gleichzeitig können die Mitarbeiter des Servicezentrums zentral viele Fragen beantworten, die eigentlich unterschiedliche Ämter betreffen. Folglich fallen auch weniger Anfragen in den Fachdienststellen an.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass das Servicezentrum dazu beitragen kann, dass verwaltungsinterne Prozesse beschleunigt werden. Die Mitarbeiter können innerhalb der Verwaltung schwerfällige Abläufe und problembehaftete Schnittstellen erkennen, da sie nicht nur einen Ausschnitt eines Vorgangs überblicken, sondern aufgrund ihrer Lotsenfunktion sowohl einen tiefen als auch breiten Einblick in verschiedene Verfah-

ren haben. In einem Beispiel, das allerdings als Ausnahme und Extremfall gilt, konnte eine bestimmte Vorgangsbearbeitung sogar um ca. vier Wochen verkürzt werden. Auf diesem Weg hilft das Servicezentrum die Bürokratie innerhalb der Behörde Stück für Stück abzubauen. Darüber hinaus wird im Servicezentrum vorgelebt, wie die Arbeit innerhalb der Verwaltung anders als üblich angegangen werden kann, was wiederum positiv auf den Umgang mit den Kunden in Fachdienststellen wirkt.

Die größten Vorteile werden auf Seiten der Unternehmen vermutet, da diese weniger Koordinierungsaufwand haben und ihre Angelegenheiten schneller bearbeitet werden. Die Unternehmen, die mit dem Servicezentrum zusammengearbeitet haben, sind zum Großteil äußerst zufrieden mit der erbrachten Leistung und der Bearbeitungszeit, was in einer servicezentrumseigenen Umfrage ermittelt wurde. Sie fühlen sich freundlich behandelt und empfinden die Mitarbeiter als kompetent, kooperativ, vertrauenswürdig und umfassend informiert. Insgesamt stößt die Einrichtung auf positive Resonanz. Darüber hinaus wurde gesagt, dass Städte positiv auf das Unternehmertum wirken, wenn verwaltungsbezogene Prozesse gut, schnell und dabei reibungslos für Unternehmer funktionieren, wozu das Servicezentrum einen wesentlichen Beitrag leistet.

Auf diesem Weg werden Verfahren und Prozesse für Unternehmen wesentlich schneller abgewickelt. Laut eigener Aussage arbeiten die Mitarbeiter für verwaltungsbezogene Verhältnisse teilweise unkonventionell und losgelöst von hierarchischen Strukturen. Die Gesprächspartner sind der Ansicht, dass sie mit einer starren Organisationsstruktur oder strikten Vorgaben häufig nicht erfolgreich wären.

#### ***3.5.2.10. Entwicklungsmöglichkeiten***

Kooperationen mit anderen Städten aufzubauen, scheint einerseits nicht vorstellbar, da die jeweiligen Organisationsformen und Prozesse zu unterschiedlich sind. Andererseits ist eine städteübergreifende Zusammenarbeit deswegen schwer umzusetzen, da die Servicezentren für die Wirtschaft auch einen positiven Standortvorteil für die eigene Stadt darstellen. Abgesehen von dieser Einschätzung wird aus der beschriebenen Tätigkeit des Servicezentrums zusätzlich deutlich, dass eine bundesweite Servicezentrumsnummer der Verwaltung kaum die Leistungen erbringen kann, die ein Servicezentrum erbringt. Dennoch ist für ein Unternehmen eine einfache telefonische Infor-

mation, wie zum Beispiel über zuständige Ämter, Öffnungszeiten oder notwendige Unterlagen hilfreich – wenn auch nur im ersten Schritt. Sinnvoll sei es jedoch allemal, dass ein Servicecenter Anrufer darüber informiert, falls ein solches Servicezentrum existiert, das speziell auf Unternehmen ausgerichtet ist, so dass sich der Kunden an dieses wenden kann.

Für den Weg zu einer einheitlichen Behördenrufnummer 115 spielen diese Informationen eine nicht unwesentliche Rolle, um aufzuzeigen, welche Schnittstellen zu beschriebenen Servicecentern bestehen und aus welchen Gründen für Unternehmen und Unternehmensgründer ein Servicezentrum hilfreicher ist als ein Servicecenter.

### **3.6. Servicecenter auf Landesebene**

Die Bundesländer Bayern und Nordrhein-Westfalen betreiben Servicecenter, die auf der Landesebene tätig sind. Alles in allem bestehen viele Parallelen zu den kommunalen Servicecentern. Diese beziehen sich sowohl auf die Motivation als auch auf den operativen Betrieb. Organisatorische und technische Aspekte ähneln sich genauso wie der erzielte Nutzen und zu überwindende Hürden. Analog zu den kommunalen Servicecentern gilt auch hier, dass verschiedenartige Umsetzungen im Detail vorrangig an spezifische Rahmenbedingungen geknüpft sind. Auf diese wird im Folgenden nicht näher eingegangen, da die grundlegenden Aspekte aus den Kapiteln für die Servicecenter abgeleitet werden können. Auch wenn das Prinzip und die eigentliche Arbeit der Servicecenter auf Landesebene im Grunde mit den kommunalen Servicecentern vergleichbar bleiben, bewirkt das abweichende Leistungsangebot nicht nur unterschiedliche Anruferzahlen, sondern genauso andere Strukturen und Prozesse, was im Folgenden verdeutlicht wird.

Der größte und gleichzeitig selbstverständliche Unterschied ist die Zuständigkeit. Die Landesebene ist für einen anderen Aufgabenbereich zuständig, so dass die Servicecenter zwangsläufig andere Leistungen anbieten. Sie informieren beispielsweise zu Inhalten der Bildungs-, Energie-, Finanz- und Schulpolitik. Von größerem Interesse bei Anrufern sind spezielle Themen wie zum Beispiel Aktionen gegen Rechts, die Bestellung von Broschüren und Unterlagen sowie Informationen zur Landesversicherung für das Ehrenamt, zur Grundsicherung oder zur Justiz. Genauso werden speziell-

le Beratungsangebote für Unternehmen und Programme zum Umgang mit Energie adressiert, wie auch Studienbeiträge, Steuern und schulische Themen, wie beispielsweise Bücher- und Schulgeld. Darüber hinaus gehen in den Servicecentern Fragen zur Lehrerausbildung, zum Bildungsscheck und zu polizeilichen Angelegenheiten ein. Ebenso äußern Bürger ihren Unmut gegenüber politischen Angelegenheiten, beschweren sich über schulische Belange oder fragen zu aktuellen Themen Informationen nach, wie zum Beispiel zur Vogelgrippe.

Die Servicecenter auf Landesebene sind mit fünf (hier können bis zu 30 weitere Mitarbeiter aus den Ministerien in das System zugeschaltet werden) und neun Mitarbeitern wesentlich kleiner als die kommunalen Servicecenter. Allerdings ist in den Servicecentern auf Landesebene auch das Anrufaufkommen deutlich geringer. In den kommunalen Servicecentern geht pro Einwohner rechnerisch wenigstens ein Anruf im Jahr ein. Auf Länderebene rufen das eine Servicecenter vier von 1.000 Einwohnern und das andere Servicecenter 11 von 1.000 Einwohnern *jährlich* an. In Bezug auf die anderen Eingangskanäle ist das Verhältnis umgekehrt. Auf Landesebene wenden sich Kunden wesentlich öfter per E-Mail (sowie über Kontaktformulare im Internet) und per Brief an die Servicecenter. Dabei schwankt das tägliche Volumen stark, wobei durchaus über 200 Kontakte am Tag erreicht werden können. Aus diesem Grund können die Servicecenter Vollzeitkräfte einsetzen, ohne dass eine Über- oder Unterauslastung entsteht, da Mitarbeiter in anrufschwachen Zeiten Briefe und E-Mails bearbeiten.

Servicecenterlösungen auf Landesebene weisen einen hohen Projektbezug auf. Das bedeutet zu einem, dass die Anruferzahlen aufgrund bestimmter Ereignisse (zum Beispiel Tsumani) oder saisonaler Einflüsse (zum Beispiel zum Studienbeginn und zur Steuererklärung) stark ansteigen. Zum anderen bedeutet der starke Projektbezug, dass Kunden tendenziell mehr themenspezifische Informationen als allgemeine Auskünfte erfragen. Demzufolge werden zusätzlich zur zentral kommunizierten Telefonnummer des Servicecenters weitere Servicrufnummern betrieben, die speziellen Themen zugeordnet sind, wie zum Beispiel familienbezogenen und rechtlichen Fragestellungen. Dabei ist es möglich, dass spezielle Rufnummern auf bestimmte Mitarbeiter gestellt werden, die gegebenenfalls für ein Thema besonders geschult sind. In Nordrhein-Westfalen hält das Servicecenter zum Beispiel insgesamt 24 Rufnummern für spezielle Themen vor, deren Anrufe alle im Servicecenter eingehen. Einem Servicecen-



ter-Mitarbeiter wird zu jedem eingehenden Anruf angezeigt, welche Servicrufnummer der Kunde angewählt hat. Entsprechend dieser Information meldet sich der Mitarbeiter stets mit der Begrüßung bzw. mit dem Namen des zugehörigen Projektpartners, für den das Servicecenter die telefonische Leistung erbringt und den der Anrufer letztendlich auch sprechen möchte.

Für Mitarbeiter bedeuten die hohe Komplexität der Themen und insbesondere die inhaltliche Tiefe, in der Auskünfte erteilt werden, dass der Aufwand für die Informationsverarbeitung höher ist, als wenn nur einfache Informationen weiter gegeben werden. Mitarbeiter müssen ihr Wissen zu jedem Thema auf dem aktuellen Stand halten und stets neue Informationen verarbeiten und aufbereiten, weshalb Weiterbildungsmaßnahmen einen hohen Stellenwert im Servicecenteralltag haben.

Analog zu einem kommunalen Servicecenter wird auch das Servicecenter für Nordrhein-Westfalen von einem externen Dienstleister betrieben, während die strategische Planung bei der Staatskanzlei liegt. Das Servicecenter unterscheidet Kunden dementsprechend in (verwaltungsinterne) Kunden (zum Beispiel Ministerien und nachgeordnete Behörden) und in Endkunden (zum Beispiel Bürger und Unternehmen), für die Leistungen erbracht werden. Diese Organisations- und Betriebsform bewirkt jedoch keine weiteren Besonderheiten oder Auffälligkeiten.

### **3.7. Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von 115**

Die Einführung der Behördenrufnummer 115 wird von den Verantwortlichen bestehender Servicecenter durchweg positiv beurteilt, wobei die Bewertung auf Landesebene wesentlich zurückhaltender ist. Auch wenn es nahe liegt, dass die Behördenrufnummer weitere Vorteile bewirken kann als die, die bereits in den existierenden Servicecenter realisiert werden, unterziehen Verantwortliche das Projekt 115 auch einer kritischen Betrachtung. Denn nicht nur der potenzielle Wert von Servicecentern steigt im 115-Verbund, sondern auch die Schwierigkeiten, die im Rahmen von Servicecenter-Projekten zu bewältigen sind.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind Kosten und die Frage nach der Finanzierung der einzelnen Servicecenter vor dem Hintergrund der kritischen finanziellen Lage der kommunalen Haushalte. Die Technik (hier insbesondere die Investitionskosten) und

das Personal im laufenden Betrieb bilden hohe Kostenblöcke, die von Entscheidungsträgern zu berücksichtigen sind und dem Nutzen eines Servicecenters gegenüber stehen. Aber nicht nur hohe Kosten, sondern auch Widerstände in der Politik und der Verwaltung müssen abgebaut werden. Zum einen sind bereits verschiedene Kooperationsvorhaben an politischen Bedenken gescheitert. Zum anderen gibt es innerhalb der Verwaltung Vorbehalte gegenüber Servicecentern. Vielerorts besteht große Skepsis, ob eine solche Einrichtung überhaupt funktionieren und Leistungen für Fachdienststellen übernehmen kann. Dabei fürchten leitende Mitarbeiter häufig, dass ihre Kompetenz geschmälert wird, wenn sie Aufgaben aus ihrer Zuständigkeit abgeben. Die Überzeugungsarbeit, dass Servicecenter Nutzen stiften und mehr leisten können, als es ihnen häufig zugetraut wird, ist entsprechend schwierig.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der zu den kritischen Erfolgsfaktoren zählt, ist eine einheitliche Informationspolitik und klar abgegrenzte Zuständigkeiten. Ein Servicecenter ist in einem 115-Verbund nicht mehr nur für sich alleine und seine Arbeitsergebnisse, sondern genauso für andere Städte verantwortlich. Wie aktuell zum Beispiel eine bestimmte Information ist, fällt nicht mehr zwingend auf das eigene Servicecenter zurück. Gerade bei einem behördenübergreifenden Service ist es wichtig, dass Wissen und Ideen geteilt werden. Vorteilhaft wäre es ebenso, wenn Prozesse, Dienstleistungskataloge und Lebenslagen vereinheitlicht wären. So lautet beispielsweise eine Aussage aus den Interviews: *"Für mich wäre der Informationsfluss wichtiger, als das Budget."* Da das Budget bereits ein kritischer Erfolgsfaktor ist, verdeutlicht dies den hohen Wert der Informations- und Kommunikationspolitik für 115. Wichtig ist die Kooperationsfähigkeit, wobei in diesem Zusammenhang die Problematik des sogenannten "Kirchturmdenkens" besteht. Von Stadt zu Stadt können Prozesse zu einem bestimmten Vorgang unterschiedlich gehandhabt werden. Das Ausmaß, das sich hinter dieser problembehafteten Situation verbirgt, verdeutlicht beispielhaft das Produktportfolio der Berliner Verwaltung, das alleine ungefähr 3.200 Lebenslagen umfasst. Die kommunale Selbstverwaltung, föderalistische Strukturen und fehlende Standards wirken sich nach Meinung der Befragten negativ auf das Vorhaben aus, behörden- und länderübergreifend eine gemeinsame Servicrufnummer zu etablieren.

Auch wenn ein Grundkonsens zur Dienstleistungsbreite vorhanden ist und einfache Auskünfte im Allgemeinen zu allen Ämtern und Behörden gegeben werden, stellen

sich den Befragten viele unterschiedliche Fragen. Ein Teil davon sind zum Beispiel Folgende: Wie wird mit dem ungleichen Leistungsangebot und Zugriffsrechten auf Daten umgegangen? Wie werden die Servicecenter miteinander vernetzt? Wie erfolgt die Datenhaltung und -pflege? Wie soll ein solcher Service finanziert werden? Hierzu erwarten die Entscheidungsträger Antworten, damit sie über eine Teilnahme an der Behördenrufnummer 115 entscheiden können. Des Weiteren bestehen Bedenken hinsichtlich unterschiedlicher Qualitätsstandards und Reifegrade der Servicecenter. Ohne einheitliche Prozesse und Strukturen erscheint es Interviewpartnern schwierig, eine identische Informationsbasis abzustimmen und aufzubauen, die deutschlandweit flächendeckend ist. Auch bei dem Thema, wie der Zugriff auf diese Informationen für alle Mitarbeiter in den Servicecentern gewährleistet werden soll, erwarten Gesprächspartner Schwierigkeiten. Sind zum Beispiel die in den Servicecentern bereits eingesetzten Lösungen und die Software kompatibel, um eine Kooperation zu ermöglichen?

Allerdings sind es im Großen und Ganzen weniger technische Aspekte, bei denen Schwierigkeiten erwartet werden. Technische Komponenten spielen vorrangig eine Rolle, wenn noch kein Servicecenter besteht. Diese Hürde wurde von den meisten der betrachteten Servicecentern bereits genommen. Dennoch macht es in diesem Zusammenhang Sinn, von vornherein eine geeignete technische Basis aufzubauen – nur wie sollte diese aussehen? In welche Technik sollte investiert werden? Insbesondere für kleinere Städte wird vermutet, dass gerade die Investitionskosten eine unüberwindbare Hürde darstellen. Aber gerade hier könnte der Nutzen von 115 liegen, da eben nicht jede kleine Kommune ein eigenes Servicecenter aufbauen muss, sondern der 115-Verbund die Leistungen übernimmt.

Größere Hindernisse werden von den Befragten eher darin gesehen, wie notwendige Kooperationen koordiniert, abgerechnet und gegebenenfalls sanktioniert werden. Befürchtungen bestehen, dass in einigen Servicecentern erreichte Qualitätsstandards im gesamten 115-Verbund nicht erfüllt werden können und damit auch die Einzelleistung geschmälert wird, was nicht im Sinne der Servicecenter ist. Das Servicecenter in Köln stellt ein (bisher einziges) Beispiel dafür dar, inwiefern eine Kooperation zwischen Städten geregelt und umgesetzt werden kann. Mit Bonn und Leverkusen wurden vertraglich gesicherte Ziel- und Leistungsvereinbarungen ausgehandelt. Diese sind erforderlich, da ein Bürger denkt, dass er in seiner eigenen Stadt anruft, wenn er

die Verwaltung anwählt. Wird er im Überlauf an ein Servicecenter einer anderen Stadt weitergeleitet, so weiß er nicht, dass eine vielleicht unzureichende Auskunft gegebenenfalls gar nicht von seiner eigenen Stadt zu verantworten ist. Dies kann sich negativ auf das Image der Heimatstadt des Anrufers auswirken. Ein anderer Aspekt, der hiermit eng verbunden ist, ist die Pflege von Informationen, so dass diese stets auf einem aktuellen Stand sind. Für die Aktualität von Daten kann immer nur die jeweilige Stadt, Behörde, Dienststelle oder sonstige Einheit verantwortlich sein, für die das Servicecenter die Informationen an den Kunden weitergibt.

Neben diesen Problematiken erwarten Servicecenter-Verantwortliche nur in geringem Maß rechtliche Schwierigkeiten, die sich zum Beispiel auf die Informationsbereitstellung und -weitergabe beziehen. Darüber hinaus werden Bedenken dagegen geäußert, dass die Landes-, Bundes- und Kommunalebene unter einer Nummer zusammengefasst werden, da in den jeweiligen Bereichen unterschiedliche Kulturen bestehen. So lautet eine Aussage: *"Das Servicecenter soll das Klima verbessern zwischen Bürgern und Verwaltung. Deshalb muss es auch in seiner jeweils eigenen "Kultur" der Region verankert sein. Rein technisch wäre es kein Problem, Daten anderer Verwaltungen zu implementieren, aber es sind regionale Besonderheiten, die berücksichtigt werden müssen. Man muss auch wissen, was der kürzeste Weg zur nächsten Behörde ist."*

### **3.8. Zusammenfassung**

Auf allen Verwaltungsebenen existieren inzwischen Servicecenter oder servicecenterähnliche Einrichtungen, deren Ziele, Motivation und übergeordnete Konzepte im Grunde immer die gleichen sind. Servicecenter unterstützen den öffentlichen Sektor beim wirtschaftlichen Verwaltungshandeln. Sie etablieren prozessorientierte Strukturen, womit sie die wachsende Dienstleistungs- und Kundenorientierung maßgeblich unterstützen. Dabei haben alle Gesprächspartner unabhängig von Verwaltungsebene und Größe des Servicecenters hervorgehoben, dass die Arbeit effizienter und effektiver als zuvor ist.

Dabei wird aber auch betont, dass jede Stadt ihre eigenen Erfahrungen machen und sich individuell entwickeln sollte. In diesem Kontext haben die Ausführungen allerdings gezeigt, dass sich die kommunalen Servicecenter trotz aller Unterschiede sehr

ähnlich sind. Aus diesem Grund würden Standards und Richtlinien (zum Beispiel zum Leistungsspektrum und zu Wissensdatenbanken) sowie Vorgehensmodelle zur Umsetzung (zum Beispiel Organisation und Technik), die bisher noch nicht etabliert oder aufgestellt wurden, vermutlich einen wesentlichen Mehrwert für den Aufbau von Servicecentern darstellen.

Unterschiede in der Umsetzung ergeben sich zwangsläufig aufgrund verschiedenster Rahmenbedingungen. Zum einen kann dies auf die kommunale Selbstverwaltung zurückgeführt werden. Jede Stadt hat ihr eigenes Recht und ihre Selbständigkeit, so dass Prozesse zu gleichen Themen nicht standardisiert, sondern teilweise komplett unterschiedlich sind. Zum anderen ergeben sich Unterschiede durch unterschiedlich großen politischen Rückhalt und insbesondere durch zur Verfügung stehende (finanzielle) Ressourcen. Finanzielle Mittel sind für die geplante Größe eines Servicecenters ausschlaggebend, was sich wiederum auf viele weitere Aspekte wie zum Beispiel die eingesetzte Technik und das Personal auswirkt. Letztendlich sollen durch den sinnvollen Einsatz der Mitarbeiter längere Öffnungszeiten mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitern angeboten oder es sollen personelle Ressourcen eingespart werden. Folgende Aspekte gelten für alle der hier betrachteten Servicecenter: Die Servicecenter-Verantwortlichen unterstützen sich gegenseitig im Rahmen eines Informationsaustausches, wobei sie jeweils mit viel Widerstand innerhalb der Verwaltung umzugehen haben. Viel Überzeugungsarbeit ist zu leisten, da Mitarbeiter der Verwaltungsdienststellen die Leistungsfähigkeit der Servicecenter unterschätzen. *"Man muss gegen ungemene Vorurteile und Barrieren anlaufen."* Ein wesentlicher Hinderungsgrund ist der, dass die Ämter befürchten, dass sie einen Teil ihrer derzeitigen Kompetenz am Telefon verlieren. Die Erfahrung zeigt aber, dass sich die ursprüngliche Skepsis im Laufe der Zeit durchweg in positive Resonanz verwandelt: *"Aber heute sagen alle Ämter, das ist ein guter Service. Heute kommen die Ämter: Können Sie nicht für uns übernehmen?"*

Die Verwaltungsbereiche, für die ein Servicecenter Leistungen übernimmt, sind von Stadt zu Stadt unterschiedlich. Jedes Servicecenter versucht, insbesondere die Bereiche der Verwaltung abzudecken, an die sich Kunden vorrangig (telefonisch) wenden, da die Servicecenter speziell in diesen Dienststellen positive Effekte bewirken. Die Fülle der Auskünfte bzw. das Wissen der Servicecenter-Mitarbeiter wächst stetig, so dass in allen Servicecentern die Weiterbildung der Mitarbeiter einen hohen Stellen-

wert einnimmt und Wissensdatenbanken zum Einsatz kommen. Die Mitarbeiter versuchen, alle Fragen zu beantworten, sofern sie in einem angemessenen zeitlichen Rahmen recherchierbar sind. Sie können aber keine Informationen geben, wenn eine spezifische fachliche Auskunft gewünscht ist, für die zum Beispiel eine Akteneinsicht erforderlich ist.

Vor diesem Hintergrund werden mit den Dienststellen, für die ein Servicecenter telefonische Leistungen erbringt, exakte Leistungsvereinbarungen getroffen, auch wenn noch keine Leistungsverrechnung erfolgt. Dies wurde damit begründet, dass die Verwaltung nach dem Prinzip der Kameralistik geführt wird. In der Regel soll mit der Einführung der Doppik auch die Leistungsverrechnung etabliert werden. Einsparpotenzial ist zweifellos vorhanden, dieses kann aber bislang nicht quantifiziert werden. Dabei ist anzumerken, dass Erfolge und Nutzen vorrangig auf qualitativer Ebene spürbar sind, zum Beispiel in Form der besseren Erreichbarkeit der Verwaltung und im Imagegewinn. Insgesamt werden die positiven Effekte, die den Servicecentern in der Verwaltung zugesprochen werden, erreicht. Sie führen zu einer hohen Akzeptanz sowohl auf Seiten der Bürger als auch innerhalb der Verwaltung.

Kommunale Servicecenter haben im Vergleich zu den Landeslösungen ein Vielfaches mehr an täglichen Anfragen zu bearbeiten. Dies bestätigt die hohe Bedeutung der kommunalen Einrichtungen für die Einführung der Behördenrufnummer 115. In verschiedenen Städten werden zunehmend Servicecenter-Lösungen mit Einsatz der entsprechenden Technik umgesetzt. Gründe, die Servicecenter-Projekte scheitern lassen, liegen in der Politik und der jeweiligen Haushaltslage. Eine in einem Fall durchgeführte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung belegt, dass Servicecenter durchaus finanzielles Einsparpotenzial haben und in diesem Zusammenhang langfristig einen sinnvollen Beitrag leisten. Unabhängig davon werden die Servicecenter zumeist ausschließlich zur Verbesserung des Bürgerservices und nicht als Rationalisierungsprojekt gesehen.

