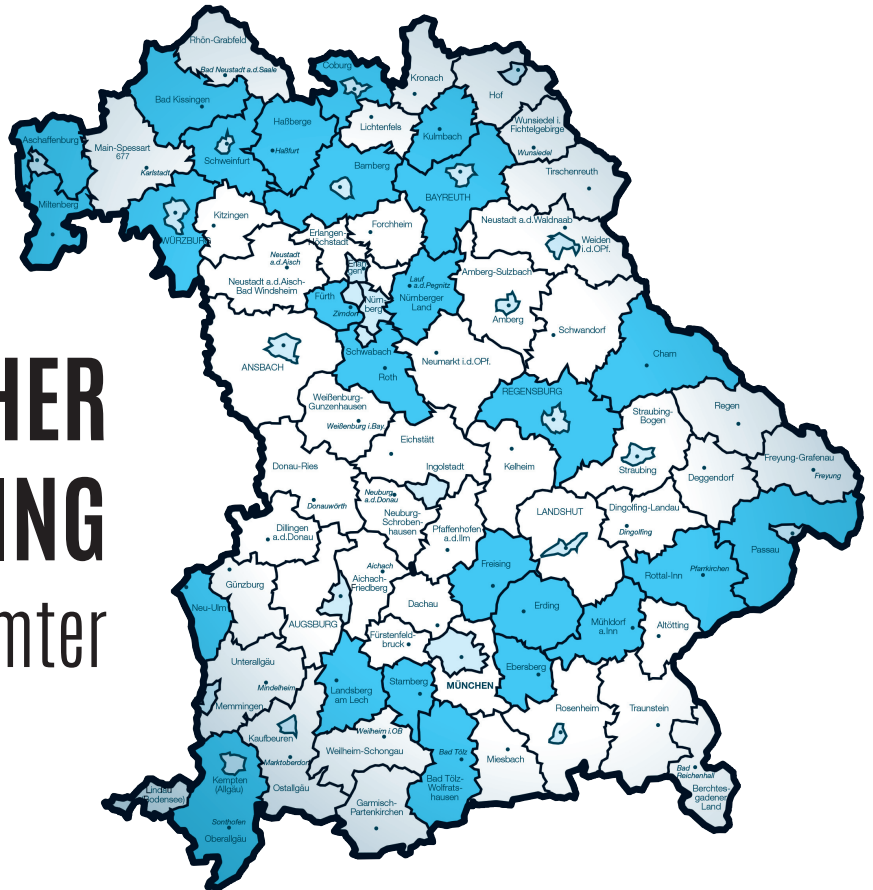


BAYERISCHER INNOVATIONSRING für Landratsämter



LEITFADEN

FÜR EIN SERVICE- UND KUNDENORIENTIERTES LANDRATSAMT





04 Vorwort des Projektgruppenleiters

05 1. Handlungsempfehlung I: Grundlegende Servicestandards und Controlling

- 1.1. Zielgröße zur Verbesserung der Service- und Kundenorientierung
- 1.2. Umsetzung der Handlungsempfehlungen
- 1.3. Servicestandards und Qualitätssicherung

08 2. Handlungsempfehlung II: Internetauftritt / digitale Angebote

- 2.1. Bedeutung von Internetauftritt und digitalen Angeboten
- 2.2. Gestaltung des Internetauftritts und von digitalen Verwaltungsleistungen
- 2.3. Auffindbarkeit der Inhalte
- 2.4. Interne Organisation

11 3. Handlungsempfehlung III: Erreichbarkeit

- 3.1. Bedeutung der Erreichbarkeit
- 3.2. Telefonische Erreichbarkeit
- 3.3. Terminvereinbarungen
- 3.4. Öffnungszeiten / persönliche Erreichbarkeit
- 3.5. Digitale Erreichbarkeit

13 4. Handlungsempfehlung IV: Gebäudegestaltung

- 4.1. Bedeutung der Gebäudegestaltung
- 4.2. Vorbeugender Behördenselbstschutz
- 4.3. Raumplanung / Wegweisung im Gebäude
- 4.4. Wartebereiche
- 4.5. Raumgestaltung in Büros
- 4.6. Einrichten von Frontoffice-Arbeitsplätzen