Im Zusammenhang mit der Behördenrufnummer 115 erwarten Verantwortliche der Servicecenter vorrangig Schwierigkeiten in Bezug auf die kommunale Selbstverwaltung und das oft genannte Kirchturmdenken sowie hinsichtlich einer einheitlichen Informationsbasis und dem Zugriff auf diese. Auch die Qualitätsstandards werden als kritischer Aspekt aufgeführt, die im Allgemeinen mit der Weiterleitungs- und Abschlussrate ausgedrückt werden. Es zeigt sich allerdings bereits zwischen den Servi-

cecentern eine uneinheitliche Definition dieser Kennzahlen. Demnach ist zu berücksichtigen, welches Verständnis von bestimmten Kennzahlen in den jeweiligen Servicecentern vorliegt, so dass Werte nicht missverständlich interpretiert werden und Vergleiche ein falsches Bild zeichnen. Dabei sehen Verantwortliche die größten Hürden auf der finanziellen Ebene und insbesondere in der Informationspolitik. Darüber hinaus scheint die Integration von unternehmensbezogenen Servicezentren schwierig zu sein, da mehr als eine einfache Information wie zum Beispiel Öffnungszeiten einer Behörde notwendig ist, um für Unternehmen eine wirkliche, umfassende Unterstützung zu sein. Dennoch ist 115 als eine zentrale Anlaufstelle hilfreich, um erste Fragen und wenigstens Zuständigkeiten zu klären.

Trotz einzelner Bedenken fällt das Urteil in Bezug auf die Behördenrufnummer insgesamt positiv aus. In der Summe überwiegt die Erwartung, dass viele der bisher bemängelten Aspekte des Verwaltungshandelns verbessert werden können, was die in dieser Studie erhobenen Erfahrungen der Servicecenter-Mitarbeiter bestätigen.

## **4. Perspektive der Kunden**

Damit sich das Anrufverhalten zugunsten der Servicecenter verändert und diese zur ersten Anlaufstelle für Kunden werden, muss ein Servicecenter ein breites Wissen vorhalten. Ein Servicecenter sollte wenigstens in der Lage sein, dienststellenübergreifend häufig gestellte Fragen beantworten zu können. Demzufolge sind Informationen zum Kundenverhalten sowohl in der Aufbauphase als auch während des Betriebs unerlässlich. Während sich das Leistungsangebot der etablierten Servicecenter im laufenden Betrieb an der konkreten Nachfrage orientiert, basiert es in der Anfangsphase hauptsächlich auf Erfahrungswerten der Fachdienststellen. Die Mitarbeiter hier wissen schließlich, welche Fragen die Anrufer häufig stellen. Zwar sind diese Informationen eine verlässliche Größe, es wird aber nicht erfasst, welche Bedürfnisse oder Erwartungen Kunden darüber hinaus haben. Für die Einführung von Servicecentern bzw. 115 sind Daten hierzu von großem Wert, weshalb das Meinungsbild von Bürgern und Unternehmen in zwei separaten Studien erhoben wurde.

### **4.1. Vorgehen der Kundenbefragungen und Datenbasis**

Auf Seiten der Verwaltungskunden konnte sich noch keine fundierte Meinung zur zentralen Behördenrufnummer und zu Servicecentern verbreiten, da 115 in Deutschland gerade erst eingeführt wird und Servicecenter in der Verwaltung, insbesondere der Kommunalverwaltung, bislang eher noch in geringem Maße eingesetzt werden. Allerdings ist die Meinung der Kunden zur Behördenrufnummer und zu Servicecentern von großer Bedeutung. Mit Wissen darüber, was Kunden am meisten verärgert, was sie eigentlich erwarten und welche Leistungen sie am ehesten nachfragen, wenn sie eine Verwaltung anrufen, erleichtert es, das Leistungsangebot der Servicecenter kundenorientiert auszugestalten.

Als ein geeignetes Instrument, um in diesem Zusammenhang Daten zu erheben und die Qualität der Verwaltungsdienstleistungen kundenorientiert zu verbessern, eignen sich Kundenbefragungen. Kommunalverwaltungen setzen zum Beispiel Bürgerbefragungen ein, um die Ergebnisse für Anforderungsprofile sowie für Konzeptionen von



Bürgerämtern zu nutzen und diese später zu überprüfen. Mit Hilfe einer Beteiligung von Verwaltungskunden kann neben einer größeren Kundennähe auch eine erhöhte Akzeptanz der Einrichtungen und Dienstleistungen erreicht werden.<sup>54</sup>

Im Zusammenhang mit der Behördenrufnummer 115 kommt insbesondere dem telefonischen Zugang zur Verwaltung eine bedeutende Rolle zu. Demzufolge ist auch die Meinung der Kunden explizit zu diesem Punkt wichtig. Auch wenn in Studien unter anderem das Telefon als ein möglicher Kontaktweg zur Verwaltung berücksichtigt wird, mangelt es an empirischen Studien, die speziell den telefonischen Zugang zur Verwaltung hinsichtlich seiner verschiedenen Leistungsbestandteile und Informationsbedürfnisse der Kunden beleuchten. Damit Servicecenter ihre Ressourcen sinnvoll einsetzen, ist es beispielsweise sinnvoll zu wissen, ob Verwaltungskunden es wünschen, dass Servicecenter durchgängig erreichbar sind. Auch wenn Kunden die Öffnungszeiten von Ämtern bemängeln, stellt sich die Frage, in welchem Umfang die Servicezeiten erweitert werden sollten. Sollen Servicecenter zum Beispiel sieben Tage die Woche 24 Stunden am Tag telefonisch erreichbar sein? Sollen sich die Öffnungszeiten der Servicecenter an internationalen Servicecentern orientieren?

Diesen und ähnlichen Fragen soll mit einer Befragung von Bürgern und Unternehmen nachgegangen werden. Bürger stellen die wesentliche Kundengruppe der Servicecenter dar, was auch die Status-quo-Analyse zeigt (vgl. Abschnitt 3.4.4). So kann vermutet werden, dass Informationen zur Bürgerperspektive den größten Wert für die Behördenrufnummer bieten. Als weitere Zielgruppe der Befragung wurde die Wirtschaft gewählt. Im Feinkonzept zum Projekt D115 heißt es, dass sich die Behördenrufnummer sowohl an den Bedürfnissen von Bürgern als auch von der Wirtschaft orientiert.<sup>55</sup> Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, die Wirtschaft hierzu zu befragen. Ebenso sollen die Erfahrungen aus der Status-quo-Analyse zu unternehmensspezifischen Einrichtungen ergänzt werden.

Zunächst wurde für die Bürgerbefragung ein Fragebogen entwickelt, der im Späteren für die Unternehmensbefragung angepasst wurde. Die Inhalte der Studien beziehen

---

<sup>54</sup> Vgl. Daum (2002), der sich speziell auf die Optimierung der Interaktion mit den Bürgern bezieht. Hierzu betrachtet Daum unter anderem die Bürgerbefragung, das Beschwerdemanagement und das Vorschlagswesen. Diese Instrumente spielen auch im Kontext der Servicecenter eine interessante Rolle, mit Hilfe derer Bürger eingebunden werden können, um das Dienstleistungsangebot sowohl der Servicecenter als auch der öffentlichen Verwaltung insgesamt zu verbessern.

<sup>55</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern/Land Hessen (2008).

sich jeweils auf die telefonische Interaktion der Kunden mit der Verwaltung und gliedern sich in zwei thematische Blöcke: Ein Fragenblock erfasst die aktuelle Situation zum telefonischen Kontakt, zu der die Studienteilnehmer ihre Erfahrungen, wie zum Beispiel Gründe für Anrufe, ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten und ihre Wünsche bewertet haben. Da Servicecenter speziell standardisierbare Themenstellungen fokussieren, sollte auch erfasst werden, welche Bedeutung diese für Bürger und Unternehmen haben. Im zweiten Fragenteil hatten beide Kundengruppen verschiedene Aspekte einer zukünftigen behördenübergreifenden Servicrufnummer zu beurteilen. Ihre Einschätzung bezieht sich zum Beispiel auf unterschiedliche Eigenschaften der Behördenrufnummer und ihren Nutzen. Um den zweiten Fragenblock beantworten zu können, wurde den Studienteilnehmern jeweils kurz erläutert, was die Behördenrufnummer 115 ist und was diese leisten soll.

Die Fragen bestanden vorrangig aus geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Den Respondenten stand zur Bewertung eine sechsstufige Antwortskala zur Verfügung, bei der der Wert eins immer das positive und der Wert sechs das negative Extrem abbildet (zum Beispiel stellt der Wert "1" eine völlige Zustimmung oder Zufriedenheit und der Wert "6" eine völlige Ablehnung oder Unzufriedenheit in Bezug auf die Frage dar). Mit den Werten dazwischen konnten die Meinungen abgestuft werden. Je niedriger die Durchschnittswerte sind, die im Rahmen der folgenden Ergebnispräsentation angegeben werden, umso positiver haben die Studienteilnehmer den entsprechenden Aspekt bewertet.

Zu beachten ist des Weiteren, dass die Bürgerumfrage telefonisch durchgeführt wurde, um zu gewährleisten, dass die Ergebnisse für die Gesamtheit der Bürger in Deutschland repräsentativ sind. Auf Basis des erarbeiteten Fragebogens wurden im Auftrag der WHU 1.002 Bürger durch ein Marktforschungsinstitut<sup>56</sup> befragt. Die operative Befragung wurde im Oktober 2007 durchgeführt, wobei das Marktforschungsinstitut auf Grundlage seines Vorgehens die deutschlandweite Repräsentativität gewährleistet hat.

Um die Perspektive von Unternehmen aufzunehmen wurde eine Internet-Befragung durchgeführt. Basierend auf Zufallsstichproben wurden 1.242 verschiedene Unter-

---

<sup>56</sup> Dr. Jung Gesellschaft für Markt- und Sozialforschung mbH (GMS).

nehmen telefonisch kontaktiert,<sup>57</sup> um jeweils einen für die Studie adäquaten Ansprechpartner zu identifizieren. 611 Unternehmensvertreter konnten zur Online-Befragung "Telefonische Interaktion mit der öffentlichen Verwaltung" eingeladen werden. Hiervon haben 187 Unternehmensvertreter den Fragebogen im Zeitraum von März bis Juni 2008 beantwortet, womit der Rücklauf bei 30,6 % liegt.

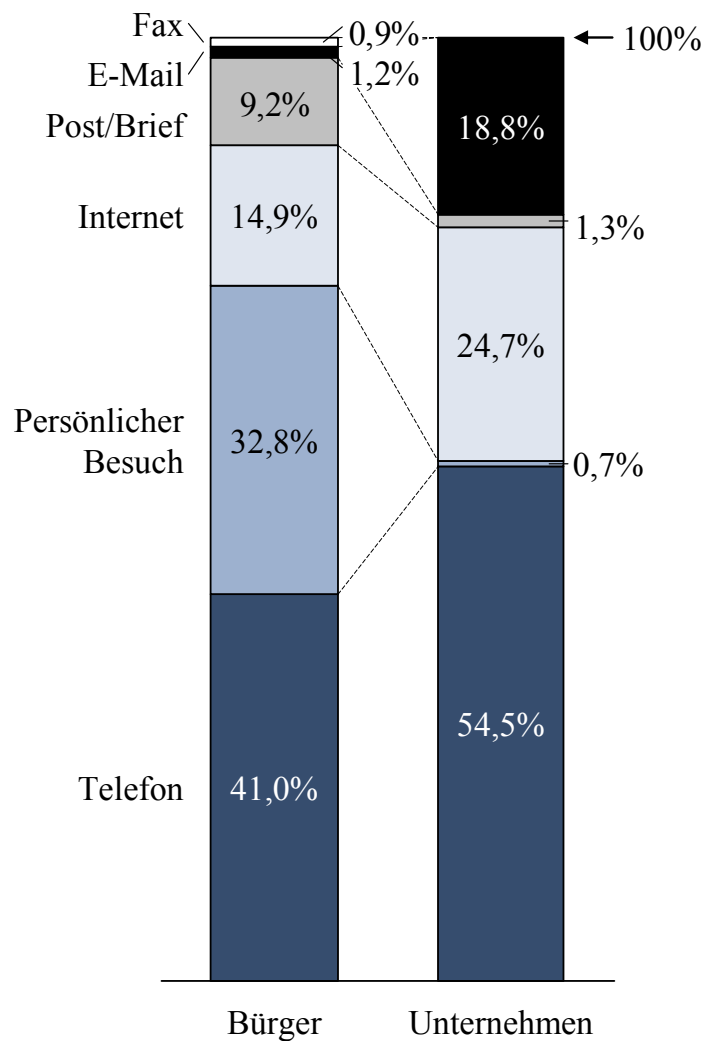
Die Ergebnisdarstellung spiegelt die verwertbaren Datensätze wider, die aus den Grundgesamtheiten aller 1.002 befragten Bürger und 187 Unternehmensvertreter erhoben wurden.

## **4.2. Validierung der Relevanz des telefonischen Zugangs**

Bevor die einzelnen Ergebnisse vorgestellt werden, soll zunächst überprüft werden, inwieweit der Kommunikationskanal Telefon tatsächlich die vermutete Bedeutung hat. Die Validierung dieser Annahme ist von zentraler Bedeutung für die Interpretation der weiteren Ergebnisse. Diesbezüglich zeigen beide Erhebungen, dass das Telefon tatsächlich für beide Kundengruppen eine äußerst bedeutende Rolle einnimmt: Sowohl die Bürger als auch die Studienteilnehmer der Unternehmensbefragung bevorzugen eindeutig die telefonische Kommunikation mit der Verwaltung, was Abbildung 6 visualisiert. Abgefragt wurden folgende Kommunikationswege, die Verwaltungskunden in der Regel zur Verfügung stehen: persönlicher Besuch, Telefon, E-Mail, Internet, Fax sowie Post/Brief. Erhalten Kunden über alle der genannten Kommunikationskanäle die gleichen Informationen, favorisieren 41,0 % der Bürger das Telefon. Als zweitbeliebtester Kontaktkanal gilt der persönliche Besuch (32,8 %). Dann folgen nach absteigender Beliebtheit das Internet (14,9 %) und Post/Brief (9,2 %). Eine E-Mail (1,2 %) oder ein Fax (0,9 %) zu schreiben, erwägen Bürger kaum. Sie ziehen das Schreiben eines herkömmlichen Briefes sogar dem Schreiben einer E-Mail vor.

---

<sup>57</sup> Die Kontaktinformationen der Unternehmen entstammen der Hoppenstedt-Adressdatenbank (zum Stand: Februar 2008).



**Abbildung 6: Kommunikationskanäle**

Auf Seiten der Unternehmen haben 154 Studienteilnehmer die genannten Kommunikationswege in einer eindeutigen Reihenfolge angeordnet. Die Ergebnisübersicht zeigt, dass für 54,5 % der Respondenten das Telefon die erste Wahl ist. Im Gegensatz zu den Bürgern stellt der persönliche Besuch aus Sicht der Unternehmen keine Option dar. Während nur 0,7 % den Gang zum Amt bevorzugen, ist dieser für 68,2 % vielmehr die sechste und damit letzte Alternative, um mit der Verwaltung zu kommunizieren. Wesentlich beliebter ist bei den befragten Unternehmensmitarbeitern die Interaktion per Kontaktformular im Internet (24,7 %) und per E-Mail (18,3 %).

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Servicecenter den beliebtesten Kommunikationsweg sowohl der Bürger als auch der befragten Unternehmensvertreter verbessern. Servicecenter und die Behördenrufnummer haben eine hohe Außenwirkung, da nicht nur interne Prozesse und Umstrukturierungen betroffen sind, sondern sich ihr Nutzen

vielmehr direkt auf Seiten der Kunden widerspiegelt. Gleichzeitig erreichen sie eine große Kundengruppe (vgl. Abbildung 6). So kann vermutet werden, dass positive Wirkungen, die in etablierten Servicecentern zum Beispiel bereits erzielt werden, sich direkt auf die Zufriedenheit der Verwaltungskunden auswirken.

### **4.3. Bürger**

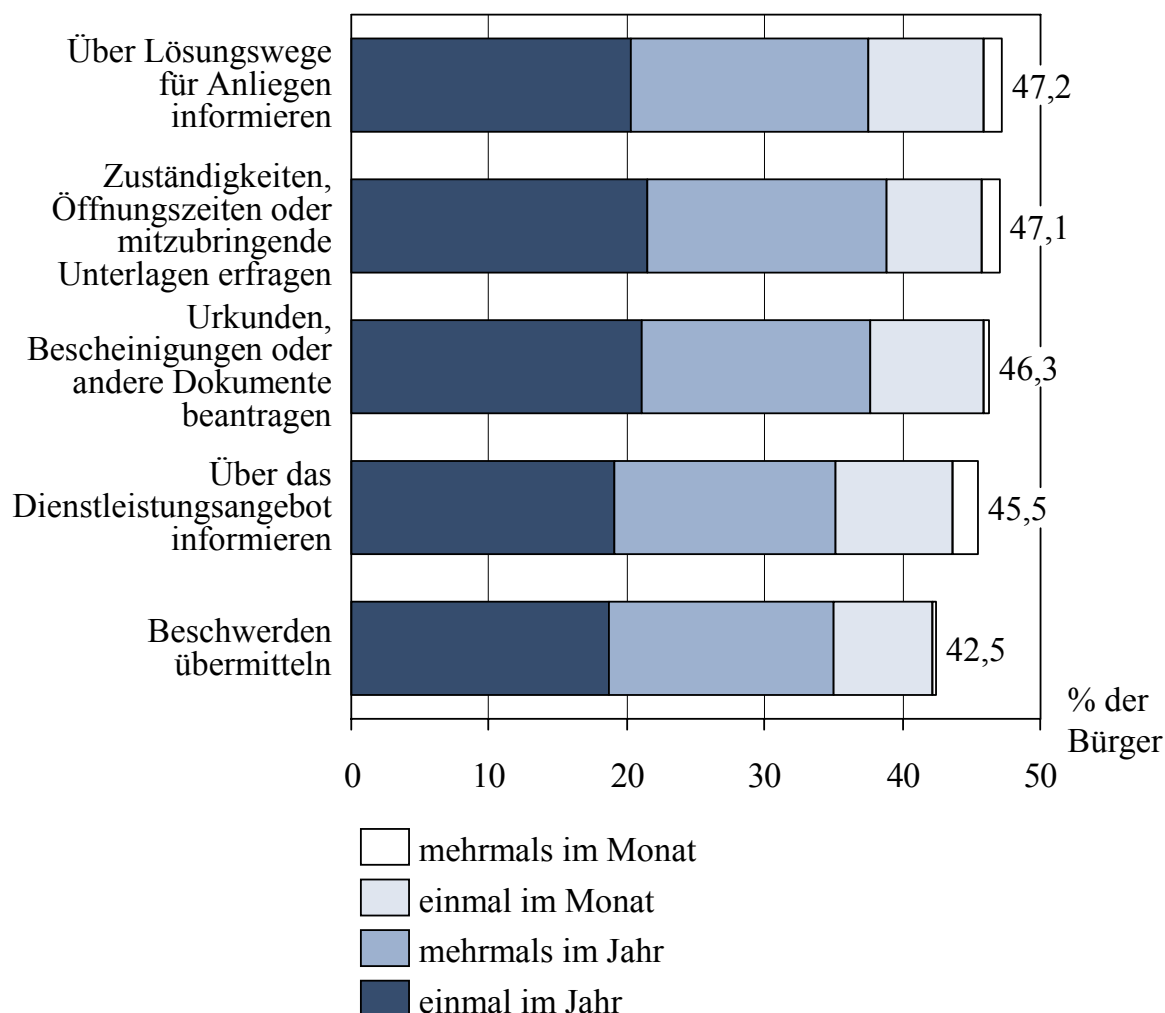
Die Interviews, die im Rahmen der Status-quo-Analyse geführt wurden, haben gezeigt, dass die Servicecenter vorrangig Bürger als ihre Kunden ansehen. Im Rahmen einer verbesserten Serviceorientierung der Verwaltung sind folglich auch ihre Vorstellungen und Wünsche von besonderer Bedeutung. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse vorgestellt, die sich auf Aspekte der telefonischen Interaktion der Bürger mit der Verwaltung beziehen, bevor auf die Bürgermeinung hinsichtlich der zentralen Behördenrufnummer eingegangen wird.

#### **4.3.1. Telefonische Interaktion**

Zunächst wurde im Rahmen der Befragung erhoben, wie häufig Bürger anrufen, um Informationen zum Dienstleistungsangebot der Verwaltung einzuholen, um Zuständigkeiten, Öffnungszeiten oder mitzubringende Unterlagen zu erfragen, um sich über Lösungswege für das Anliegen zu informieren, um Urkunden, Bescheinigungen oder andere Dokumente zu beantragen und Beschwerden zu übermitteln. Insgesamt zeigt sich, dass Bürger in keinem der genannten Fälle wöchentlich anrufen. Vielmehr kontaktieren sie den öffentlichen Bereich in einer wesentlich geringeren Frequenz.

In diesem Zusammenhang teilt sich die Bevölkerung in zwei Gruppen, die beinahe gleich groß sind. Die eine Gruppe, die etwas mehr als die Hälfte der Bürger umfasst, ruft die Verwaltung *seltener* als einmal im Jahr an. Diese Bürger sehen in den vorgeschlagenen Anliegen keinen Grund, die Verwaltung anzurufen. Hierfür kommen verschiedene Gründe in Frage. Diese können zum Beispiel sein, dass ein Anliegen nur selten auftritt (zum Beispiel müssen Bürger nicht jedes Jahr einen neuen Ausweis beantragen) und sich Bürger nicht telefonisch, sondern auf anderen Wegen informieren, indem sie beispielsweise direkt eine Fachdienststelle aufsuchen oder im Internet re-

cherchieren. Abgesehen von den Bürgern, die seltener als einmal im Jahr anrufen, verbleibt mit annähernd der Hälfte der Bürger noch eine große Gruppe, die *mindestens* einmal im Jahr anruft. Für die Behördenrufnummer ist insbesondere interessant, welche Anliegen diese Bürger zu einem Anruf veranlassen, was Abbildung 7 wider spiegelt – aufgeschlüsselt nach Anliegen und differenzierter Anruhfrequenz.

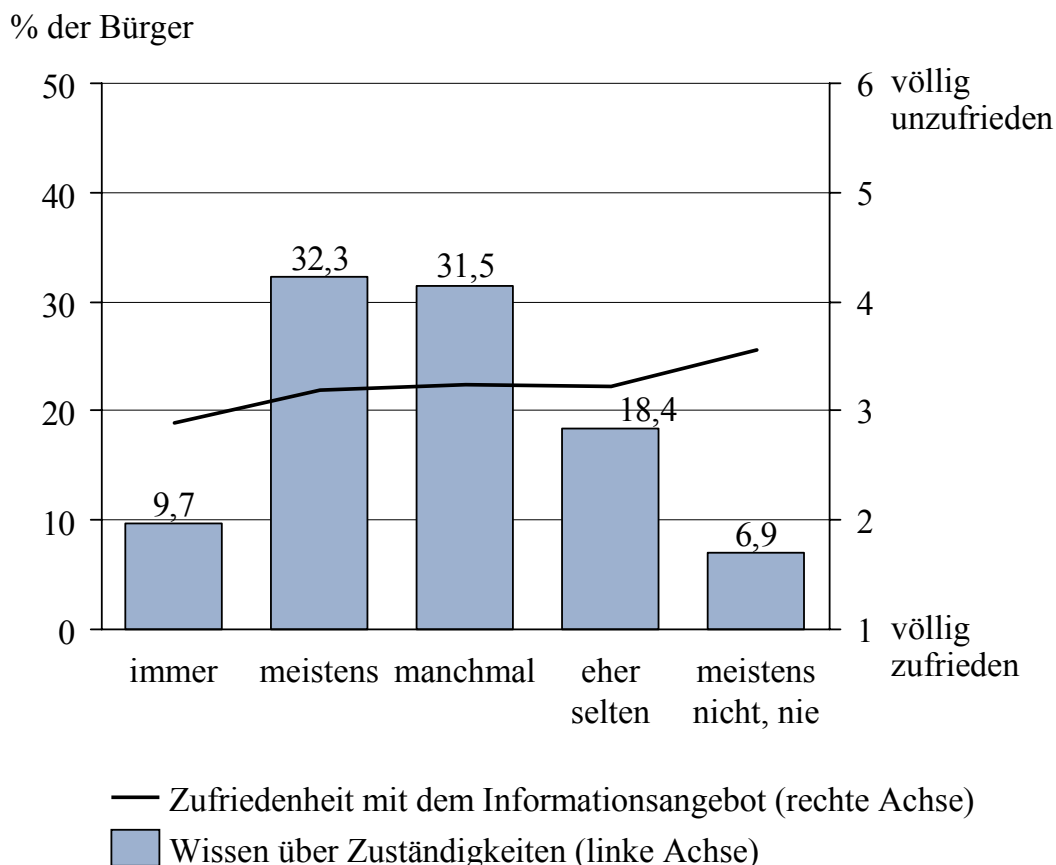


**Abbildung 7: Anruhfrequenzen bestimmter Anliegen**

Ein Vergleich der Anruhfrequenz bezüglich der unterschiedlichen Anliegen zeigt, dass sich die Summen der Prozentwerte nur wenig voneinander unterscheiden. Abgesehen davon, dass sich Bürger etwas weniger oft mit Beschwerden an eine Verwaltungsstelle wenden (42,5 %), sticht keines der weiteren Anliegen mit einer besonders hohen Anruhfrequenz heraus. Wegen aller abgebildeten Angelegenheiten rufen die Bürger nahezu gleich oft an: Ungefähr 20 % der Bürger rufen einmal im Jahr, knapp über 16 % mehrmals im Jahr und rund 8 % einmal im Monat an. Der Anteil der Be-

fragten, die angeben, dass sie aufgrund des entsprechenden Anliegens mehrmals im Monat eine Verwaltungsrufnummer wählen, ist mit Werten zwischen 0,2 % und 1,9 % zu vernachlässigen gering.

Diese Angaben sagen allerdings nichts darüber aus, ob Bürger grundsätzlich unterscheiden können, welche Verwaltungsdienststelle jeweils für ihr Anliegen zuständig ist. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen, dass diesbezüglich ein Defizit vorliegt. Die Frage, wie häufig die Befragten wissen, welche Behörde oder welches Amt für Ihr Anliegen zuständig ist, beantworten nur knapp 10 % mit "immer", was Abbildung 8 illustriert. Gute 32 % wissen dies meistens und die restlichen Bürger (ca. 57 %) wissen zumeist nicht, an welche Dienststelle sie sich zu wenden haben. Dabei geben 18,4 % an, dass sie dies "eher selten" wissen und weitere 6,9 % beantworten die gestellte Frage mit "meistens nicht" oder "nie".

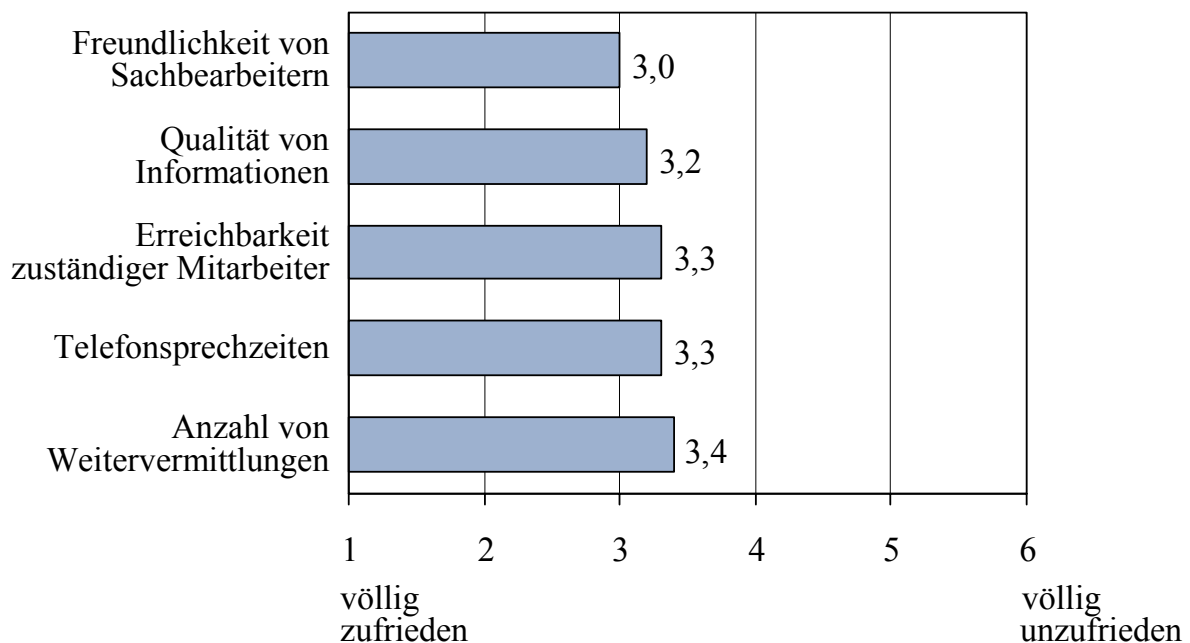


**Abbildung 8: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot**

Darüber hinaus ist in Abbildung 8 ersichtlich, dass Bürger mit dem Informationsangebot, aus dem hervorgeht, welche Behörden und Ämter für welche Angelegenheiten

zuständig sind, lediglich mittelmäßig zufrieden sind. Selbst diejenigen Bürger, die angeben, dass sie immer über Zuständigkeiten Bescheid wissen, bewerten das Informationsangebot auf einer 6er-Skala nur mit der Note 2,9. Bezogen auf 82 % der Bürger liegt der durchschnittliche Wert bei 3,2. Diese prozentuale Summe umfasst sowohl Bürger, die sich meistens über Zuständigkeiten informiert fühlen, als auch Bürger, die nur manchmal oder selten wissen, wer innerhalb der Verwaltung der passende Ansprechpartner ist. Bürger, die keinen Überblick hierüber haben, tendieren mit einem Wert von 3,6 weiter in den Bereich der Werteskala, der ihre Unzufriedenheit dokumentiert.

Auch in Bezug auf weitere Einzelheiten, welche die Interaktion zwischen Bürgern und dem öffentlichen Sektor prägen, geben die Studienteilnehmer keine höhere Zufriedenheit an. Den Respondenten wurden fünf verschiedene Aspekte, die Abbildung 9 aufzeigt, zur Bewertung vorgelegt. Die dargestellten Leistungsbestandteile sind im besten Fall durchschnittlich mit 3,0 bewertet. Hiermit drücken die Antwortenden aus, dass sie lediglich mittelmäßig zufrieden sind. Alles in allem liegen die Einschätzungen der Bürger in Bezug auf alle thematisierten Aspekte auf einem annähernd gleich mittelmäßigen Niveau.



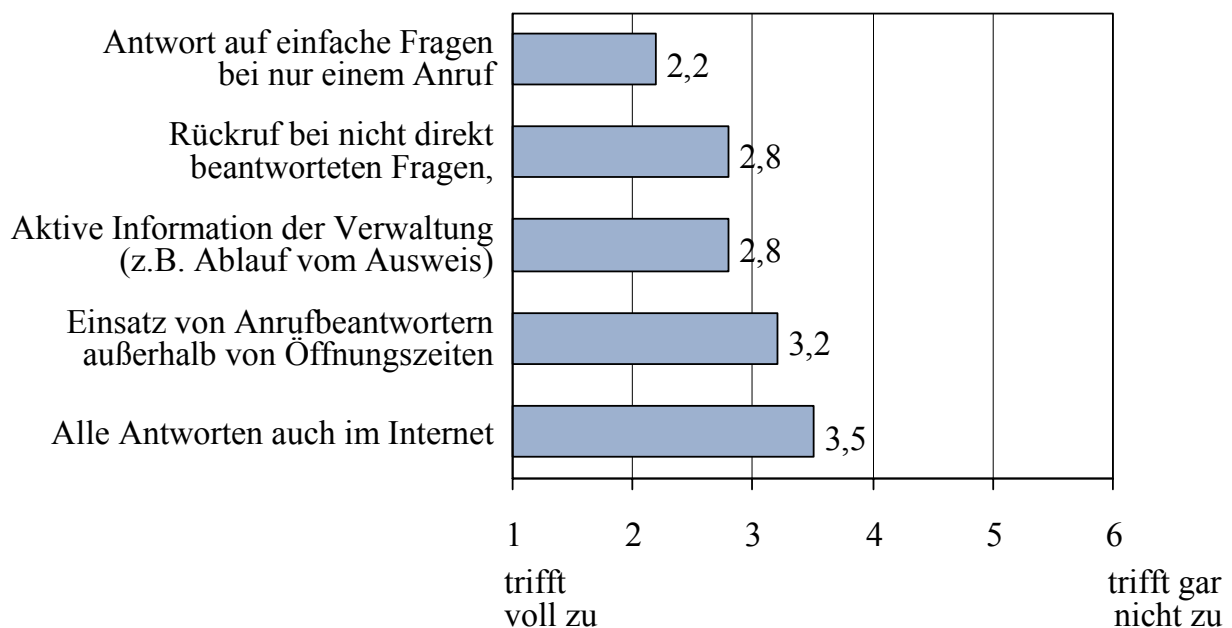
**Abbildung 9: Zufriedenheit mit der telefonischen Interaktion**

Unter Berücksichtigung der geringen Unterschiede, wird die Freundlichkeit von Sachbearbeitern am besten beurteilt (3,0). Einen Durchschnittswert von 3,2 erhält die



Qualität der Informationen, die Kunden von der Verwaltung erhalten. Nur geringfügig schlechter schneiden die Erreichbarkeit von zuständigen Mitarbeitern und die Zufriedenheit der Bürger mit den angebotenen Telefonsprechzeiten ab (3,3). Am wenigsten sind Bürger mit der Anzahl von Weitervermittlungen zufrieden, die erforderlich sind, um einen zuständigen Verwaltungsmitarbeiter zu sprechen (3,4). Dieses Ergebnis bestätigt, dass noch viel Luft in Richtung positiver Bewertung vorhanden ist und Verbesserungsbedarf besteht.

Die in Abbildung 9 genannten Anlässe und Eigenschaften werden von den Bürgern relativ ähnlich bewertet. Mit keinem der Aspekte sind sie besonders zufrieden, aber genauso wenig sind sie extrem unzufrieden mit diesen. Ein differenzierteres Bild ergibt sich in Bezug auf Erwartungen und Bedürfnisse, die ein Bürger bezüglich des Kontakts zu Behörden oder Ämtern haben kann. Die Studienteilnehmer beantworteten verschiedene Aussagen dahingehend, inwiefern diese auf sie zutreffen. Dadurch gaben die Bürger darüber Auskunft, wie sehr sie erwarten, dass die Verwaltung die entsprechend angesprochenen Bedürfnisse erfüllt. Die Antworten auf diese Frage sind nach absteigender Zustimmung in Abbildung 10 aufgelistet.

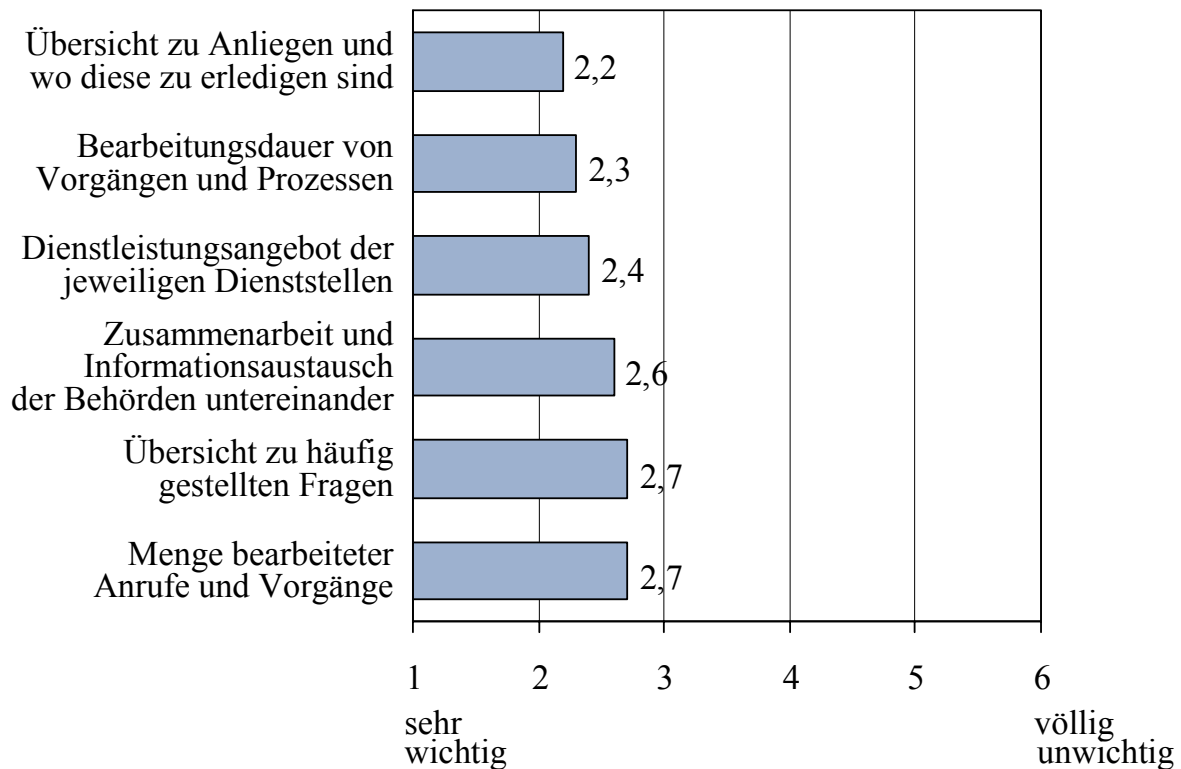


**Abbildung 10: Anforderungen an den Verwaltungskontakt**

Mit Abstand erwarten Bürger am ehesten, dass einfache Fragen bei nur einem Anruf beantwortet werden. Der durchschnittliche Wert liegt bei 2,2. Die nächsten drei

Aspekte fallen in den mittleren Bereich der Werteskala, wobei folgenden zwei Punkten exakt die gleiche Bedeutung zugesprochen wird: Bürger wollen von Verwaltungsmitarbeitern zurückgerufen werden, wenn ihre Fragen nicht sofort beantwortet werden können (2,8) und Bürger wollen von der Verwaltung aktiv informiert werden, wenn zum Beispiel die Gültigkeit ihres Personalausweises bald abläuft (2,8). Beide Aspekte stellen somit keine größeren Erwartungen der Bürger dar. Darüber hinaus haben Bürger noch weniger das Bedürfnis, dass Dienststellen außerhalb der Öffnungszeiten Anrufbeantworter einsetzen, damit eine Nachricht hinterlassen werden kann (3,2). Am Ende der Auflistung findet sich die Möglichkeit, Antworten auf eine Frage auch im Internet recherchieren zu können. Dieser Wunsch ist mit einem Wert von 3,5 am wenigsten ausgeprägt, was nicht verwundert, da auch nur knapp 15 % der Bürger das Internet als Kommunikationsmittel bevorzugen.

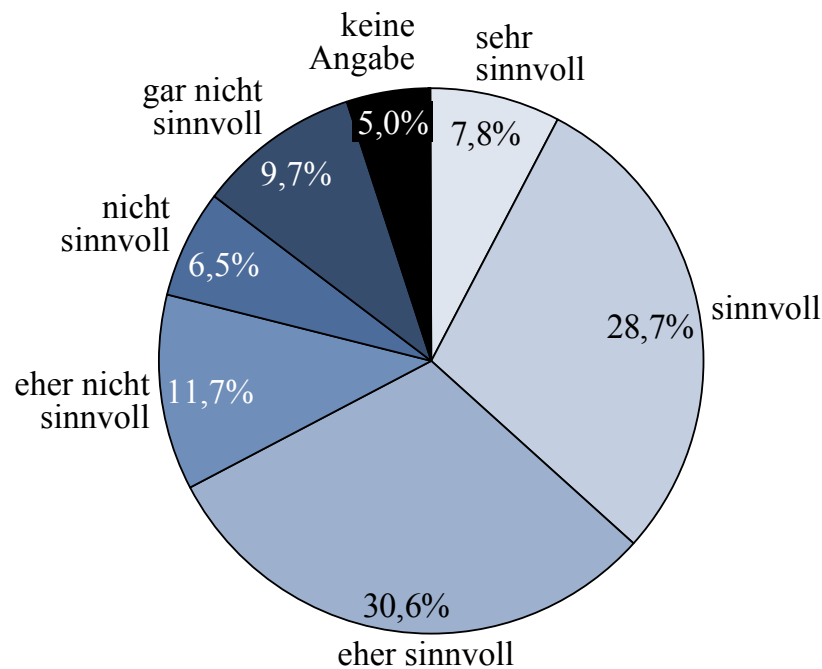
In einer weiteren Frage wurden den Studienteilnehmern sechs Gruppen von Informationen präsentiert, mit denen Behörden und Ämter die Transparenz ihrer Arbeit erhöhen können, indem sie diese ihren Kunden zur Verfügung stellen. In diesem Zusammenhang wurden die Bürger gebeten, die Informationen zu den vorgeschlagenen Themen dahingehend zu beurteilen, ob diese für sie hilfreiches Wissen darstellen und wie wichtig es den Bürgern folglich ist, dass die Verwaltung diese bereitstellt. Die Informationen, die zur Bewertung standen, werden im Folgenden und in Abbildung 11 nach absteigender Bedeutung aufgelistet:



**Abbildung 11: Hilfreiche Informationen**

Übersicht zu Anliegen und wo diese zu erledigen sind (2,2), Bearbeitungsdauer von Vorgängen und Prozessen (2,3), Dienstleistungsangebot der jeweiligen Dienststellen (2,4), Zusammenarbeit und Informationsaustausch der Behörden untereinander (2,6), Übersicht zu häufig gestellten Fragen (2,7) und Menge bearbeiteter Anrufe und Vorgänge (2,7). Auch wenn hinsichtlich dieser Frage kein Aspekt durch eine besonders extreme Bewertung hervorsteht, ergeben sich hier dennoch zwei Kategorien, die sich aus den Präferenzen der Bürger abbilden und in die die Informationsbedarfe eingeteilt werden können: Die Rangliste bestätigt, dass Bürger die Aspekte als wichtiger erachten, die ihren eigenen Anliegen dienlich sind. Dementsprechend sind die drei erstgenannten Punkte in Abbildung 11 für die Studienteilnehmer bedeutendere Informationsaspekte als die weiteren drei Informationsinhalte. Zusätzliche Informationen, die eher von allgemeiner Natur sind und die Leistungserbringung der Verwaltung betreffen, sind bei Bürgern weniger von Interesse. Folglich schwächt sich die Beurteilung hinsichtlich der Auskünfte zur behördenübergreifenden internen Zusammenarbeit, zu häufig gestellten Fragen und zur Quantifizierung der Verwaltungsleistung ab. Allerdings sehen Bürger Informationen zu den drei zuletzt genannten Punkten nicht als nutzlos an, auch wenn die Beurteilungen in den mittleren Skalenbereich tendieren.

Vorherige Ergebnisse zeigen zum einen, dass sich ungefähr die Hälfte der Bevölkerung häufig aufgrund einfacher Anliegen an die Verwaltung wendet (vgl. Abbildung 7). Zum anderen erwarten alle Bürger, dass Fragen bei nur einem Anruf beantwortet werden (vgl. Abbildung 10). Diese Studienergebnisse lassen den Einsatz von Servicecentern theoretisch als zweckmäßig erscheinen. Bevor den Studienteilnehmern im Rahmen der Befragung erläutert wurde, was Servicecenter sind und was diese leisten, wurde ihnen folgende Frage gestellt: Für wie sinnvoll halten Sie es, Callcenter, ähnlich wie Beschwerdhotlines oder Servicrufnummern zu Produktinformationen, auch in der Verwaltung einzusetzen? Die Antworten der Bürger sind in Abbildung 12 dargestellt. Hierbei kann angemerkt werden, dass viele Menschen Callcentern gegebenenfalls kritisch gegenüberstehen, so dass ihr Urteil alleine aufgrund der Wortwahl negativ beeinflusst sein kann (vgl. Abschnitt 2.2.1).



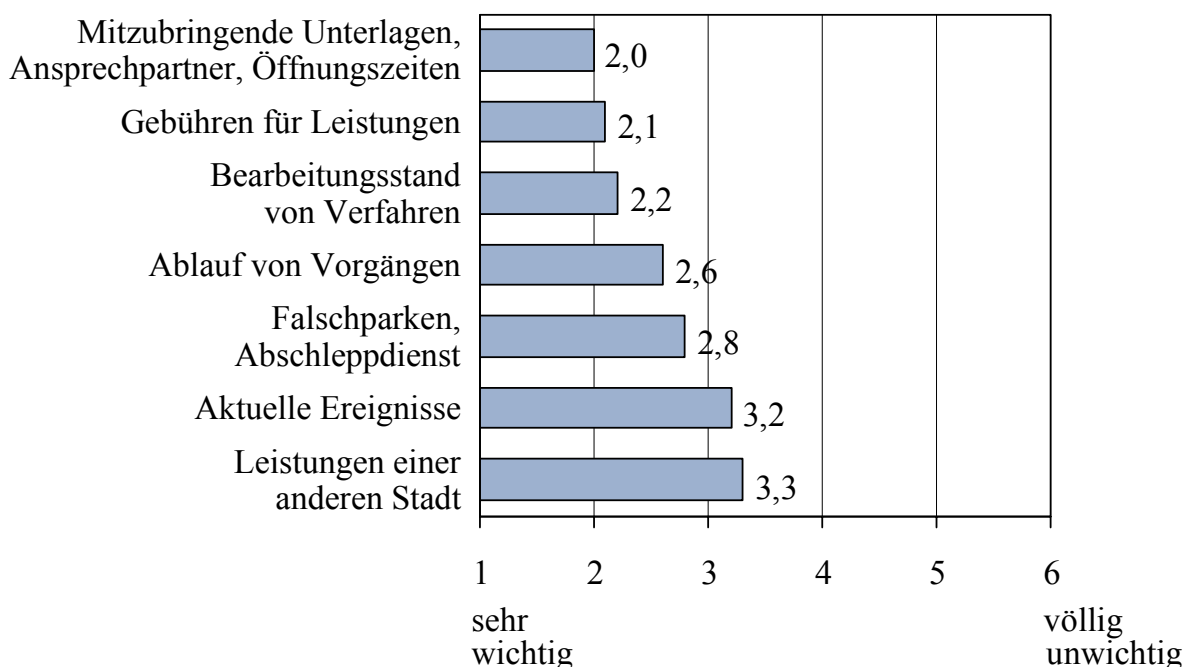
**Abbildung 12: Einsatz von Callcentern**

Die Ergebnisse zeigen, dass 36,5 % der Befragten den Einsatz eines verwaltungsbezogenen Callcenters als sinnvoll ansehen, wovon allerdings nur 7,8 % angeben, dass sie diesen als sehr sinnvoll einschätzen. Weitere 30,6 % sind in ihrer Einschätzung etwas verhaltener, lehnen den Einsatz von Callcentern aber nicht ab und wählen "eher sinnvoll" als Antwort. Als nicht sinnvoll empfinden die verbleibenden 27,9 % antwortenden Bürger den Einsatz von Callcentern in der Verwaltung, wovon 11,7 % nur

eine schwache Ablehnung mit ihrer Antwort "eher nicht sinnvoll" angeben. Dementsprechend kann die Einstellung der Bevölkerung zu diesem Thema insgesamt als positiv bezeichnet werden.

### 4.3.2. Einschätzungen zur Behördenrufnummer

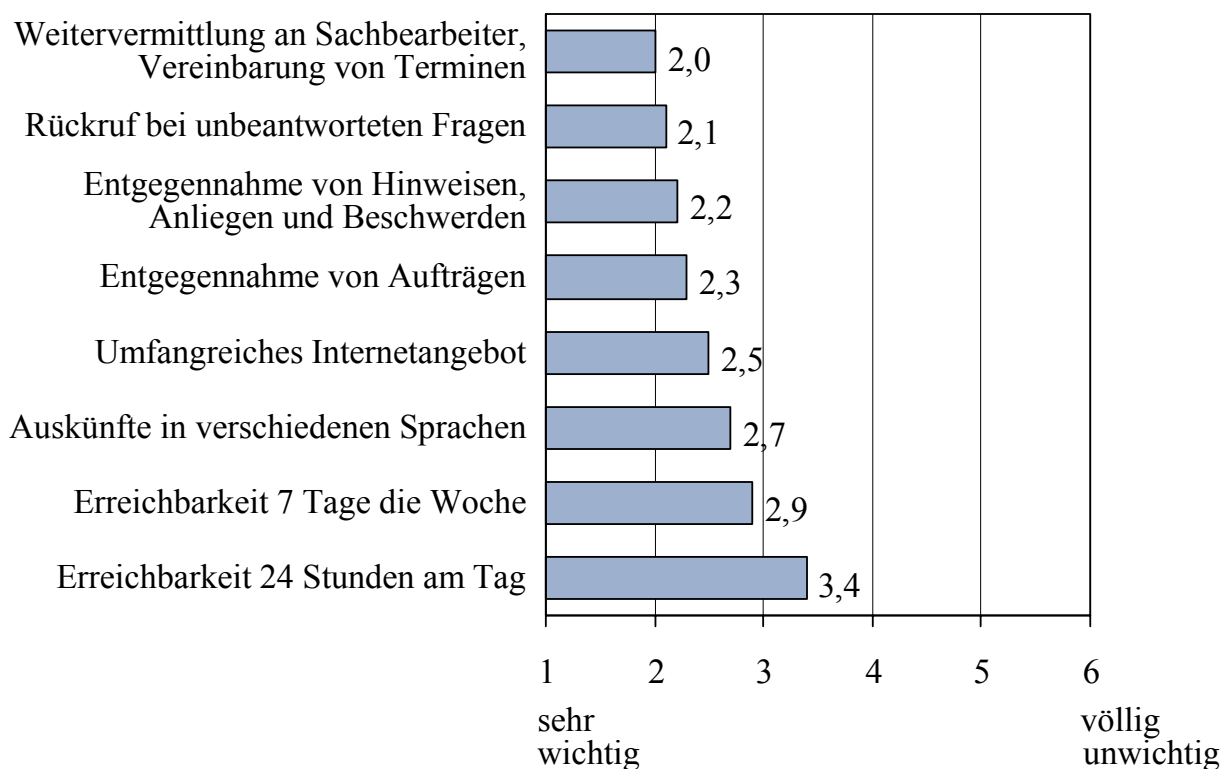
Abbildung 13 zeigt eine Liste, die nach abnehmender Bedeutung sortiert aufzeigt, wie wichtig es Bürgern ist, unter einer einheitlichen Behördenrufnummer bestimmte Informationen zu erhalten. Insbesondere hinsichtlich der drei Aspekte des ersten Aufzählungspunktes empfinden Bürger es als wichtig, dass eine telefonische Einrichtung hierzu informiert: mitzubringende Unterlagen, zuständige Ansprechpartner und Öffnungszeiten von Behörden und Ämtern werden mit 2,0 bewertet. Alle diese drei Aspekte stufen jeweils mehr als 45 % der Bürger als "sehr wichtig" ein. Auf beinahe gleichem Bedeutungsniveau werden anfallende Gebühren für Leistungen (2,1) angeordnet. Nur mit geringfügigem Abstand folgen Informationen zu Bearbeitungsständen von Verwaltungsverfahren (2,2). Etwas schwächer sind Erklärungen dazu bewertet, wie Vorgängen organisiert und gehandhabt werden (2,6).



**Abbildung 13: Gewünschte Informationen durch Servicecenter**

Auf den letzten Platz in der Liste setzen Bürger Informationen zu öffentlichen Leistungen einer anderen Stadt, die mit einem Wert von 3,3 folglich keine besonders große Rolle spielen. Ebenso stehen Informationen zu aktuellen Ereignissen, Katastrophen, Unfällen etc. (3,2) und auch die Themen Falschparken oder abgeschleppte Fahrzeuge (2,8) nicht im Fokus des Interesses. Auch hier bestätigt sich, dass Bürger sehr daran interessiert sind, Informationen zu bekommen, die dienlich sind, um ein eigenes Anliegen erledigen zu können. Je abstrakter die Informationen werden, wie zum Beispiel zu aktuellen Ereignissen, desto geringer ist der Wunsch, dass Servicecenter hierzu Informationen übermitteln.

Das Leistungsspektrum, das die Servicecenter auszeichnet, umfasst neben themenbezogenen Auskünften genauso weitere Eigenschaften und Merkmale, die das herkömmliche Dienstleistungsangebot der Verwaltung erweitern. Zu verschiedenen Aspekten ist in Abbildung 14 das Meinungsbild der Studienteilnehmer dargestellt.



**Abbildung 14: Bedeutung von Merkmalen und Eigenschaften**

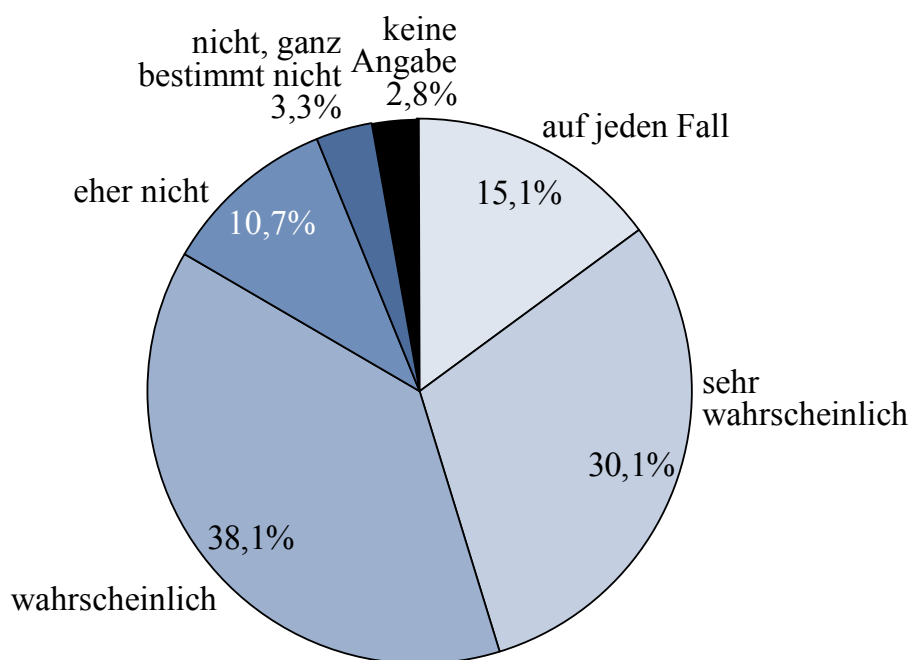
Den ersten vier Punkten der Rangliste sprechen Bürger eine hohe Bedeutung zu. Sie weisen ihnen durchschnittliche Werte zwischen 2,0 und 2,3 zu. Die beiden Leistungsmerkmale, dass Servicecenter-Mitarbeiter einen Anrufer direkt an Sachbearbei-

ter von Fachabteilungen durchstellen und auch Terminen vereinbare (können), sind Bürgern entsprechend am wichtigsten, so dass sie mit dem Wert 2,0 den höchsten Stellenwert einnehmen. Hieran schließt sich an, dass von Seiten der Verwaltung ein Rückruf getätigt wird, wenn eine Frage nicht sofort beantwortet werden konnte (2,1). Dies ist wiederum direkt gefolgt davon, dass Servicecenter Hinweise, Anliegen und Beschwerden aufnehmen (2,2). Etwas weniger wichtig ist Bürgern, dass Servicecenter Aufträge, wie zum Beispiel die Bestellung von Geburtsurkunden entgegennehmen (2,3). Ein umfangreiches Internetangebot alternativ bzw. ergänzend zur telefonischen Auskunft hat bei Bürgern bekanntlich keinen hohen Stellenwert, was sich auch hier wieder bestätigt. Dennoch erscheint der Wert 2,5 relativ hoch und steht in der Rangfolge noch vor den Merkmalen, Auskünfte in verschiedenen Sprachen zu erhalten (2,7) und Servicecenter 7 Tage die Woche erreichen zu können (2,9). Am Ende der Auflistung steht die Gewährleistung einer Erreichbarkeit von 24 Stunden am Tag, die mit dem Wert 3,4 ein Merkmal ist, das am wenigsten von Bürgern gewünscht ist.

Die Frage, ob Bürger sich vorstellen können, dass eine behördenübergreifende Servicenummer die Interaktion mit der Verwaltung verbessern kann, wurde als nächstes gestellt. Die Leistungen, die mit Servicecentern verknüpft werden können und zur Bewertung standen, sind im Folgenden nach absteigender Erwartungshaltung der Bürger sortiert: (1) Einfache Fragen werden bei nur einem Anruf beantwortet; (2) die Verwaltung ist besser erreichbar, da Anrufe schneller entgegengenommen werden; (3) Anliegen werden schneller abschließend bearbeitet; (4) die Qualität der Informationen und der Überblick zu Leistungen sowie Zuständigkeiten verbessert sich; (5) Servicecenter ermöglichen eine erleichterte Kontaktaufnahme zur Verwaltung, da Informationen zu Bund, Land und Kommune an einer Stelle erfragt werden können, so dass Wege zum Amt durch mehr Informationen per Telefon wegfallen.

Die Ergebnisse zeigen, dass Bürger der Meinung sind, dass alle dieser fünf Effekte eintreten, die ihnen zur Beurteilung vorgelegt wurden. Sie drücken dies durchweg mit Werten zwischen 2,0 und 2,2 auf der 6-teiligen Antwortskala aus. Diese positive Einschätzung zeigt, dass Bürger einer Behördenrufnummer positiv gegenüberstehen und ihr das Vertrauen entgegenbringen, dass diese positiv auf die Interaktion mit der Verwaltung wirkt.

Abgesehen davon würden Bürger auch selber aktiv werden und zum Beispiel defekte Ampeln, Lärmbelästigung, illegal abgestellten Müll, Umweltprobleme oder generelle Vorschläge an die zentrale Verwaltungsrufnummer melden. 83,3 % der Befragten geben an, wie Abbildung 15 zeigt, dass sie in Bezug auf die genannten Aspekte tätig werden würden. Allerdings schränken hiervon 38,1 % ihre Aussage dahingehend ein, dass sie der Verwaltung Auffälligkeiten "wahrscheinlich" melden würden. Mit 14 % sagt ein geringer Anteil der Bürger aus, dass sie derartige Beobachtungen nicht weitergeben würden, wovon lediglich 3,3 % eine eigene Initiative hierzu sehr bestimmt ablehnen.



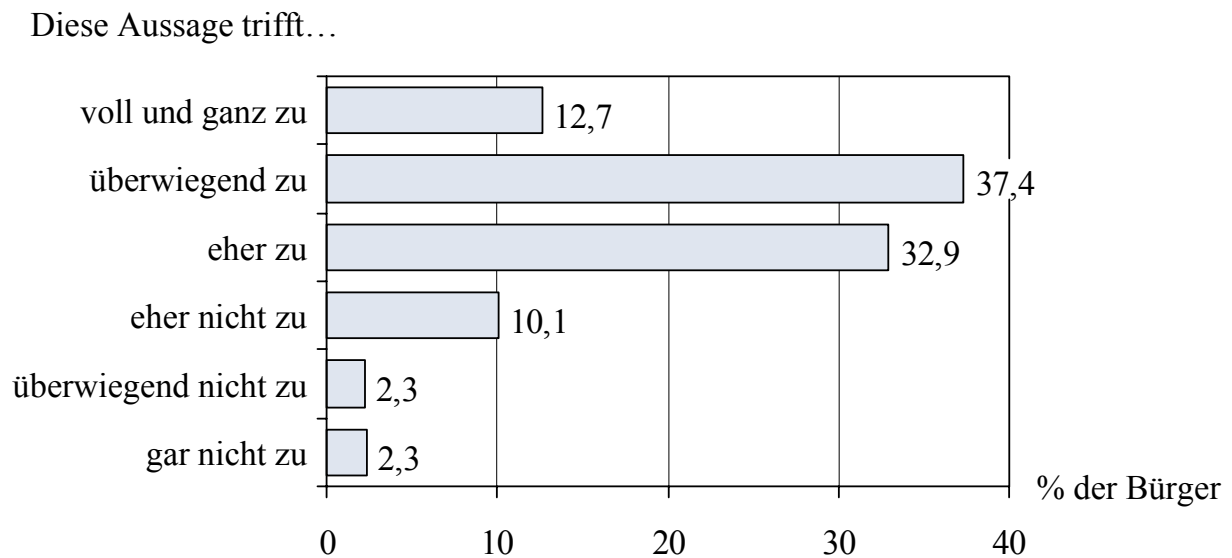
**Abbildung 15: Auffälligkeiten melden**

Das Ergebnis deutet an, dass die Behördenrufnummer mit hoher Wahrscheinlichkeit als Instrument (im weiteren Sinne als eine Form des Beschwerdemanagements) dazu eingesetzt werden kann, um verschiedene städtische Aspekte kundenorientiert zu verbessern – vorausgesetzt die Verwaltung nutzt diese Gelegenheit.

Abgesehen von den bisher angesprochenen Einzelheiten wurden die Studienteilnehmer gebeten, pauschal anzugeben, inwiefern sie der Aussage zustimmen, dass eine einheitliche behördenübergreifende Servicrufnummer ein wesentlicher Fortschritt in Bezug auf die Kommunikation und Kontaktaufnahme mit der öffentlichen Verwaltung ist. Die Antworten, die Abbildung 16 aufzeigt, bestätigen eine positive Stim-

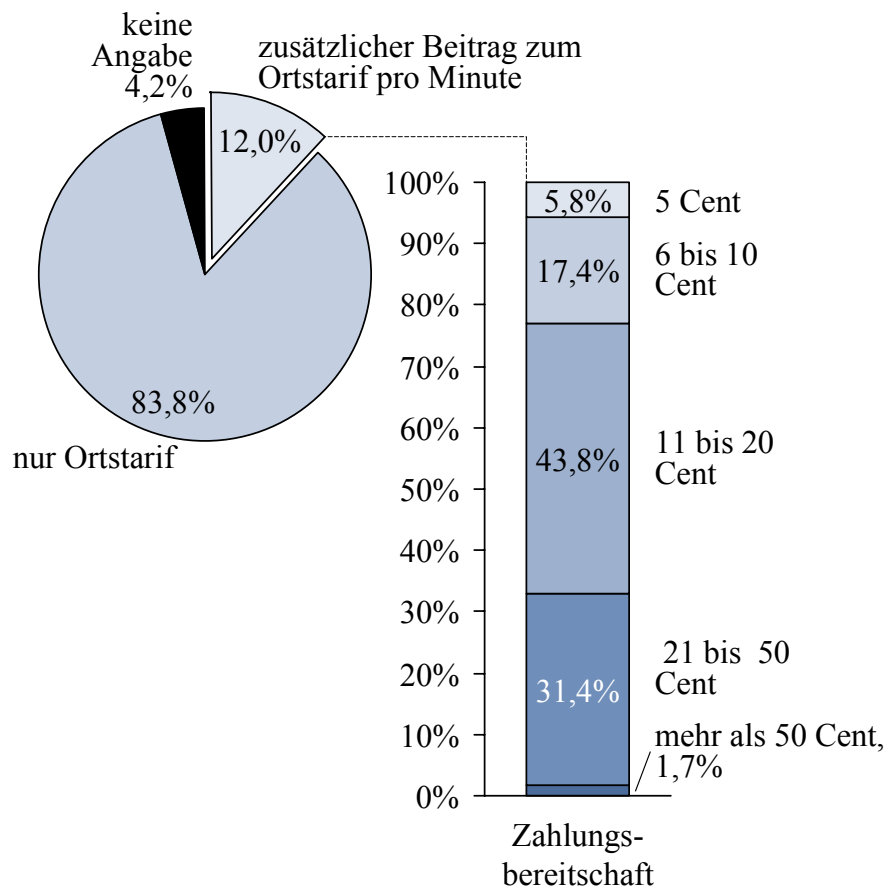


mung. 50,1 % der Bürger – also die Hälfte der Bevölkerung – bestätigen die vorgelegte Aussage als zutreffend. Weitere 32,9 % geben an, dass die Aussage "eher zutreffend" ist. Lediglich 4,6 % der Bürger sind davon überzeugt, dass eine Behördenrufnummer keine Verbesserung bewirken kann. Inklusive derjenigen, die die Aussage bezweifeln, aber nicht vollkommen verneinen (10,1 %), sehen nur insgesamt 14,7 % der Bürger in der zentralen Behördenrufnummer "eher keinen", "überwiegend keinen" oder "gar keinen" Kommunikationsfortschritt.



**Abbildung 16: Behördenrufnummer als Kommunikationsfortschritt**

Ein komplett anderes Bild zeigt sich allerdings, wenn die Frage gestellt wird, ob Bürger bereit sind, für den Service der Behördenrufnummer zusätzlich zum Ortstarif einen monetären Beitrag zu leisten. Hierzu ist die positive Resonanz überaus gering. Lediglich 12 % der Bürger wären bereit, für die Nutzung der Behördenrufnummer und den entstehenden Vorteilen extra eine Gebühr zu zahlen, was Abbildung 17 visualisiert.



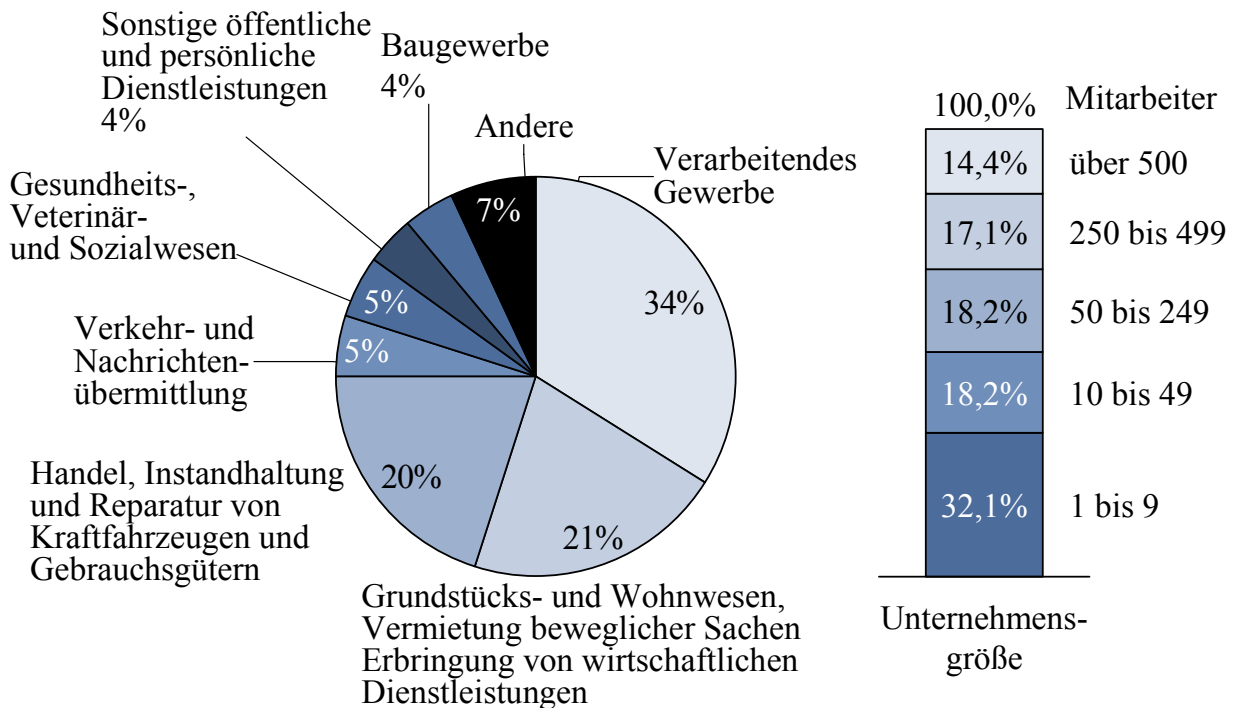
**Abbildung 17: Zahlungsbereitschaft**

Zusätzlich kann Abbildung 17 entnommen werden, welchen Betrag pro Minute diese 12 % für angemessen halten. Sie sind alle bereit, mindestens 5 Cent zu zahlen. Dies ist der geringste Betrag, der von 5,8 % angegeben wurde. Darüber hinaus steigt die Zahlungsbereitschaft auf bis zu 79 Cent an. Diese Gebühr wurde jedoch lediglich von einem Bürger angeführt. Die meisten der Antwortenden (43,9 %) nennen Beträge zwischen 11 und 20 Cent. Die zweitgrößte Gruppe (31,5 %) hält 21 bis 50 Cent für angemessen und 17,4 % würden 6 bis 10 Cent zahlen.

#### 4.4. Unternehmen

Aus der Status-quo-Analyse ist bekannt, dass selbst Mitarbeiter innerhalb der Verwaltung die bisher etablierten Servicecenter häufiger anrufen als Mitarbeiter aus Unternehmen. Unabhängig davon können Servicecenter für Unternehmen dennoch hilfreich sein, da sie in der Lage sind, wenigstens einfache (Standard-) Fragen zu beant-

worten. Entsprechend ist auch eine Befragung der Unternehmen von großer Bedeutung. Abbildung 18 informiert über in der Studie enthaltene Branchen und Unternehmensgrößen der Umfrageteilnehmer.<sup>58</sup>



**Abbildung 18: Branchen und Unternehmensgrößen**

Die Studie umfasst die wesentlichen Wirtschaftsbereiche, wobei die Verteilung der Branchen annähernd den Daten des Statistischen Bundesamtes entspricht<sup>59</sup> – lediglich das verarbeitende Gewerbe ist mit einem signifikant überdurchschnittlichen Anteil an der Stichprobe vertreten. In Bezug auf die Unternehmensgröße arbeiten die Antwortenden zum größten Teil in kleinen Unternehmen mit 1 bis 9 Mitarbeitern. Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern sind am wenigsten vertreten (14,4 %). Die restlichen Größengruppen sind beinahe gleich häufig enthalten.

Die Position der Antwortenden im Unternehmen sind im Wesentlichen die folgenden: Sachbearbeiter (25,4 %), Abteilungs-, Bereichsleiter und Gruppenleiter (28,2 %), (stellvertretende) Geschäftsführer (21,1 %) und Inhaber (10,1 %). Die Funktionsbereiche der Studienteilnehmer sind breit gestreut. Am häufigsten wurden die Bereiche

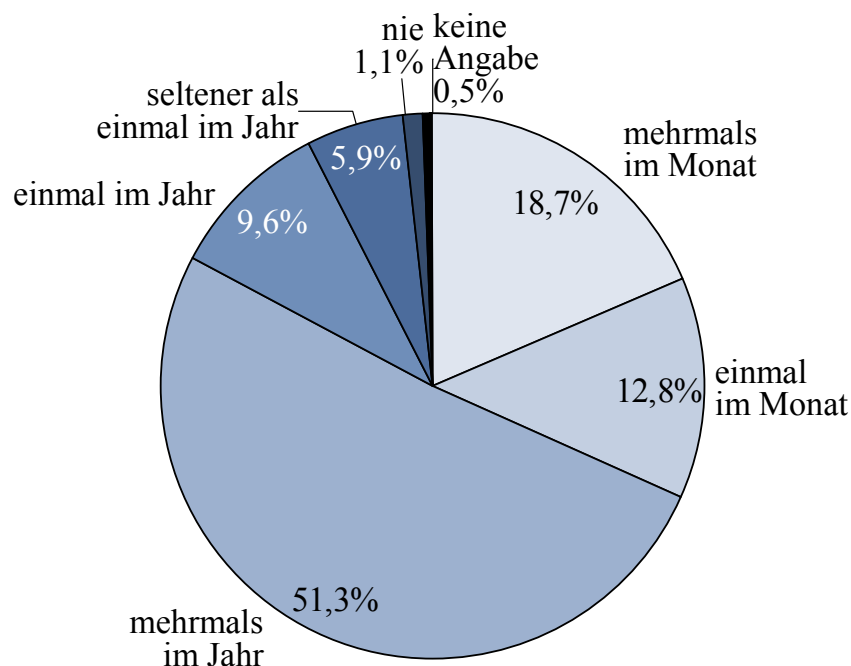
<sup>58</sup> Den Unternehmen zugehörige statistische Daten sind der Hoppenstedt-Adressdatenbank entnommen.

<sup>59</sup> Vgl. unter [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_enterprise.asp?reg=00](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=00).

Organisation und Administration (12,2 %) sowie Personal (11,7 %) genannt. Zwischen 6 % und 9 % der Respondenten machen jeweils die Bereiche Finanzen, Einkauf, Presse und Öffentlichkeit, Vertrieb, Unternehmensplanung und -steuerung, Marketing, Controlling sowie Informatik und Technik aus.

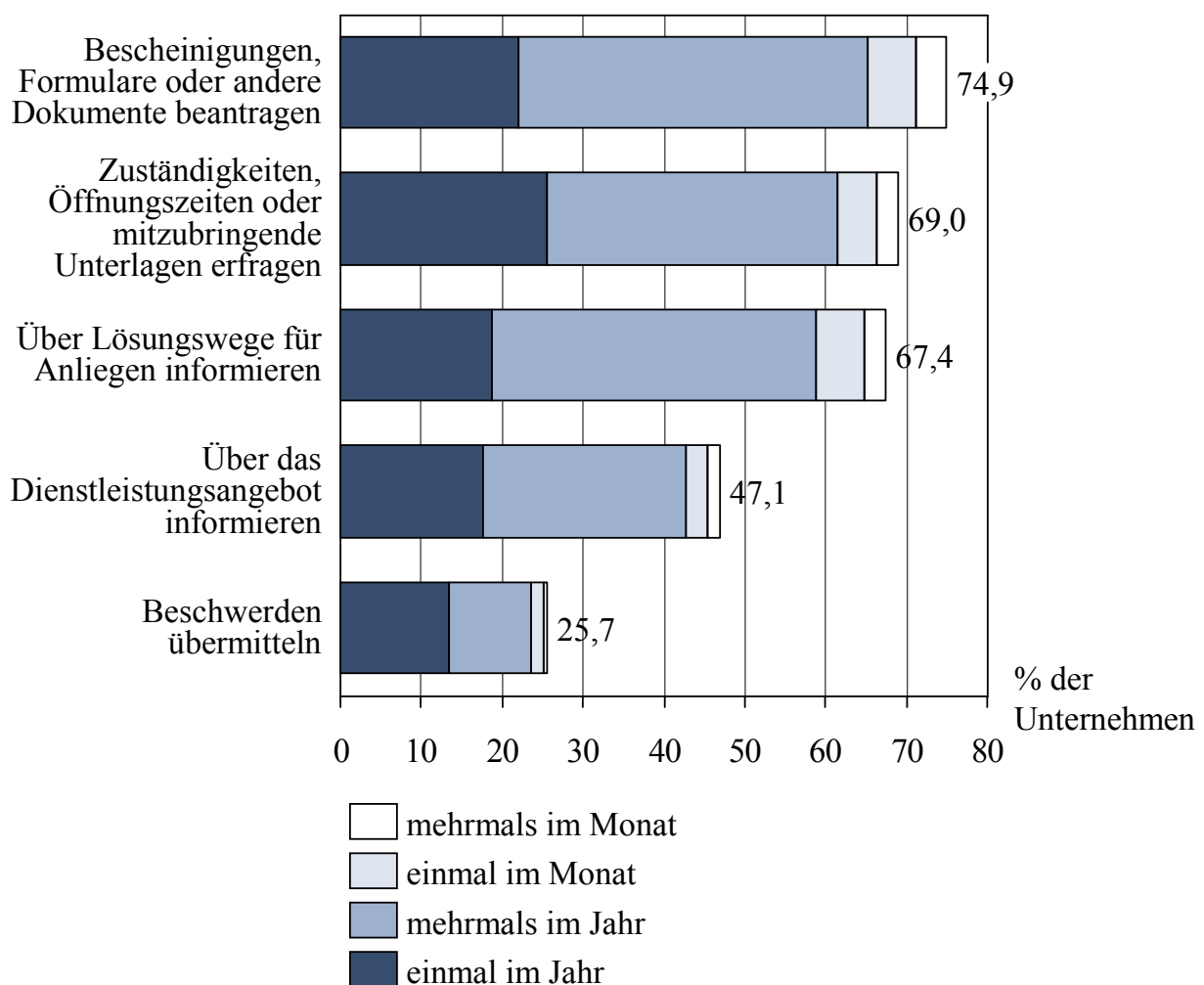
#### 4.4.1. Telefonische Interaktion

Analog zum Vorgehen bei der Bürgerbefragung wurde zunächst auch bei der Kundengruppe der Unternehmen erhoben, wie häufig diese unabhängig vom Anliegen mit einer Verwaltungseinrichtung telefonisch in Kontakt treten. 92,4 % der Respondenten wählen entsprechend ihrer Antwort wenigstens einmal im Jahr eine Rufnummer der Verwaltung. Diese allgemeine Anruhfrequenz ist in Abbildung 19 darstellt. Gut die Hälfte der befragten Unternehmensvertreter (51,3 %) gibt eine Häufigkeit von "mehrmals im Jahr" an. Eine recht große Gruppe der Befragten ruft noch häufiger eine Verwaltungsdienststelle an: 31,5 % der Unternehmensvertreter antworten, dass sie monatlich anrufen, wovon 18,7 % sogar mehrmals im Monat eine Verwaltungsrufnummer wählen. Mit knapp 10 % rufen vergleichsweise wenige Respondenten nur einmal im Jahr an und lediglich 7 % tätigen seltener einen Verwaltungsanruf.



**Abbildung 19: Anruhfrequenz allgemein**

Diese Angaben zur Anruhfrequenz werden in Abbildung 20 konkretisiert. Hier sind die Antworten derjenigen Befragten abgebildet, die wenigstens einmal im Jahr anrufen. Für fünf potenzielle Gründe gaben die Studienteilnehmer an, wie oft diese sie zu einem Anruf veranlassen. Sortiert nach abnehmender Häufigkeit ergibt sich folgende Rangliste: Bescheinigungen, Formulare oder andere Dokumente beantragen (74,9 %), Zuständigkeiten, Öffnungszeiten oder mitzubringende Unterlagen erfragen (69,0 %), sich über Lösungswege für das Anliegen informieren (67,4 %), Informationen zum Dienstleistungsangebot der Verwaltung einholen (47,1 %) und Beschwerden übermitteln (25,7 %).



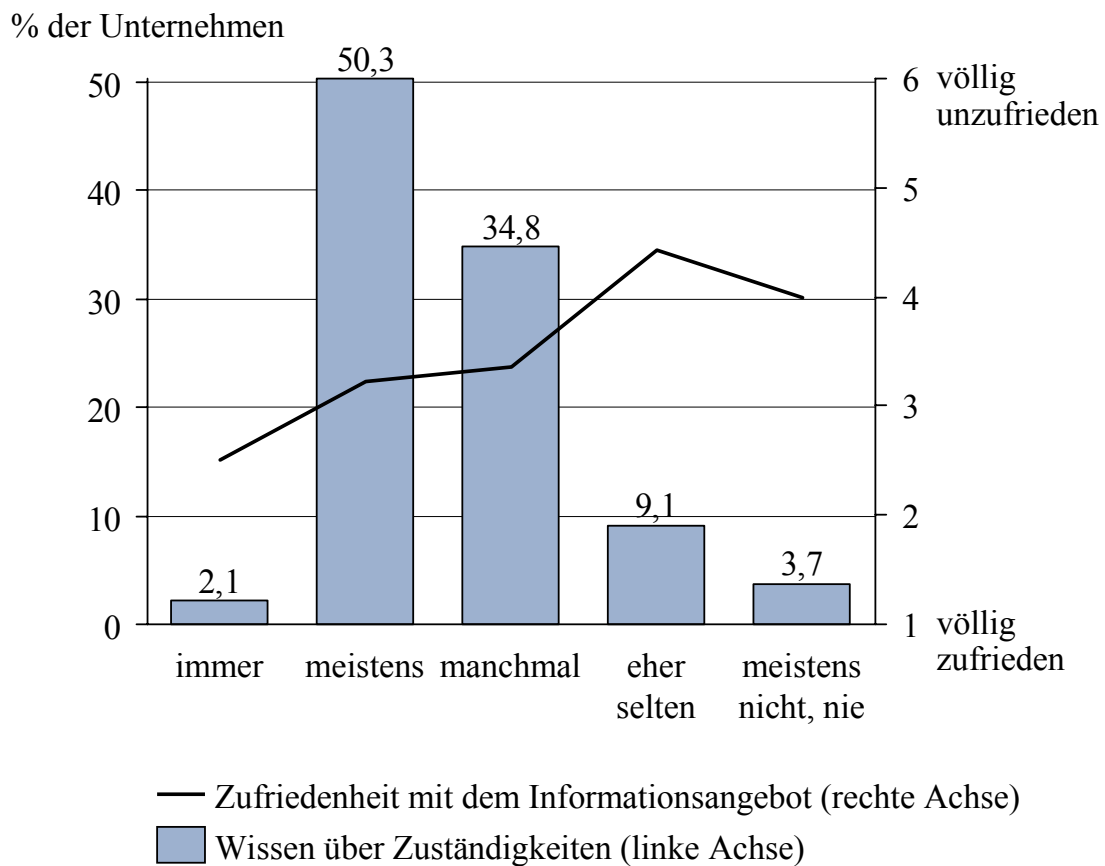
**Abbildung 20: Anruhfrequenz bestimmter Anliegen**

In Bezug auf die Anlässe zeigt sich ein differenziertes Bild. Die häufigsten Anrufgründe sind das Beantragen von Bescheinigungen, Formularen oder sonstigen Dokumenten. Abgesehen davon, dass sich die Befragten vergleichsweise wenig telefo-

nisch beschweren, ist das Anrufaufkommen von Seiten der Unternehmen hoch. Dabei können die genannten Anlässe allesamt als einfache Anliegen bezeichnet werden. Informationen zu diesen werden in bestehenden Servicecentern durchaus bereits als Leistungsbestandteile angeboten.

In Bezug auf weitere Gründe für eine Kontaktaufnahme mit der Verwaltung wurden unter anderem folgende genannt: Nachfragen zu unverständlichen Vordrucken, Vorbereitung von Veranstaltungen, Klärung von Sachfragen oder Einholen von (steuerlichen) Auskünften. Ein Studienteilnehmer vertritt in diesem Zusammenhang die Meinung, dass Anrufe in der Verwaltung sinnlos seien, weil keiner ans Telefon gehe. Diese Aussage verdeutlicht den offenbar teilweise stark ausgeprägten Verdruss, den Kunden auf Unternehmensseite gegenüber der Verwaltung verspüren.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Mitarbeiter der Unternehmen wissen, welche Verwaltungsdienststelle für ihre entsprechenden Anliegen die richtige Kontaktadresse ist. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Situation aus Sicht der Unternehmen verbesserungswürdig ist. Bezogen auf Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung wissen lediglich 2,1 % der Befragten immer, welche Behörde oder Amt konkret für Ihr Anliegen zuständig ist, was Abbildung 21 entnommen werden kann. Immerhin gibt die Hälfte der Befragten (50,3 %) an, dass sie dies meistens weiß. Dennoch verbleiben 47,6 % der Respondenten, die zumeist nicht wissen, an welche Verwaltungsstelle sie sich zu wenden haben, auch wenn aus dieser Menge 34,8 % die Antwort "manchmal" wählen.

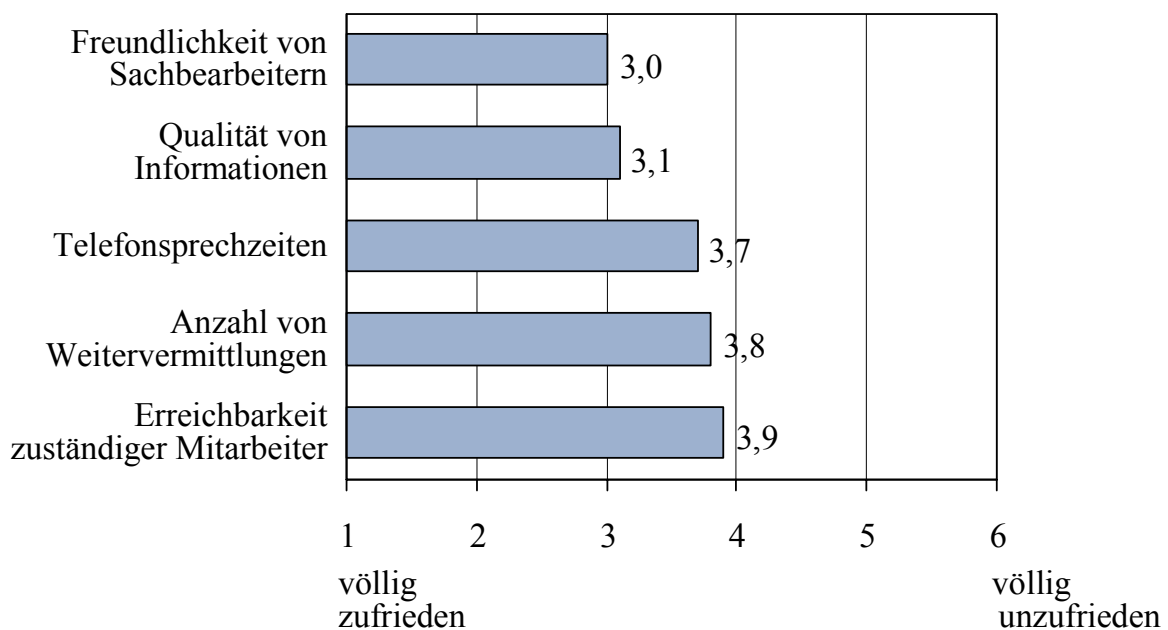


**Abbildung 21: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot**

Des Weiteren illustriert Abbildung 21, dass Unternehmensmitarbeiter nicht zufrieden mit dem Informationsangebot sind, aus dem hervorgeht, wer innerhalb der Verwaltung für ihre Angelegenheiten zuständig ist. Selbst diejenigen, die immer über Zuständigkeiten Bescheid wissen, geben mit 2,5 nur eine schwache Zufriedenheit an. Der Großteil der Unternehmensvertreter (85,1 %), der sich aus den "meistens" und "manchmal" Bescheid wissenden Mitarbeitern zusammensetzt, ist nur mittelmäßig mit dem Informationsangebot zufrieden, was sie mit einem durchschnittlichen Wert von 3,3 ausdrücken. Wissen Kunden nicht oder nur selten, an wen sie sich wenden müssen, sinkt auch ihre Zufriedenheit mit angebotenen Informationen stark (4,0). Die größte Unzufriedenheit verspüren diejenigen, die eher selten über richtige Ansprechpartner informiert sind und hierzu lediglich die Note 4,4 vergeben.

Ein ähnliches Bild zeigen die Ergebnisse, die sich auf unterschiedliche Einzelheiten der telefonischen Interaktion beziehen. Auch zu den hier thematisierten Aspekten wird keine höhere Zufriedenheit auf Unternehmensseite erzielt. Den Studienteilnehmern standen fünf verschiedene Einzelheiten zur Bewertung zur Verfügung. Hierzu

stellt Abbildung 22 die Einschätzung der Unternehmen in Form einer Rangliste dar, die nach abnehmender Zufriedenheit sortiert ist. Auch wenn befragte Unternehmensmitarbeiter nur mittelmäßig mit der Freundlichkeit der Sachbearbeiter zufrieden sind (3,0), beurteilen sie diesen Aspekt im Vergleich mit den anderen Punkten immerhin am besten. Nur unwesentlich schlechter schätzen sie die Qualität der Informationen ein, die bei einem Anruf übermittelt werden. Mit einem Wert von 3,1 zeichnet sich ab, dass die Unternehmen nicht zufrieden sind, auch wenn dieser Aspekt an zweiter Stelle in der Liste steht.



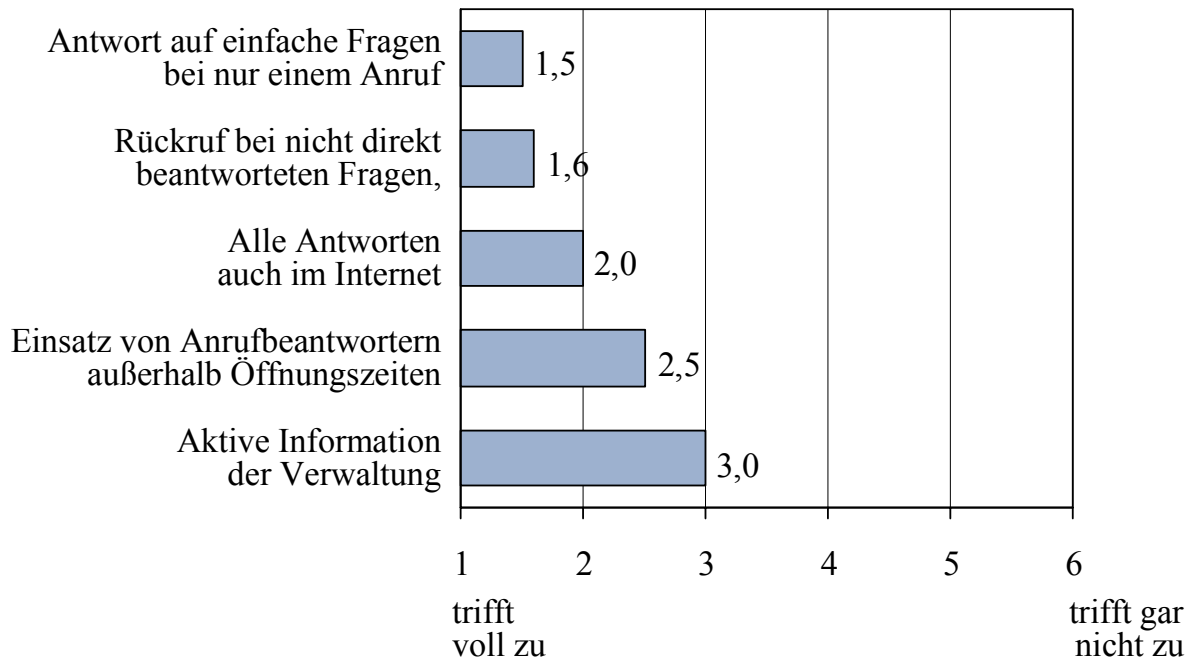
**Abbildung 22: Zufriedenheit mit der telefonischen Interaktion**

Die weiteren drei Merkmale wurden von den Respondenten noch schlechter bewertet. Die Unzufriedenheit bezieht sich insbesondere auf die allgemeine telefonische Erreichbarkeit von Verwaltungsmitarbeitern (3,9). Aber auch mit der Anzahl der Weitervermittlungen, die notwendig sind, um einen zuständigen Verwaltungsmitarbeiter zu sprechen (3,8), und den grundsätzlichen Telefonsprechzeiten der Verwaltung (3,7) sind Unternehmen unzufrieden.

Vor dem Hintergrund dieser Beurteilung stellt sich die Frage, welche Erwartungen und Bedürfnisse die Unternehmensvertreter an die Interaktion mit der Verwaltung stellen. Anhaltspunkte zu dieser Frage können Abbildung 23 entnommen werden.



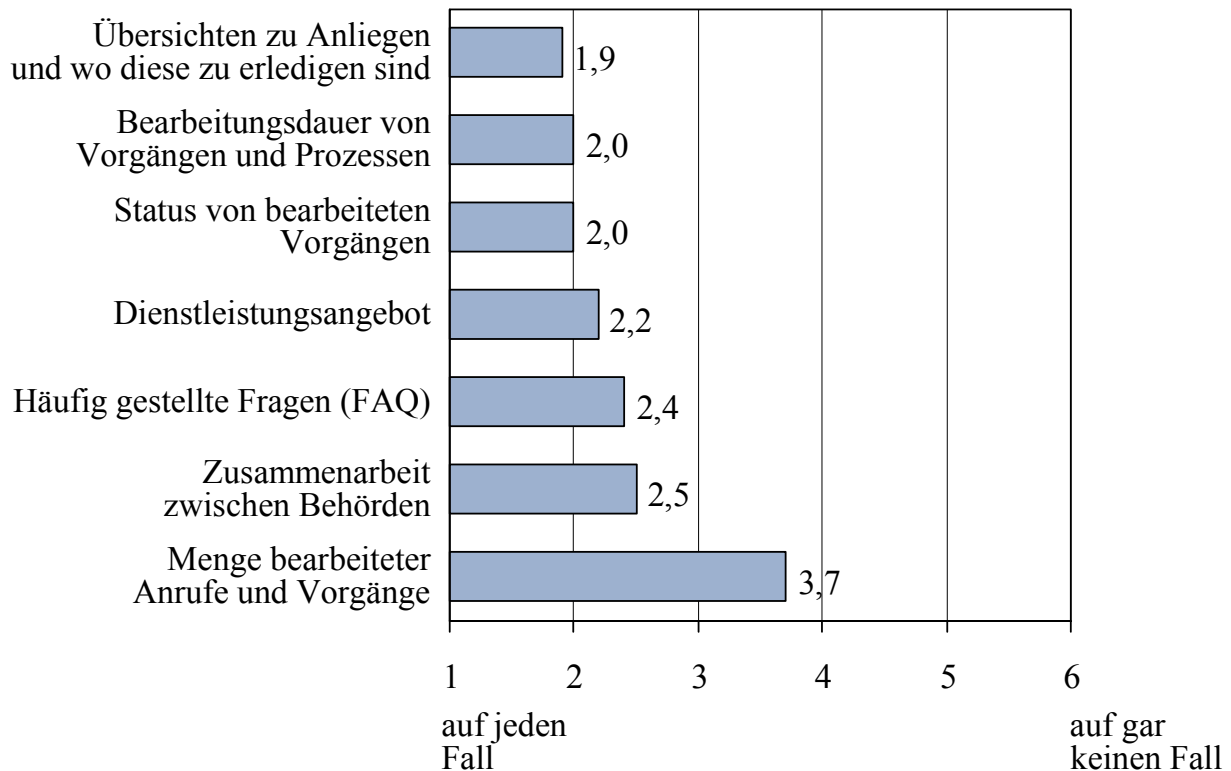
Diese zeigt eine Rangordnung von fünf möglichen Erwartungen oder Bedürfnissen auf, die von den Respondenten auf einer 6-teiligen Skala bewertet wurden.



**Abbildung 23: Anforderungen an den Verwaltungskontakt**

Nach abnehmender Zustimmung sortiert, ergibt sich Folgendes: An erster Stelle erwarten Unternehmensmitarbeiter von der Verwaltung, dass sie Antworten auf einfache Fragen bei nur einem Anruf erhalten (1,5). Auf dem gleichen Erwartungsniveau stufen sie mit dem durchschnittlichen Wert 1,6 den Wunsch ein, dass ein Verwaltungsangestellter sie zurückruft, wenn eine Frage nicht direkt beantwortet werden konnte. Obwohl der dritte Punkt als etwas weniger zutreffend charakterisiert wird als die ersten beiden Leistungsmerkmale, ist es Unternehmen wichtig, dass Antworten auf Fragen auch im Internet recherchierbar sind (2,0). Als nächste Nennung folgt, dass ein Anrufer eine Nachricht auf einem Anrufbeantworter hinterlassen kann, wenn er außerhalb der Sprechzeiten anruft (2,5). Dieser Aspekt ist jedoch vergleichsweise nicht mehr so wichtig und noch mehr verliert das Bedürfnis an Bedeutung, von der Verwaltung über branchenspezifische Bekanntmachungen informiert zu werden (3,0). Dies findet nur eine mittelmäßige Zustimmung und wird vorrangig von kleinen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen eins und neun als zutreffend bezeichnet.

In Bezug auf welche Aspekte wäre es für Mitarbeiter von Unternehmen nützlich, wenn die Verwaltung ein größeres Informationsangebot bereithielte? Die Punkte, die im Rahmen dieser Frage zur Bewertung standen, sind in Abbildung 24 dargestellt. Die Antworten zeigen zu beinahe allen Informationsangeboten, dass diese für Unternehmen hilfreich sind.

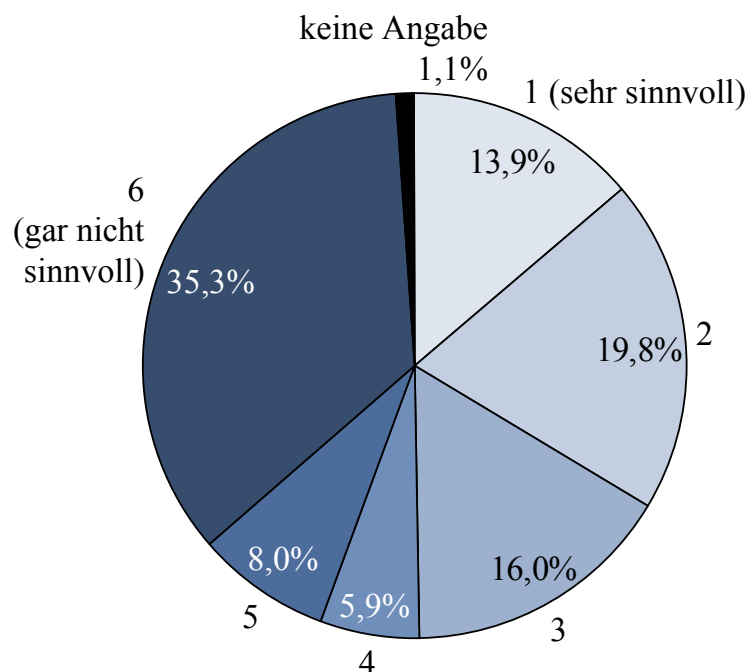


**Abbildung 24: Hilfreiche Informationen**

Für die Unternehmenstätigkeit ist es insbesondere nützlich, wenn Behörden Übersichten zu Anliegen anbieten, aus denen auch hervorgeht, wo diese zu erledigen sind (1,9). Als hilfreiches Wissen werden darüber hinaus die Bearbeitungsdauer von Vorgängen und Prozessen sowie der Status von bearbeiteten Vorgängen angesehen (2,0). Informieren alle Behörden und Ämter über das eigene Dienstleistungsangebot, sind auch diese Auskünfte für Unternehmen hilfreich (2,2). Häufig gestellte Fragen (2,4) und Angaben zur Zusammenarbeit und zum Informationsaustausch der Behörden untereinander (2,5) sind bei der Unternehmenstätigkeit noch gerade als nützlich anzusehen. Die Zustimmung der Studienteilnehmer hierzu liegt im mittelmäßig zufriedenen Bereich. Als noch weniger interessant werden Informationen zur Menge der Anrufe

und Vorgänge eingestuft, welche die Verwaltung bearbeitet. Mit einem Wert von 3,7 ist derartiges Wissen für Unternehmen nicht hilfreich.

Die letzte Frage im ersten Fragenblock bezieht sich auf den Einsatz von Callcentern. Lediglich 33,7 % der Studienteilnehmer halten den Einsatz von Callcentern für die Verwaltung für sinnvoll, wovon nur 13,9 % der Meinung sind, dass dies sehr sinnvoll wäre (Abbildung 25). Weitere 16,0 % beurteilen diese Idee als schwach bzw. mittelmäßig geeignet. Vielmehr erachten 49,2 % eine solche Einrichtung nicht als sinnvoll, wovon 35,3 % der antwortenden Unternehmen diese als gar nicht sinnvoll einschätzen und damit den Einsatz von Callcentern im Verwaltungskontext ablehnen.



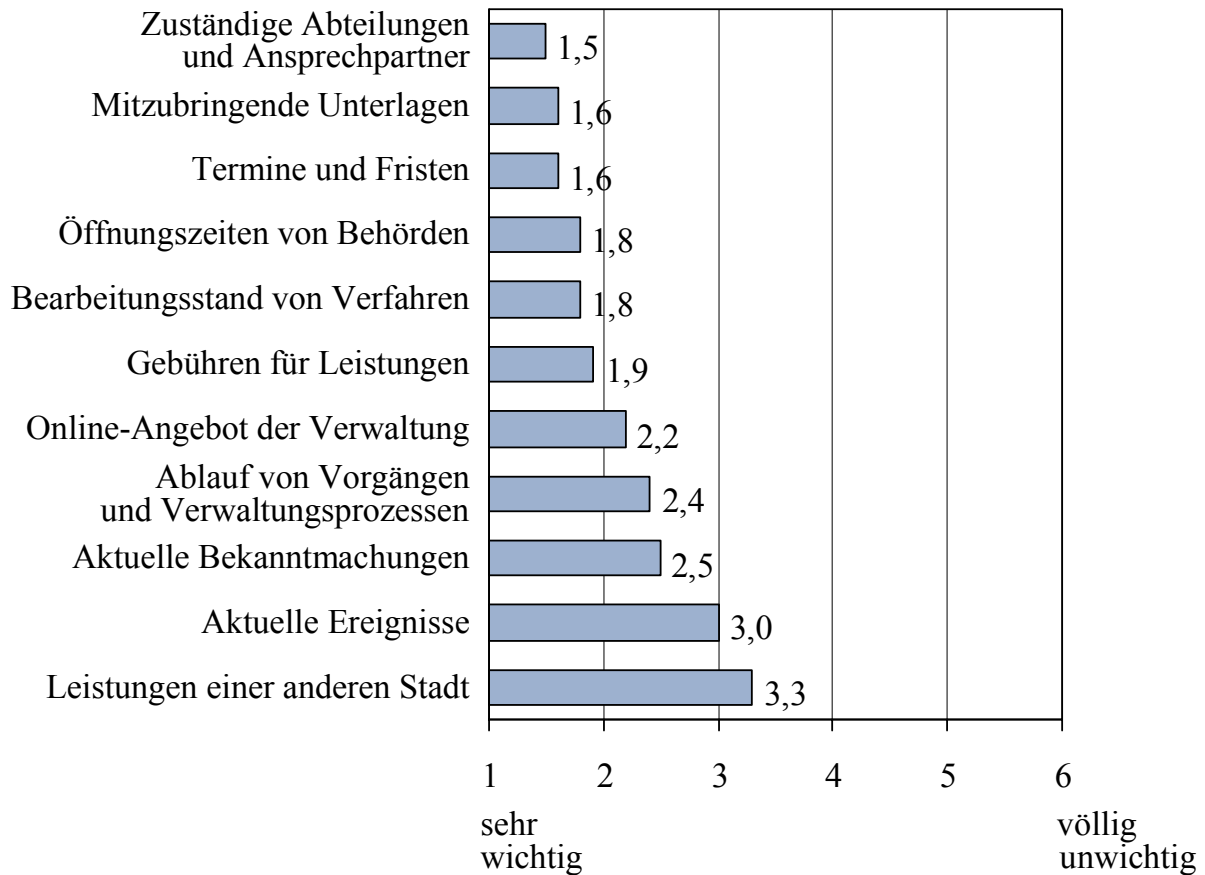
**Abbildung 25: Einsatz von Callcentern**

Auch wenn davon ausgegangen werden kann, dass ein gewisser Anteil der Ablehnung alleine auf den Begriff Callcenter zurückzuführen ist (vgl. Abschnitt 2.2.1), ist das Stimmungsbild diesbezüglich eindeutig negativ.

#### **4.4.2. Einschätzungen zur Behördenrufnummer**

In der ersten Frage zum Thema der Behördenrufnummer wurden die Teilnehmer gefragt, wie wichtig es im Rahmen ihrer Arbeit ist, dass sie unter der Rufnummer be-

stimmte Informationen erhalten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 26 nach abnehmender Wichtigkeit aufgelistet.

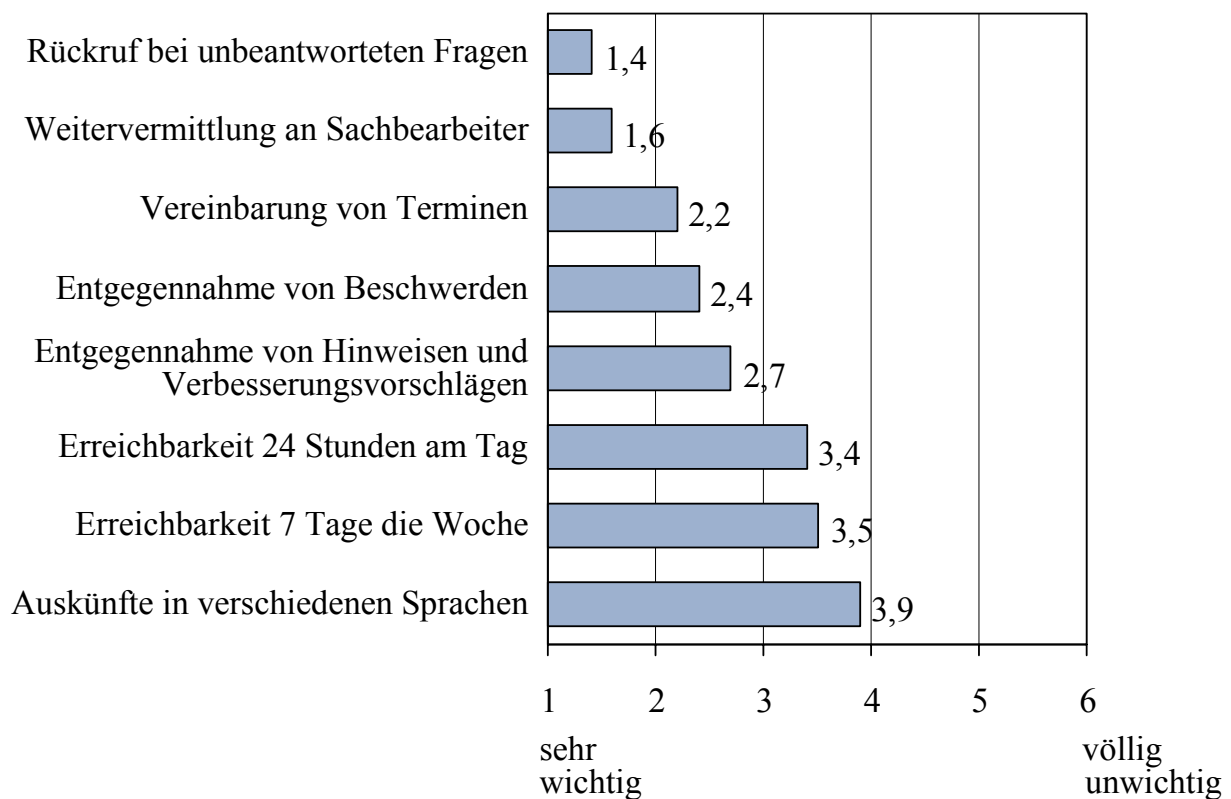


**Abbildung 26: Gewünschte Informationen durch Servicecenter**

Folglich ist den Teilnehmern besonders wichtig, dass sie von Servicecenter-Mitarbeitern erfahren, an welche Abteilung oder Ansprechpartner sie sich mit ihrem Anliegen zu wenden haben (1,5). Auf gleichem Niveau schätzen die Unternehmensvertreter Auskünfte ein, die aufklären, welche Unterlagen für eine Angelegenheit erforderlich sind und welche Termine und Fristen einzuhalten sind (1,6). Darüber hinaus nehmen Informationen zu Öffnungszeiten von Behörden und Ämtern (1,8), zu aktuellen Bearbeitungsständen von Verfahren (1,8) sowie zu Gebühren für Leistungen (1,9) einen hohen Stellenwert ein. Dass Mitarbeiter von Unternehmen unter der Behördenrufnummer erfahren, welche Online-Angebote ihnen zur Verfügung stehen (2,2), fällt ebenso in die Kategorie "wichtig". Der Wert von Informationen zum Ablauf von Vorgängen und Verwaltungsprozessen wird mit 2,4 zusammen mit Auskünften zu aktuellen Bekanntmachungen und neuen gesetzlichen Regelungen (2,5) vergleich-

weise als weniger wichtig erachtet. Aus Sicht der Unternehmen sind die letzten beiden Punkte aus Abbildung 26 nicht wichtig. Weder Informationen zu aktuellen Ereignissen, wie Katastrophen, Unfälle oder ähnlichem (3,0) noch Informationen zu öffentlichen Leistungen einer anderen Stadt (3,3) stehen im Fokus des Interesses der Unternehmensvertreter.

Analog zu den themenbezogenen Angaben hatten die Studienteilnehmer zusätzlich einzuschätzen, wie wichtig ihnen verschiedene Merkmale und Eigenschaften einer zukünftigen Behördenrufnummer sind. Das Ergebnis visualisiert Abbildung 27. Mit dem Wert 1,4 sehen die Respondenten auf dem ersten Platz den Service, dass sie von der Verwaltung zurückgerufen werden, wenn eine Angelegenheit nicht sofort geklärt oder bearbeitet werden kann. Im Vergleich mit der gesamten Studie wurde diesem Aspekt die höchste Bedeutung zugemessen. Ferner betonen die Unternehmensvertreter, dass ihnen die Weitervermittlung an Sachbearbeiter wichtig ist, der sie den zweiten Rang zuweisen (1,6). Etwas weniger bedeutend, aber dennoch als wichtig eingestuft wird das Leistungsmerkmal, dass unter der Behördenrufnummer Termine mit Sachbearbeitern von Fachdienststellen vereinbart werden können (2,2).



**Abbildung 27: Bedeutung von Merkmalen und Eigenschaften**

Während die Entgegennahme von Beschwerden mit dem Wert 2,4 noch gerade in die positive Bewertungskategorie "wichtig" eingestuft werden kann, zeigt die Möglichkeit, Hinweise und Verbesserungsvorschläge an die Behördenrufnummer zu übermitteln (2,7), eindeutige Tendenzen in die andere Bedeutungsrichtung. Dieser Punkt ist den Mitarbeitern in Unternehmen aber noch wesentlich wichtiger, als dass sie die Servicerufnummer 24 Stunden am Tag (3,4) oder 7 Tage die Woche (3,5) telefonisch erreichen können. Auf dem letzten Rang findet sich die Auskunft in verschiedenen Sprachen (3,9), die im Vergleich mit den anderen Aspekten als unwichtig erachtet wird.

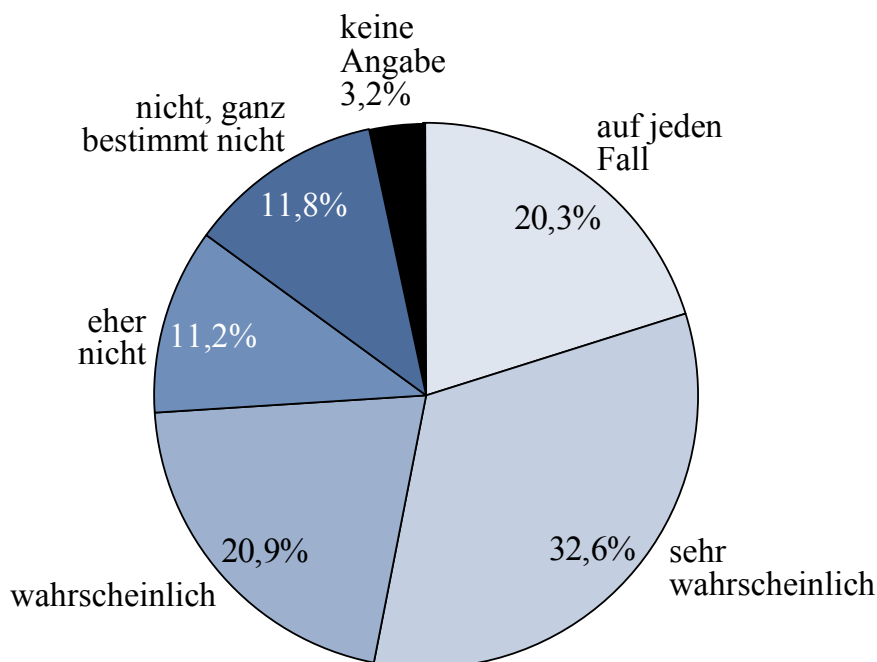
Sollen Anrufe, die gewöhnlich in Fachdienststellen auflaufen, auf die Behördenrufnummer verlagert werden, müssen Kunden der Behördenrufnummer eine bestimmte Leistungsfähigkeit zutrauen. Die Frage, ob die Studienteilnehmer glauben, dass in Zukunft mit einer behördenübergreifenden Servicerufnummer bestimmte Verbesserungen bewirkt werden können, beurteilen sie insgesamt positiv. Die Respondenten erwarten, dass fünf von acht vorgelegten potenziellen Nutzen eintreten. Hier liegt die durchschnittliche Beurteilung zwischen 2,1 und 2,3. Diese sind in folgender Auflistung benannt, die nach abnehmender Erwartungshaltung sortiert ist: (1) Schnelleres Identifizieren von richtigen Ansprechpartnern, (2) verbesserter Überblick zu Leistungen und Zuständigkeiten, (3) Beantwortung von einfachen Fragen bei nur einem Anruf, (4) verbesserte Erreichbarkeit von Behörden und Ämtern sowie (5) erleichterte Informationsbeschaffung durch gebündelte Informationen zu Bund, Land und Kommune an einer Stelle.

Einer zentralen Behördenrufnummer wird dagegen eher nicht zugetraut, dass mit weniger unterschiedlichen Ansprechpartnern Kontakt aufgenommen werden muss, dass sich die Qualität der Informationen verbessert und Anliegen schneller abschließend bearbeitet werden können. Abgesehen von dieser Skepsis zeigt das Antwortverhalten, dass der Behördenrufnummer zugetraut wird, dass viele der im Allgemeinen bemängelten Aspekte durch diese verbessert werden können.

Die etwas spekulative Frage, ob die Teilnehmer der Aussage zustimmen, dass durch den Einsatz einer behördenübergreifenden Servicerufnummer die Attraktivität einer Region für Unternehmen erhöht wird, beurteilen diese verhalten. Der Großteil der

Antwortenden bewertet die Aussage mit 3,0. Während 34,7 % der Teilnehmer der Aussage zustimmen, lehnen 29,9 % diese ab.

Etwas positiver fällt das Urteil der Befragten aus, wenn sie selber aktiv werden können, um die Stadt oder Region attraktiver zu gestalten. In diesem Zusammenhang wurde gefragt, ob sie Verbesserungsvorschläge, Gefahrenquellen oder Missstände im öffentlichen Raum an die Verwaltung melden würden. 73,8 % der antwortenden Unternehmensvertreter geben an, dass sie aufgrund der genannten Angelegenheiten auf jeden Fall oder (sehr) wahrscheinlich tätig werden würden, was Abbildung 28 abbildet. Weiterhin ist ersichtlich, dass 11,2 % derartige Meldungen eher nicht und 11,8 % nicht bzw. ganz bestimmt nicht (3,7 %) übermitteln würden.

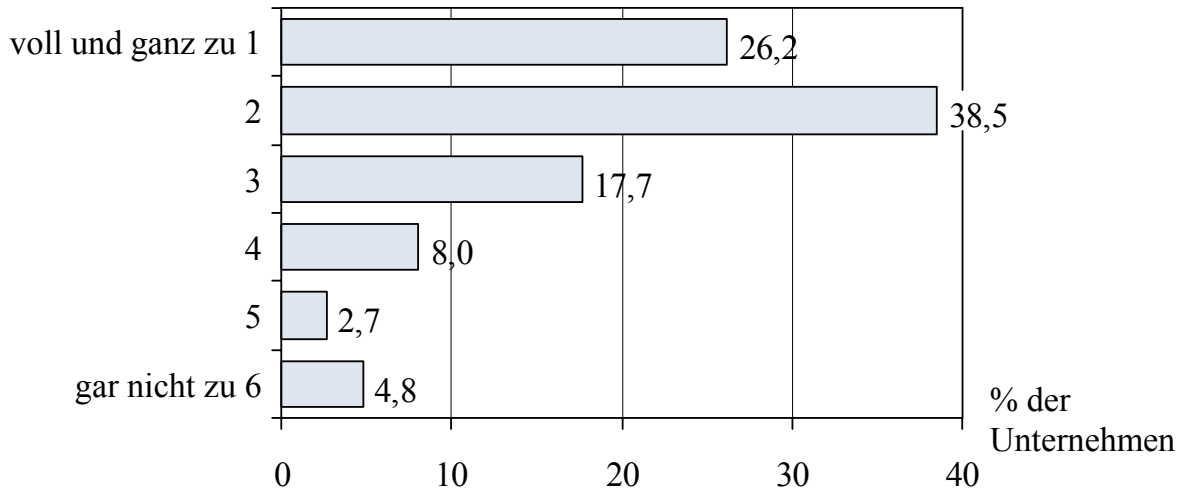


**Abbildung 28: Auffälligkeiten melden**

Gleichzeitig stellt sich diesbezüglich die Frage, inwiefern eine Behördenrufnummer aus Sicht der Unternehmen geeignet ist, die Interaktion zwischen der Wirtschaft und der Verwaltung zu verbessern. Der Aussage, dass eine einheitliche behördenübergreifende Servicrufnummer ein wesentlicher Fortschritt in Bezug auf die Kommunikation und Kontaktaufnahme zur öffentlichen Verwaltung ist, stimmen 26,2 % der Befragten vollkommen zu und weitere 38,5 % vergeben eine zwei auf der Werteskala. Abgesehen von den Bewertungen im mittleren Feld (17,7 %) sehen in einer Behördenrufnummer nur 15,5 % keinen Fortschritt. Die Ergebnisse zeigen somit eine deut-

liche Antwort auf die gestellte Frage, nach denen ein Großteil der Studienteilnehmer (64,7 %) bestätigt, dass die Behördenrufnummer eine positive Wirkung haben kann.

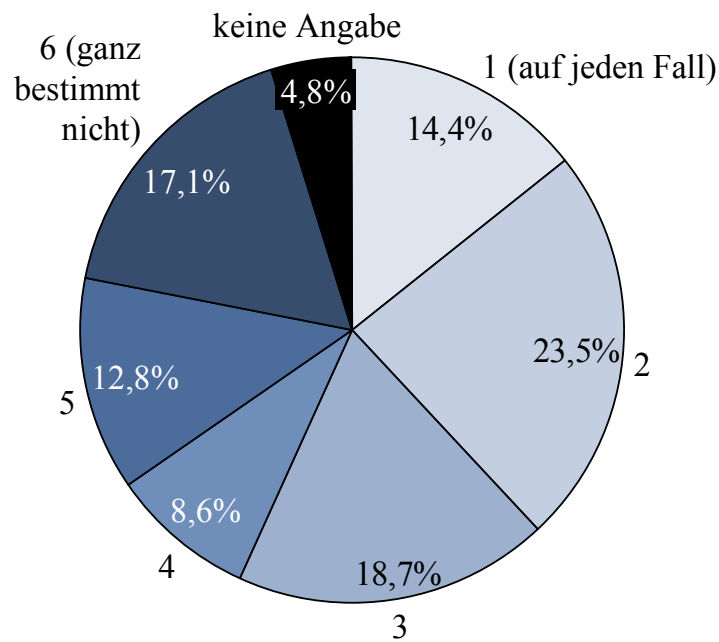
Diese Aussage trifft...



**Abbildung 29: Behördenrufnummer als Kommunikationsfortschritt**

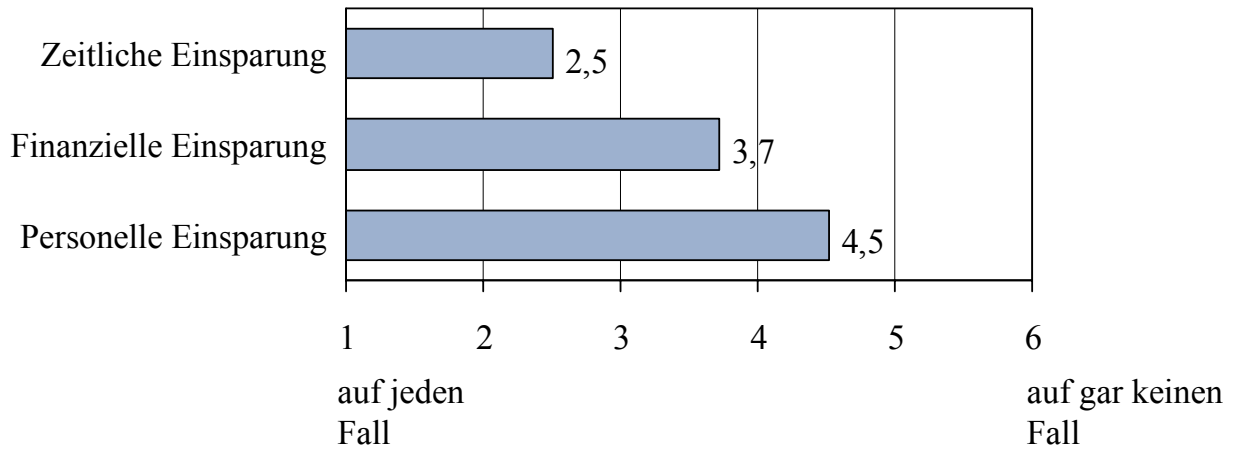
Im nächsten Schritt wurden die Studienteilnehmer gefragt, ob sie unternehmensbezogene Daten angeben würden. Diese würden dauerhaft gespeichert werden, so dass die Angaben für verschiedene Anliegen verwendet werden könnten und nicht immer wieder erneut angegeben werden müssten. Hier liegen die Meinungen der Befragten weit auseinander, was Abbildung 30 visualisiert. Einerseits befürworten annähernd 38 % der Studienteilnehmer die Möglichkeit der dauerhaften Speicherung von Unternehmensdaten, von denen die Daten gut 14 % auf jeden Fall angeben würden. Andererseits lehnen ungefähr 38 % der Unternehmensvertreter dies ab, darunter 17,1 % sogar strikt, indem sie "ganz bestimmt nicht" als Antwort wählen. Auch wenn 23,5 % die zweitpositivste Einstufung auf der 6er-Skala vornehmen, stehen dem viele Stimmen im mittleren Bereiche der Werteskala entgegen, die im Zweifel unentschlossen sind.





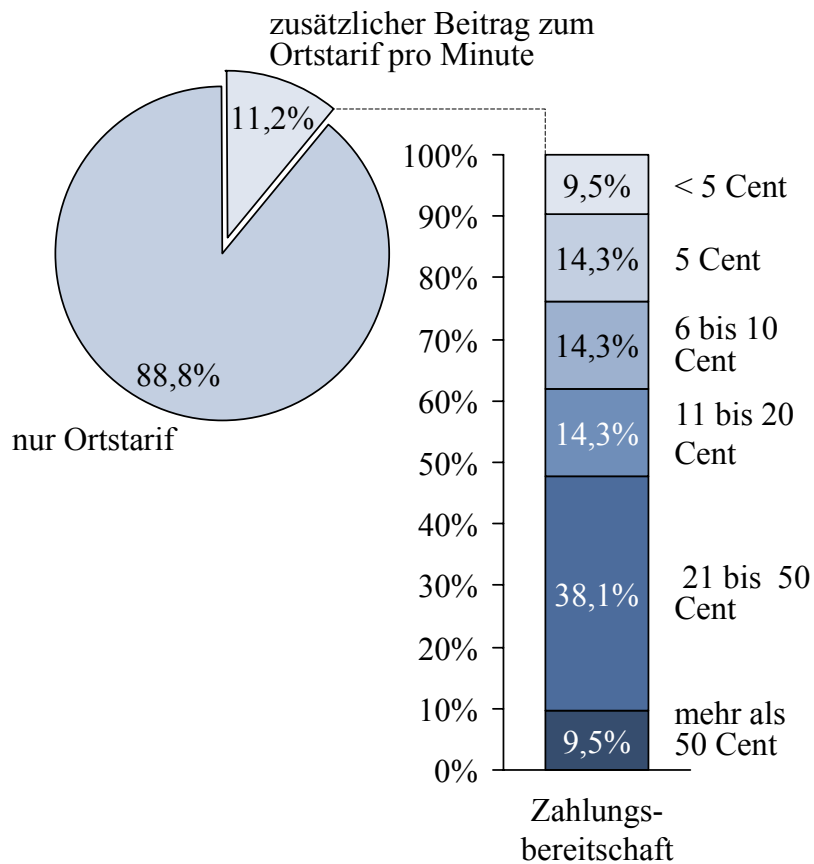
**Abbildung 30: Unternehmensdaten angeben**

Indem Unternehmensdaten dauerhaft gespeichert und entsprechend nicht mehrfach angegeben werden müssen, nimmt die Interaktion mit der Verwaltung weniger Zeit in Anspruch. Zeitliche Einspareffekte können aber genauso aufgrund anderer Nutzen der Behördenrufnummer eintreten. Zum Beispiel weil eine gegebenenfalls umständliche Suche nach Ansprechpartnern entfällt. Zeitliche Einspareffekte auf Seiten der Unternehmen, sieht die Behördenrufnummer als eines ihrer Ziele. Als weitere Konsequenz können gegebenenfalls personelle oder finanzielle Freiräume vermutet werden, wenn Mitarbeiter in Unternehmen zeitlich entlastet werden. Die Einschätzung der Befragten hinsichtlich dieser drei Aspekte zeigt folgendes Bild (siehe Abbildung 31): Die Möglichkeit, dass sich der zeitliche Aufwand verringert, wird am ehesten als zutreffend beurteilt (2,5). Dabei gilt dieser Aspekt im Durchschnitt nur als schwach zutreffend, obwohl 60,4 % der Befragten diesen positiv bewerten. Die Vermutung, dass finanzielle Einsparungen erzielt werden können, beurteilt nur ein Viertel (25,1 %) der Befragten als zutreffend. Der Durchschnittswert von 3,7 zeigt eindeutig, dass hierzu keine großen Hoffnungen bestehen und nur 13,4 % vertreten die Meinung, dass sogar personelle Einsparungen bewirkt werden können. Der durchschnittliche Wert von 4,5 bestätigt, dass das Eintreten dieses Effekts überwiegend nicht erwartet wird.



**Abbildung 31: Einspareffekte**

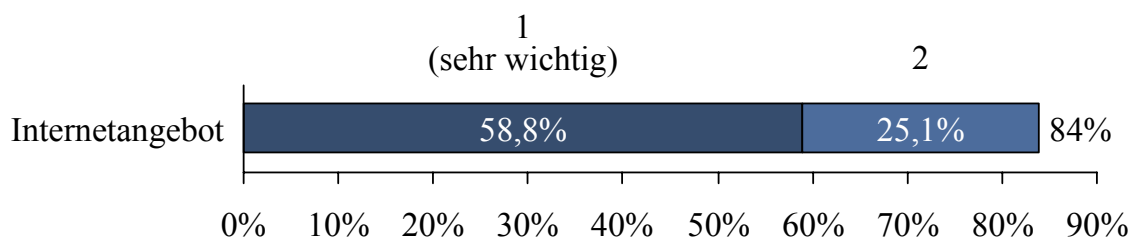
Die Bereitschaft, für eine zentrale Behördenrufnummer eine Gebühr zu zahlen, die über den Ortstarif hinaus geht, ist sehr gering. Fast 90 % der Studienteilnehmer würden nur den Ortstarif für entsprechende Telefonate zahlen wollen. Folglich sehen lediglich 11,2 % einen zusätzlichen Tarif für Service bzw. entstehenden Nutzen als angemessen an, was Abbildung 32 illustriert.



**Abbildung 32: Zahlungsbereitschaft**

Von den Studienteilnehmern, die eine entsprechende Zahlungsbereitschaft signalisierten, würde der Großteil zwischen 21 und 50 Cent pro Minute zahlen (38 %). 10 % würden mehr und die restlichen Teilnehmer weniger für angemessen halten, wobei auch einige der Befragten weniger als 5 Cent pro Minute angeben. Schlussendlich wird die Meinung vertreten, dass eine zentrale verwaltungsbezogene Rufnummer kostenlos sein sollte.

Wird vom telefonischen Kanal abgesehen und speziell das Internet betrachtet, so ist es den antwortenden Unternehmen (sehr) wichtig, dass ihnen ein umfangreiches Informationsangebot alternativ zur telefonischen Auskunft zur Verfügung steht. 58,8 % der Studienteilnehmer bewerten das Internetangebot als sehr wichtig. Weitere 25,1 % halten es für wichtig, was Abbildung 33 veranschaulicht. Lediglich die restlichen 16,1 % sehen das Internetangebot als nicht wichtig an bzw. geben keine Bewertung ab, wobei die Ablehnung bei 12 % der Antwortenden abgeschwächt ist, da sie dem Internet seine Bedeutung mit dem Wert 3 nicht vollkommen absprechen. Im Durchschnitt vergeben die Respondenten einen Wert von 1,6.



**Abbildung 33: Internetangebot**

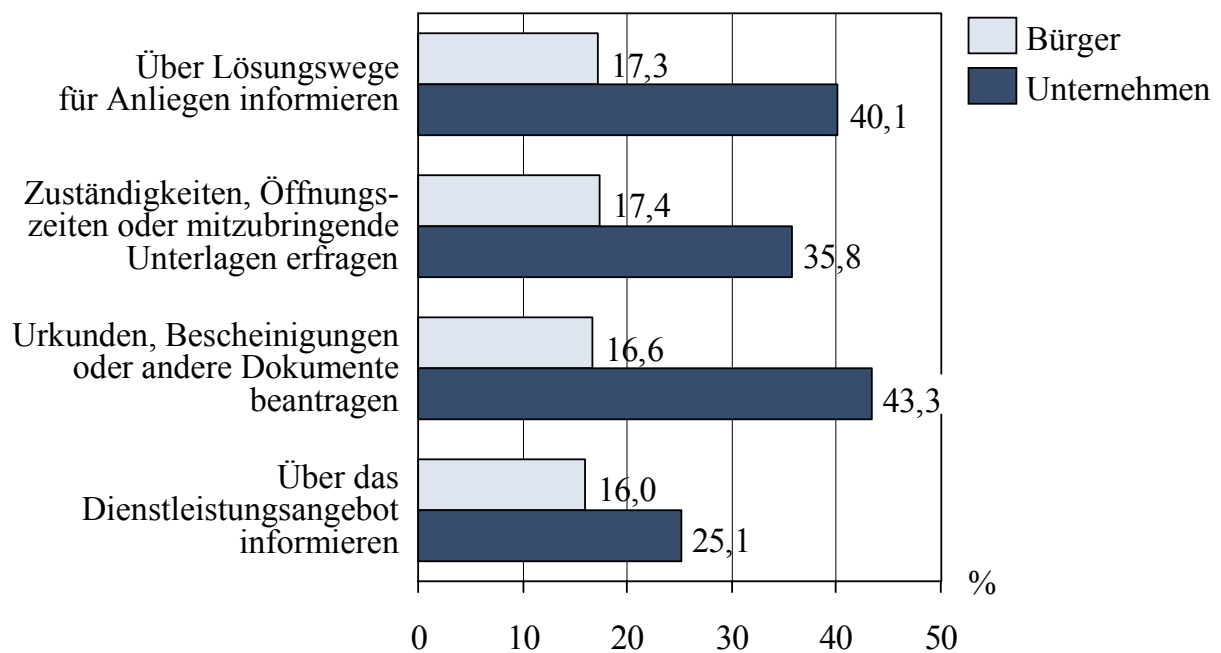
## 4.5. Zusammenfassende Gegenüberstellung

Die Ergebnisse der Bürger- und Unternehmensbefragungen zeigen ähnliche Antwortmuster und viele Übereinstimmungen. Im Folgenden werden die Studienergebnisse zusammengefasst und Unterschiede zwischen den beiden Kundengruppen hervorgehoben. Analog zum bisherigen Vorgehen beziehen sich die Ausführungen sowohl auf die telefonische Interaktion mit der Verwaltung als auch auf Einschätzungen und die Erwartungshaltung der Kunden hinsichtlich einer einheitlichen Behördenrufnummer.

### 4.5.1. Telefonische Interaktion

Die Behördenrufnummer bedient mit dem Telefon vorrangig den Kontaktweg, den sowohl ein Großteil der Bürger (41 %) als auch Unternehmensvertreter (55 %) zur Interaktion mit der Verwaltung bevorzugt (vgl. Abbildung 6). Hinsichtlich der Anruhfrequenz zeigen die Studienergebnisse, dass Unternehmen im Vergleich wesentlich öfter eine Verwaltungseinheit anrufen als Bürger. Allein aufgrund der Anliegen, die im Rahmen der Befragungen thematisiert wurden, wählen im Durchschnitt 45,7 % der Bürger wenigstens einmal im Jahr eine Verwaltungsrufnummer. Bei den Unternehmen liegt dieser Wert bei 56,8 %. Dabei geben beide Kundengruppen ähnlich häufig an, dass sie einmal im Jahr oder mehrmals im Monat anrufen.

Der Unterschied, dass Mitarbeiter der befragten Unternehmen öfter in der Verwaltung anrufen, ist im Wesentlichen der, dass sie häufiger "mehrmals im Jahr" anrufen. Die Angaben zu dieser Kategorie visualisiert Abbildung 34. Zwischen 16,0 % und 17,4 % der Bürger rufen mehrmals im Jahr an, um sich über einen Lösungsweg für ein bestimmtes Anliegen zu informieren, Zuständigkeiten, Öffnungszeiten oder Unterlagen zu erfragen, Dokumente zu beantragen oder Auskünfte über das Dienstleistungsangebot einzuholen. Aus diesen Anlässen rufen dagegen zwischen 35,8 % und 43,3 % der Unternehmensvertreter mehrmals im Jahr an. Gründe für die häufige Kontaktaufnahme von Unternehmen liegen insbesondere darin, dass sie Dokumente benötigen und sich informieren wollen, wie Angelegenheiten zu bearbeiten sind. Dies gilt ebenso für die Nachfrage grundsätzlicher Informationen, wie zum Beispiel Zuständigkeiten oder Öffnungszeiten, weshalb sich doppelt so viele Unternehmen wie Bürger an die Verwaltung wenden.

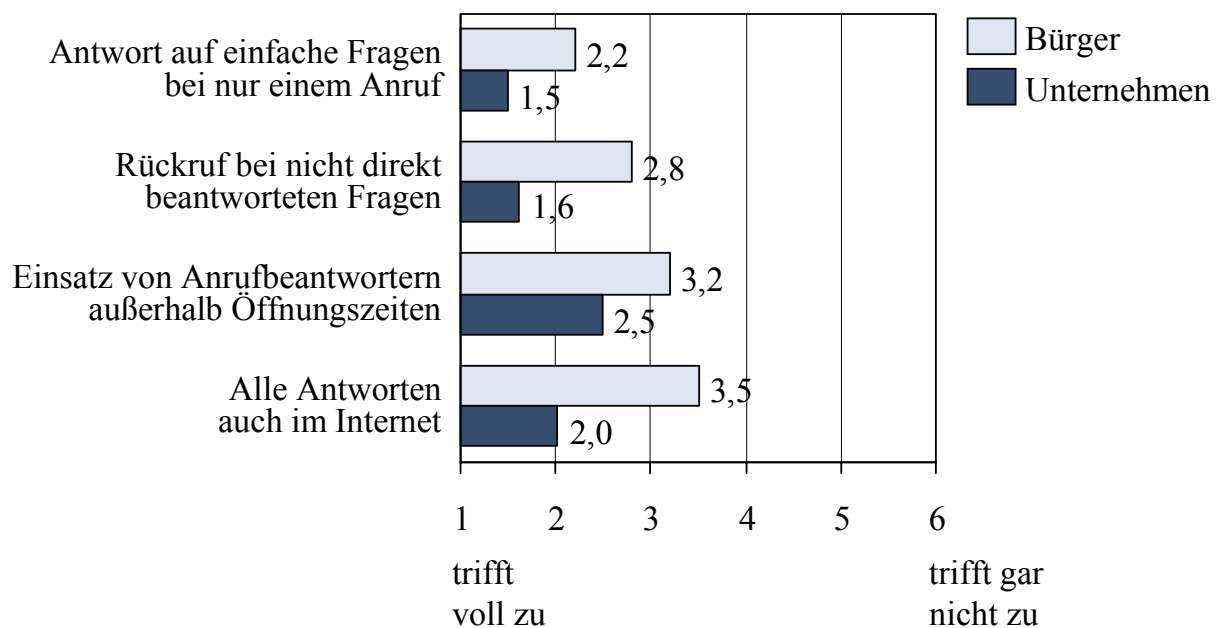


**Abbildung 34: Vergleich der Anrufe mehrmals im Jahr**

In diesem Zusammenhang fühlen sich die Unternehmensvertreter im Umgang mit den Zuständigkeiten sicherer als die Bürger. Nichtsdestotrotz geben knapp 57 % der Bürger und 47 % der befragten Unternehmen an, dass sie keinen Überblick hinsichtlich der Zuständigkeiten haben. Insgesamt haben Unternehmen höhere Ansprüche an die Verwaltung als Bürger. Dies drückt sich sowohl in ihrer geringeren Zufriedenheit mit der telefonischen Leistungserbringung als auch in einer höheren Erwartungshaltung an diese aus. Auch wenn beide Kundengruppen mit vielen Aspekten der Interaktion mit der Verwaltung nur mittelmäßig zufrieden sind, bewerten Unternehmen die angesprochenen Aspekte noch schlechter als Bürger. In Bezug auf die telefonische Interaktion mit der Verwaltung bewerten die Teilnehmer beider Studien die aktuelle Situation hinsichtlich vieler Aspekte mit einem etwas schlechteren Wert als 3,0 auf der 6-teiligen Antwortskala. Die Bewertungen beziehen sich auf die Qualität von Informationen (Bürger: 3,2; Unternehmen: 3,1), die Erreichbarkeit von zuständigen Mitarbeitern der Verwaltung (Bürger: 3,3; Unternehmen: 3,9), die Telefonsprechzeiten (Bürger: 3,3; Unternehmen: 3,7) und die Anzahl von Weitervermittlungen (Bürger: 3,4; Unternehmen: 3,8). Das Informationsangebot, aus dem hervorgeht, welche Verwaltungsdienststelle welche Angelegenheiten bearbeitet, bewerten ausgerechnet diejenigen Unternehmensvertreter nur mit 4,4, die eher selten wissen, an wen sie sich

wenden müssen. Auf Seiten der Bürger vergibt diese Gruppe immerhin noch den Wert 3,2.

Die Unterschiede zwischen Unternehmen und Bürgern sind größer, wenn betrachtet wird, inwiefern sie erwarten, dass die Verwaltung ihre Bedürfnisse erfüllt. Abbildung 35 veranschaulicht, dass Bürger nur die Erwartung haben, dass einfache Fragen bei nur einem Anruf beantwortet werden (2,2). Bei Unternehmensvertretern ist diese Erwartung mit einer Note von 1,5 wesentlich stärker ausgeprägt. Während es den Studienteilnehmern der Unternehmensbefragung ebenso besonders wichtig ist, dass sie zurückgerufen werden, wenn eine Frage bei einem Anruf unbeantwortet bleibt (1,6), ist dieser Wunsch bei Bürgern weniger vorhanden (2,8). Auch die Erwartung, dass Anrufbeantworter eingesetzt werden, ist bei Unternehmen mit einem Wert von 2,5 höher als bei Bürgern, die eine 3,2 vergeben. Insbesondere die Erwartung, dass Antworten auch im Internet zu finden sind, ist unterschiedlich stark ausgeprägt: Bei Unternehmen ist sie vorhanden (2,0), bei Bürgern hingegen nicht (3,5).



**Abbildung 35: Vergleich der Erwartungen**

Des Weiteren sind sowohl Bürgern als auch Unternehmensmitarbeitern viele der Informationen wichtig, mit denen die Verwaltung die Transparenz ihres Dienstleistungsangebots verbessern kann. Die Kundengruppen beurteilen die thematisierten Aspekte ähnlich. Besonders wichtig sind beiden Kundengruppen dabei Übersichten

zu Anliegen und wo diese zu erledigen sind, Bearbeitungsstände von Vorgängen und Prozessen sowie Informationen zu den Leistungen, die jeweilige Behörden und Ämter bearbeiten. Lediglich Informationen zur Menge bearbeiteter Vorgänge werden sehr unterschiedlich eingeschätzt, spielen vergleichsweise aber ungeachtet dessen auch eine untergeordnete Rolle. Bürgern ist dieser Punkt noch mittelmäßig wichtig, so dass sie einen Durchschnittswert von 2,7 vergeben. Unternehmen sprechen dieser Information mit einer 3,7 wesentlich weniger Bedeutung zu.

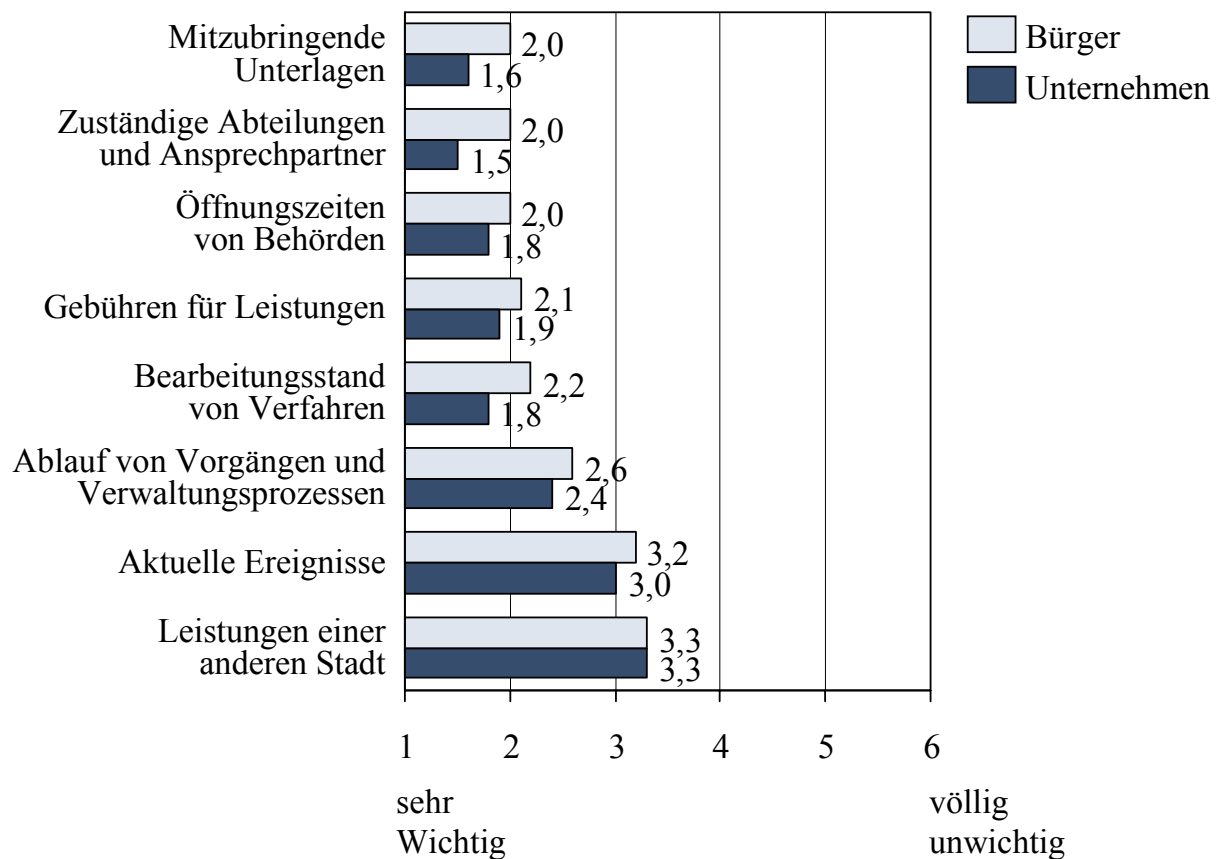
Ansonsten beurteilen Unternehmen die anderen thematisierten Aspekte durchweg etwas wichtiger als Bürger: Unternehmen bewerten die Übersichten von Anliegen und wo diese zu erledigen sind mit 1,9 (Bürger: 2,2), die Bearbeitungsdauer von Vorgängen und Prozessen mit 2,0 (Bürger: 2,3) und das Dienstleistungsangebot der jeweiligen Dienststellen mit 2,2 (Bürger: 2,4). Zusätzlich spielt für Unternehmen der Status von bearbeiteten Vorgängen eine wichtige Rolle im Informationsfluss (2,0).

Darüber hinaus zeigt ein Vergleich der Studienergebnisse zu den Kundenbefragungen folgendes: Obwohl Unternehmen unzufriedener mit der telefonischen Leistungserbringung der Verwaltung sind, offenbar höhere Ansprüche an diese haben und eine erhöhte Transparenz nützlich für ihre Arbeit ist, sind sie skeptischer in Bezug auf den Einsatz von Callcentern in der Verwaltung, die ähnlich zu Servicrufnummern zu Produktinformationen sind. Während nur 16,2 % der Bürger dem Einsatz von Callcentern ablehnend gegenüber stehen, tun dies auf Seiten der Unternehmen 43,3 %. Daneben existiert jedoch auch eine große Gruppe, die eine zustimmende Haltung einnimmt. Diese setzt sich aus 36,5 % der Bürger und 33,7 % der Unternehmensvertreter zusammen.

#### **4.5.2. Einschätzungen zur Behördenrufnummer**

In Bezug auf die zentrale Behördenrufnummer zeigen die Studienergebnisse auf, inwiefern verschiedene Leistungen und Eigenschaften für Bürger und Unternehmen von Bedeutung sind. In Abbildung 36 sind die Abwägungen beider befragten Gruppen zu verschiedenen Inhalten gegenübergestellt, zu denen die Behördenrufnummer Auskunft geben kann und aus Kundensicht auch sollte. Insgesamt zeigen die Angaben, dass die angesprochenen Aspekte den Unternehmensvertretern etwas wichtiger

sind als den Bürgern. Beide Kundengruppen sehen Informationen zu folgenden Themen als wichtig an: mitzubringende Unterlagen, zuständige Ansprechpartner, Öffnungszeiten von Ämtern und Behörden, anfallende Gebühren für Leistungen sowie die Bearbeitungsstände von Verfahren. Während die Unternehmen diesbezüglich Werte zwischen 1,5 und 1,9 vergeben, liegen die Antworten der Bürger zwischen 2,0 und 2,2.

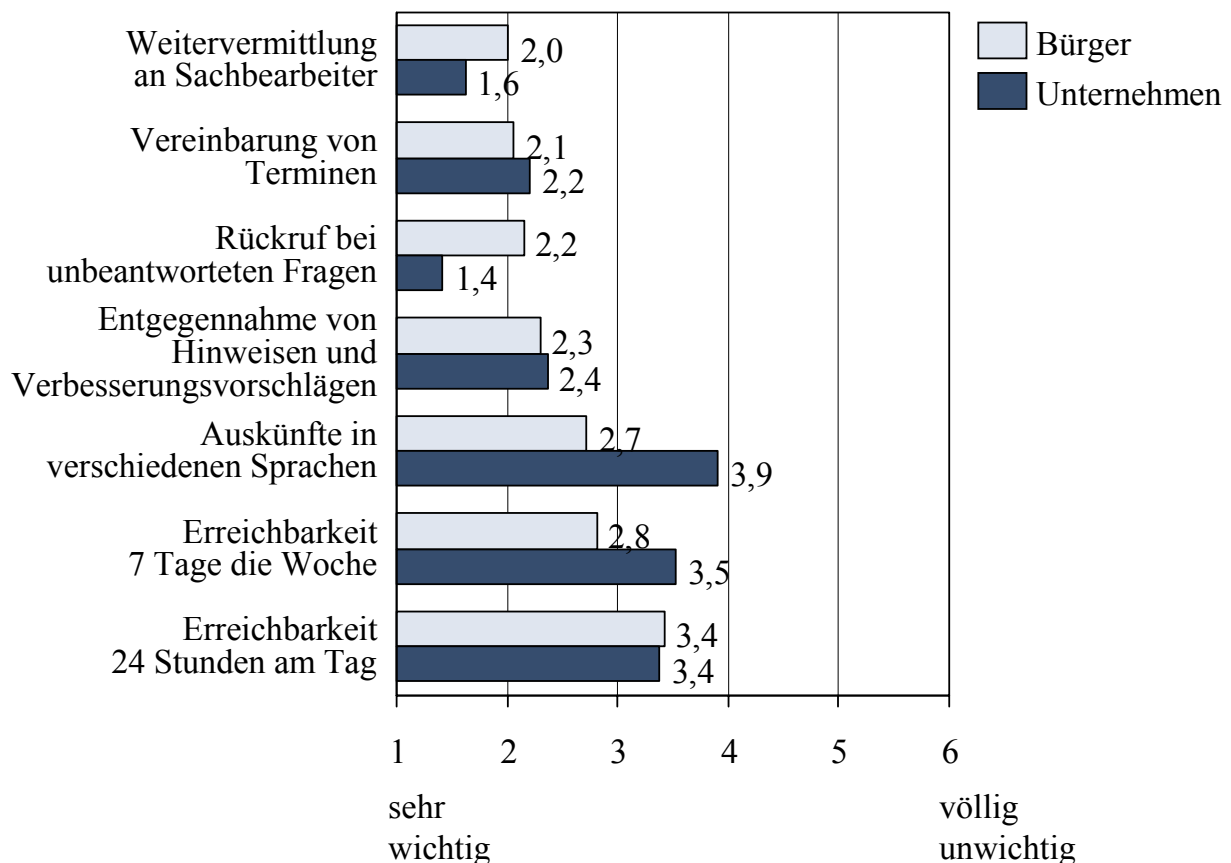


**Abbildung 36: Vergleich der Bedeutung von Informationen**

Außerdem sind sich die Kunden einig, dass ihnen Informationen zu Leistungen einer anderen Stadt weniger wichtig sind. Diese bewerten sowohl Bürger als auch Unternehmensvertreter mit 3,3. Auch Informationen zu aktuellen Ereignissen sind den beiden Kundengruppen mit Werten von 3,2 und 3,0 nur mittelmäßig wichtig. Im Vergleich interessieren sie sich mehr für Auskünfte über den Ablauf von Vorgängen und Verwaltungsprozessen, was wiederum für Unternehmen ein wenig wichtiger ist (2,4) als für Bürger (2,6).



Darüber hinaus sind beiden Kundengruppen die ersten drei Merkmale besonders wichtig, die in Abbildung 37 vergleichend aufgelistet sind. Hier zeigen die Ergebnisse, dass Bürger und Unternehmensmitarbeiter unterschiedliche Prioritäten haben. Bürgern ist die Weitervermittlung an Sachbearbeiter aus einer Fachabteilung am wichtigsten (2,0), wobei diesem Aspekt von Seiten der Unternehmen mit dem Wert 1,6 noch mehr Bedeutung zugemessen wird. Die Vereinbarung von Terminen mit Sachbearbeitern sehen alle Studienteilnehmer als gleich wichtig an (Bürger: 2,1; Unternehmen: 2,2). Die Leistung, dass Kunden von der Verwaltung zurückgerufen werden, steht bei Bürgern auf gleicher Stufe (2,2), wohingegen dieses Merkmal von Servicecentern für Unternehmen wesentlich bedeutender ist, was sich in der Note 1,4 widerspiegelt. Die Entgegennahme von Hinweisen und Verbesserungsvorschlägen stufen beide Gruppen als annähernd gleich wichtig ein.



**Abbildung 37: Vergleich der Merkmale einer Behördenrufnummer**

Die letzten drei Leistungen sind im Vergleich mit den anderen Punkten weniger wichtig, wobei die Unternehmensvertreter dies in ihrer Bewertung deutlicher ausdrü-

cken. Eine tägliche Erreichbarkeit von 24 Stunden (Bürger und Unternehmen: 3,4), eine Erreichbarkeit 7 Tage die Woche (Bürger: 2,8; Unternehmen: 3,5) und Auskünfte in verschiedenen Sprachen (Bürger: 2,7; Unternehmen: 3,9) sind Merkmale der Behördenrufnummer, die von den Kunden weniger Wert geschätzt werden.

Die Kundengruppen sind sich auch darin einig, dass sie selber aktiv werden würden, um die Verwaltung zu unterstützen. Hierzu würden sie Beobachtungen wie zum Beispiel eine defekte Ampel oder sonstige Störungen, die in den Zuständigkeitsbereich der Verwaltung fallen, unter der Behördenrufnummer melden: 45,2 % der Bürger und 52,9 % der antwortenden Unternehmen bestätigen dies, indem sie mit "auf jeden Fall" oder "sehr wahrscheinlich" auf die entsprechende Frage antworten. Inklusiv der Antwortenden, die solche Auffälligkeiten wahrscheinlich melden würden, steigt der Anteil sogar auf 83,3 % der Bürger und 73,8 % der Unternehmen.

Nur 12 % der befragten Bürger und 11 % der befragten Respondenten der Unternehmensbefragung sind bereit, für den telefonischen Service eine Gebühr zu zahlen, die über dem Ortstarif liegt. Demnach vertreten beide Kundengruppen die Meinung, dass eine Behördenrufnummer keine zusätzlichen Kosten verursachen sollte. Abgesehen davon stehen allerdings sowohl Bürger als auch Unternehmen einer einheitlichen Behördenrufnummer insgesamt positiv gegenüber. Mit 50,1 % sieht genau die Hälfte der Bürger in einer behördenübergreifenden Servicenummer einen wesentlichen Fortschritt in Bezug auf die Kommunikation und Kontaktaufnahme zur Verwaltung. Auf Seiten der Unternehmen stimmen dieser Aussage sogar 64,7 % der Studienteilnehmer zu. Im Vergleich mit der Frage zum Einsatz von Callcentern wird die Behördenrufnummer weitaus besser bewertet. Dies unterstützt die Hypothese, dass der Begriff Callcenter negativ besetzt ist. Genauso kann aber auch vermutet werden, dass die thematisierten Leistungen, Eigenschaften und Nutzen, die einer zentralen Behördenrufnummer zugesprochen werden, die Kundengruppen überzeugen.



## 5. Fazit

Die öffentliche Verwaltung steht zunehmend höheren Anforderungen und dem Vorwurf ineffizienten Wirtschaftens gegenüber. In diesem Zusammenhang scheinen Servicecenter verschiedene Rahmenbedingungen verbessern zu können, die problembehaftet sind und sich zum Beispiel auf Aspekte der Serviceorientierung, Leistungsfähigkeit, Organisation und Effizienz beziehen. Nicht nur in anderen Ländern etablierte Servicecenter bestätigen den Erfolg dieser Einrichtungen, sondern genauso Servicecenter, die in Deutschland bereits erfolgreich betrieben werden.

So konnte im Rahmen der Studie gezeigt werden, dass nach Einschätzung der Servicecenter-Verantwortlichen diese Einrichtungen überaus positive Effekte bewirken. Sie beurteilen die etablierten Servicecenter durchweg sehr zufriedenstellend und unterstreichen, dass diese insgesamt die an sie gestellten Erwartungen erfüllen und vorab definierte Ziele erreichen. Die Interviewpartner weisen aber auch darauf hin, dass sowohl beim Aufbau als auch während des Betriebs der Servicecenter unterschiedliche Schwierigkeiten zu bewältigen sind. Der Aufbau der Einrichtungen an sich stellt dabei kein größeres Hindernis dar. Schwierigkeiten begründen sich vielmehr über die Haushaltslage und politischen Entscheidungen, aufgrund derer ein Servicecenter-Projekt schnell scheitern kann. Aber auch sonstige Widerstände innerhalb der Verwaltung sind zu überwinden. Hierzu gehört zum Beispiel, dass Dienststellenverantwortliche die Leistungsfähigkeit der Servicecenter bezweifeln und diese vom Gegenteil zu überzeugen sind, was großer Anstrengungen bedarf. Im Allgemeinen verkehrt sich diese voreingenommene Sicht aber ins Gegenteil. Hierfür ist die positive Nutzenbilanz verantwortlich, die im Rahmen der Kooperation mit Servicecentern auf Seiten der Fachabteilungen erreicht wird.

Insbesondere die schlechte Erreichbarkeit von zuständigen Verwaltungsmitarbeitern, die teilweise nur bei 50 % liegt, kann ein Servicecenter verbessern. Servicecenter erreichen in der Regel eine Erreichbarkeit von ungefähr 80 %, wobei diese vereinzelt sogar noch übertroffen wird. In diesem Zusammenhang werden selbstaufgelegte Serviceversprechen definiert, die zum Beispiel lauten, dass 80 % der eingehenden Anrufe innerhalb von 30 Sekunden angenommen werden. Diese erfüllen die Servicecenter weitestgehend, wobei der Zielerreichungsgrad vom Entwicklungsstand der Einrichtung, vom integrierten Leistungsangebot und vom Anrufvolumen abhängig ist. Aktu-

ell gehen in den bestehenden kommunalen Servicecentern *pro Tag* ungefähr fünf Anrufe je 1.000 Einwohner ein – bezogen auf die Einwohnerzahlen der Städte, in denen ein Servicecenter etabliert ist.

Sowohl Bürger als auch Mitarbeiter in Unternehmen bevorzugen das Telefon, um mit der Verwaltung zu kommunizieren. Dabei sind die Servicecenter in der Lage, insbesondere oft gestellte Standardfragen und Routineanliegen effizient auf einem qualitativ hohen Niveau zu bearbeiten. Hierfür können die Mitarbeiter der Servicecenter jederzeit das Verwaltungswissen abrufen, das gebündelt und zentral in Wissensdatenbanken gespeichert wird oder im Internet und Intranet zur Verfügung steht. Auf diesem Weg können Effizienzsteigerungen realisiert werden, da Servicecenter die Verwaltungsmitarbeiter in Fachdienststellen entlasten. Vorrangig werden Bereiche entlastet, die ein großes Anrufvolumen zu bewältigen haben und die häufig von Kunden frequentiert werden. Publikumsintensive Bereiche sind zum Beispiel das Bürger- und Einwohnermeldeamt, das Standes-, Ordnungs-, Straßenverkehrs-, Entsorgungsamt sowie die Führerschein- und Kfz-Stelle. Für Kunden entfallen lange Zeiten in Warteschleifen und mehrmalige Anrufversuche.

Viele Fragen (insbesondere die der Bürger) können in weniger als 2 Minuten zufriedenstellend beantwortet werden. Bürger wenden sich häufig mit Fragen an die Servicecenter, die sich beispielsweise auf Ausweis-, Fahrzeug- und Müllangelegenheiten sowie Öffnungszeiten und Adressen von Dienststellen beziehen. Das Leistungsangebot der verschiedenen Servicecenter ähnelt sich inhaltlich und ist zu Teilen sogar deckungsgleich, wenngleich die bearbeiteten Themen unterschiedlich bezeichnet und teilweise auch anders behandelt werden. Unterschiede betreffen insbesondere die jeweils vorliegenden Rahmenbedingungen und den Leistungsgrad (Anrufvolumen, integrierte Dienstleistungen etc.) der Servicecenter. Abgesehen von regionalen oder lokalen Besonderheiten können Unterschiede der Dienstleistungen unter anderem auf die kommunale Selbstverwaltung zurückgeführt werden, die von Servicecenter-Verantwortlichen mit Blick auf die Behördenrufnummer 115 auch als ein kritischer Aspekt angeführt wird – insbesondere vor dem Hintergrund, ein einheitliches Dienstleistungsangebot zu etablieren. Der Status quo der etablierten Servicecenter zeigt jedoch, dass durchaus Potenzial vorhanden ist, um Leistungen zu standardisieren und im Rahmen der Behördenrufnummer 115 städteübergreifend ein einheitliches Dienstleistungsangebot aufzubauen.

Auch die Ausgestaltung von Servicecentern weist diverse Unterschiede auf der Detailebene auf. Trotzdem sind diese ähnlich aufgebaut, wobei in den Servicecentern teilweise sogar die gleichen Systeme implementiert sind. Hierzu führt unter anderem ein konstruktiver Informationsaustausch der Servicecenter-Verantwortlichen untereinander. Im Rahmen der gegenseitigen Unterstützung können zum Beispiel Schwierigkeiten mit Hilfe der ausgetauschten Erfahrungen direkt umgangen oder schneller gelöst werden. In letzter Konsequenz musste jedoch jede Verwaltungseinrichtung ihren eigenen Weg finden, da die jeweiligen Rahmenbedingungen teilweise zu unterschiedlich sind, wie beispielsweise zur Verfügung stehende Ressourcen, die Größe der Servicecenter oder in das Leistungsangebot integrierte Fachbereiche.

Insgesamt scheinen die Erfolge der etablierten Servicecenter auf alle Verwaltungsebenen übertragbar zu sein. Der wesentliche Unterschied der Servicecenter auf Landesebene liegt im Vergleich mit kommunalen Einrichtungen vorrangig darin begründet, dass das Land für andere fachliche Themen zuständig ist. Folglich dominieren hier andere Fragen die Arbeit der Servicecenter-Mitarbeiter. Diese erfordern zwar ein weniger breites Wissen, aber dafür häufig tiefere Fachinformationen. Abgesehen davon rufen Kunden ein Servicecenter auf Landesebene wesentlich seltener an – sie wenden sich dagegen erheblich häufiger per E-Mail an diese.

Ein ganz anderes Ergebnis zeigt der Vergleich zwischen den kommunalen Servicecentern und der betrachteten Einrichtung, die auf Unternehmen ausgerichtet ist. Hier sind keine Parallelen zu verzeichnen, sondern eine komplett andere Ausrichtung. In der Regel erfolgt lediglich die erste Kontaktaufnahme der Kunden über das Telefon. Da die Anliegen im Allgemeinen nicht in ein paar Minuten abschließend bearbeitet werden können, hat jeder Kunde einen festen Ansprechpartner. Dieser nimmt für die komplette Bearbeitungsdauer der Angelegenheit eine Art Lotsenfunktion ein. In dieser Rolle beraten die Mitarbeiter ihren Kunden, begleiten durchzuführende Prozesse und erledigen auch selber Angelegenheiten für diesen. Im optimalen Fall hat ein Kunde nur noch alle erforderlichen Unterlagen sowie Informationen bereitzustellen und eine Unterschrift zu leisten. Damit erscheint es auf den ersten Blick kaum möglich, dass unternehmensspezifische Leistungen durch Servicecenter erbracht werden können, die den telefonischen Kommunikationskanal fokussieren. Zu diesem Thema sind auch die Servicecenter-Verantwortlichen uneinig. Tendenziell herrscht aber die Meinung vor, dass durch Servicecenter auch für Unternehmen und insbesondere für Unternehmensgründer ein wesentlicher Mehrwert entsteht, da sie erste Informationen

bei Servicecentern erfragen können und zumindest Auskunft über zuständige Ansprechpartner erhalten. In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Großen und Ganzen, dass Servicecenter auch für Unternehmen einen Wert stiften oder wenigstens von ihnen vielfach bemängelte Leistungsbestandteile verbessern können.

Die Kundenbefragungen verdeutlichen, dass sowohl Bürger als auch Mitarbeiter in Unternehmen die telefonische Interaktion mit der öffentlichen Verwaltung als nicht zufriedenstellend empfinden. Beide Kundengruppen bewerten viele der thematisierten Aspekte tendenziell ähnlich, wobei sich zeigt, dass die Studienteilnehmer der Unternehmensumfrage häufiger eine Dienststelle anrufen, sie noch weniger als Bürger mit den Leistungen und dem Service der Verwaltung zufrieden sind, höhere Ansprüche an die Kommunikation mit dieser haben und von einer Behördenrufnummer in einem höheren Maß erwarten, dass diese bestimmte Leistungen und Eigenschaften umfasst. Gleichzeitig beurteilen sie eine Behördenrufnummer eher als wesentlichen Fortschritt in der Kommunikation mit der Verwaltung. Während diese Position 50 % der Bürger einnehmen, sind es auf Seiten der Unternehmen knapp 65 %.

Von einer einheitlichen Behördenrufnummer erwarten Bürger und Unternehmen vor allem die Beantwortung einfacher Fragen bei nur einem Anruf und insgesamt eine bessere Erreichbarkeit der Verwaltung. Darüber hinaus ist es für Unternehmen von Bedeutung, dass Informationen auch im Internet recherchierbar sind. Die Themen, die übereinstimmend von besonderem Interesse sind, umfassen zum Beispiel zuständige Ansprechpartner, Öffnungszeiten von Behörden, mitzubringende Unterlagen, Gebühren für Leistungen und Bearbeitungsstände von Verfahren. Die meisten Eigenschaften und Leistungsmerkmale, die eine Behördenrufnummer und Servicecenter auszeichnen, beurteilen beide Kundengruppen als wünschenswert. Folgende Punkte sind ihnen besonders wichtig: Bei einem Anruf sollte es möglich sein, dass der Anrufer an einen Sachbearbeiter einer Fachabteilung weitervermittelt wird, er direkt Termine mit einem Sachbearbeiter einer Dienststelle vereinbaren kann und die Verwaltung ihn zurückruft, wenn eine Frage unbeantwortet geblieben ist. Dagegen ist das Gewährleisten einer Erreichbarkeit an 7 Tagen der Woche weniger wichtig und auch eine Erreichbarkeit von 24 Stunden am Tag liegt nicht im Fokus des Interesses der befragten Verwaltungskunden. Sie interessieren sich aber beispielsweise für Übersichten zu Anliegen und wo diese zu erledigen sind, für die Bearbeitungsdauer von Prozessen und Vorgängen und welche Dienstleistungen die jeweiligen Behörden und

Ämter erfüllen. Für diesen verbesserten Service würden aber nur sehr wenige Kunden eine über dem Ortstarif liegende Gebühr zahlen. Sie würden aber selber aktiv werden, um der Verwaltung Auffälligkeiten zu melden, damit diese schneller auf Missstände reagieren kann.

Aus allen drei Studienergebnissen können nützliche Hinweise für die Gestaltung der Behördenrufnummer abgeleitet werden. Die Ausführungen zeigen, dass die Kundenpräferenzen im Großen und Ganzen mit den Leistungen und Eigenschaften übereinstimmen, die von Servicecentern bereits angeboten werden. Dabei kann ein Servicecenter bzw. 115 alleine schon deswegen für seine Kunden entsprechend hilfreich sein, weil sie darüber informieren, welche Dienststelle innerhalb der Verwaltung für welche Anliegen zuständig ist. Servicecenter ersetzen eine gegebenenfalls umständliche Suche nach dem richtigen Ansprechpartner durch einen einzigen Anruf. Die Erfolge der Servicecenter bestätigen, dass diese ein geeignetes Instrument sind, um verschiedene Mängel bezüglich der telefonischen Interaktion der Bürger mit der Verwaltung zu beseitigen, wie etwa ihre Erreichbarkeit.

Nicht nur die Verantwortlichen der Servicecenter sind von den Einrichtungen überzeugt, sondern genauso ihre Kunden, was auch eine Kundenbefragung eines der betrachteten Servicecenter beispielhaft bestätigt und die hier vorgestellten Studienergebnisse der Kundenbefragungen skizzieren. Die betrachteten Einrichtungen bieten einen kundennahen Service an, der die Verwaltung entlastet und ihren Kunden hilft. Die Studienergebnisse vermitteln interessante Einblicke auf vielen verschiedenen Ebenen und können für den Aufbau und Einsatz von weiteren Servicecentern wertvoll sein. Gemeinsam mit den Erfahrungen, die in den etablierten Servicecentern in umfassender Form vorliegenden und im 115-Netzwerk summiert werden, bilden sie eine breite Informationsbasis für den Weg zu einer einheitlichen Behördenrufnummer.



# Literaturverzeichnis

**Accenture (2007):** Government Executive Series – Leadership in Customer Service: Delivering on the Promise, online unter [http://nstore.accenture.com/acn\\_com/PDF/2007LCSDelivPromiseFinal.pdf](http://nstore.accenture.com/acn_com/PDF/2007LCSDelivPromiseFinal.pdf), letzter Zugriff: 04.12.2008.

**Amerkamp, Kurt (2005):** Reform des Gemeindehaushaltsrechts in Hessen – Konsequente Umsetzung führt zu mehr Wirtschaftlichkeit, in: Der Landkreis, Heft 1, 75. Jahrgang, S. 33-35.

**BearingPoint (2006):** Kundenmanagement in der Bundesverwaltung: Behördenbefragung und Studie im Rahmen von BundOnline 2005, Frankfurt am Main.

**Bertmann, Christian/Born, Christof/Goldau, Tina/Luch, Anika D./Moukabary, Gamal/Peters, Johannes/Schellong, Alexander/Schulz, Sönke E./Siebert, Jörg/Ziesing, Jan-Henrik (2008):** Studie zur Einführung einer behördenübergreifenden Servicrufnummer 115 in Deutschland: Strategie 115, Stuttgart.

**Biskoping-Kriening, Ludwig (2005):** Das neue kommunale Finanzmanagement (NKF) in Nordrhein-Westfalen, in: Der Landkreis, Heft 1, 75. Jahrgang, S. 30-32.

**Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K. (2007):** Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell: Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, Berlin.

**Bundesministerium des Innern/Land Hessen (2008):** Projekt D115: Einheitliche Behördenrufnummer, Feinkonzept, online unter: [http://www.d115.de/cln\\_091/nn\\_739638/SharedDocs/Publikationen/DE/feinkonzept\\_\\_langfassung.html?\\_\\_nnn=true](http://www.d115.de/cln_091/nn_739638/SharedDocs/Publikationen/DE/feinkonzept__langfassung.html?__nnn=true), letzter Zugriff: 16.01.2009, Berlin und Wiesbaden.

**Daum, Ralf (2002):** Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien für bürgerorientierte Kommunalverwaltung, Baden-Baden.

**Ebersbach, Lydia (2008):** Konstruktives Direktmarketing, in: Belz, Christian/Schögel, Marcus/Arndt, Oliver/Walter, Verena (Hrsg.): Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden.

**Fudalla, Mark/Nowacki, Julia/Wöste, Christian (2004):** Haushaltskonsolidierung und Doppik: infrastructure & government, Berlin.

**Graudenz, Dirk (2007):** Eine einheitliche Rufnummer 115 für Verwaltungsdienstleistungen: Chancen und Herausforderungen, online unter <http://www.isprat.net>, letzter Zugriff: 11.12.2008.

**Grimmer, Klaus (2004):** Öffentliche Verwaltung in Deutschland: Eine problemorientierte Einführung, Wiesbaden.

**Hauschild, Matthias (2005):** Reform des Gemeindehaushaltsrechts aus DLT-Sicht längst überfällig, in: Der Landkreis, Heft 1, 75. Jahrgang, S. 11-14.

**Kieser, Alfred (2001):** Der Situative Ansatz, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, S. 169-198.

**Lucke, Jörn von (2008):** Hochleistungsportale für die öffentliche Verwaltung, Lohmar, Köln.

**Notheis, Klaus (2005):** Neues kommunales Rechnungswesen (NKR) in Baden-Württemberg – Entscheidung für das Optionsmodell, in: Der Landkreis, Heft 1, 75. Jahrgang, S. 22-28.

**Päßler, Karin (2005):** Der schnelle Draht zur Stadtverwaltung: Mehr Bürgernähe und moderne Arbeitsplätze für die Beschäftigten – im Call-Center der Stadt Aachen kein Widerspruch, in: Kommunalen Arbeitsschutz – Magazin des Rheinischen Gemeindeunfallversicherungsverbandes, 16. Jahrgang.

**Plag, Martin (2007):** Veränderungsmanagement in Bundesministerien: Eine empirische Untersuchung auf Basis multipler Fallstudien, Wiesbaden.

**Pünder, Hermann (2005):** Der "doppische" Kommunalhaushalt – ein neuer Rechnungsstil für eine neue Kommunalverwaltung, in: Der Landkreis, Heft 1, 75. Jahrgang, S. 18-21.

**Schellong, Alexander (2008):** Citizen Relationship Management: A Study of Customer Relationship Management in Government, Frankfurt am Main.

**Scupin, Yvonne (2006):** Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit: Eine kausalanalytische Untersuchung, Wiesbaden.

**Seiler, Kai/Tielsch, Rainer/Müller, Bernd Hans (Hrsg.) (2002):** Projektverbund Ver-T-iCall: Handlungshilfe: Service Center der öffentlichen Verwaltung gesund und effizient gestalten!, Wuppertal.

**Yin, Robert K. (2003):** Case Study Research: Design and Methods, London.