16 5. Handlungsempfehlung V: Zentraler Bürger-/ Kundenservice

- 5.1. Begriffsbestimmung
- 5.2. Ausbaustufen
- 5.3. Vorteile eines zentralen Bürger-/Kundenservice
 - 5.3.1. Vorteile für die Kunden
 - 5.3.2. Vorteile für das Landratsamt und die Mitarbeiter/-innen
- 5.4. Erfolgsfaktoren bei der Einrichtung
- 5.5. Praxisbeispiele
- 5.6. Leitfaden zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice in den Landratsämtern

20 6. Handlungsempfehlung VI: Generelle Bearbeitungsstandards

- 6.1. Bedeutung der Bearbeitung der Kundenanliegen
- 6.2. Qualität der Beratung
- 6.3. Bearbeitungsdauer

22 7. Handlungsempfehlung VII: Besondere Bearbeitungsstandards im Rahmen des „RAL-Gütezeichens“

- 7.1. Bedeutung eines mittelstandsorientierten Landratsamts
- 7.2. Nutzen des RAL-Gütezeichens
- 7.3. 14 Serviceversprechen
- 7.4. Interne Organisation

23 8. Handlungsempfehlung VIII: Umgang mit Beschwerden

- 8.1. Umgang mit Beschwerden
- 8.2. Leitfaden für eine Ideen- und Beschwerdemanagement in den Landratsämtern



Landrat Robert Niedergesäß, Landkreis Ebersberg, Leiter der Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ des Bayerischen Innovationsrings

Spitzenleistung in der Verwaltung entsteht nicht zufällig - sie ist das Ergebnis konsequenter Orientierung am Bürger

Was unterscheidet ein gutes Landratsamt von einem Herausragenden? Und woran messen die Bürgerinnen und Bürger den Unterschied? Bürger- und Kundenbefragungen liefern darauf klare Antworten. Sie machen sichtbar, wo Landratsämter bereits überzeugen – und wo noch ungenutzte Potenziale liegen. Der Innovationsring des Bayerischen Landkreistags führt deshalb seit 1999 regelmäßig Bürger-/Kundenbefragungen durch, zuletzt im Jahr 2022.

Die Ergebnisse zeigen: Die Landratsämter nutzen diese Chance. Die Gesamtzufriedenheit ist im Vergleich zur letzten Befragung im Jahr 2015 erneut gestiegen – 93 % der Bürgerinnen und Bürger sind mit der Arbeit der Landratsämter zufrieden. Besonders bemerkenswert ist der deutliche Zuwachs bei den außerordentlich und sehr Zufriedenen um 5 Prozentpunkte auf über 68 %. Auch die Wahrnehmung der Landratsämter als moderne Dienstleistungszentren sowie als kompetente Partner und Berater hat sich weiter gefestigt.

Bei der Bewertung der Leistungsbereiche zeigen sich vor allem bei der Bearbeitung von Anliegen – etwa in der Qualität der Beratung und der Hilfsbereitschaft – sowie beim Zeitmanagement spürbare Fortschritte seit 2015. Am besten bewerten die Bürgerinnen und Bürger weiterhin die Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und fachliche Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Für die Bürgerinnen und Bürger sind die Befragungen damit eine echte Einladung, sich aktiv an der Weiterentwicklung der Service- und Kundenorientierung ihres Landratsamts zu beteiligen. Gleichzeitig profitieren auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – durch ein gestärktes Verwaltungsbild und eine sinkende Zahl an Beschwerden infolge steigender Zufriedenheit.

Die Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ des Innovationsrings wertet die Ergebnisse regelmäßig aus und stellt mit dem vorliegenden Leitfaden konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis zur Verfügung. Ergänzt wird dieser durch vielfältige Praxiserfahrungen sowie Erkenntnisse aus der Einführung des RAL-Gütezeichens „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung“, das den Landkreisen Ebersberg, Traunstein und Landsberg am Lech – als ersten in Bayern – verliehen wurde. Auch die digitale Verwaltung wird dabei mitgedacht.

Die Empfehlungen richten sich gezielt an die Entscheidungsträger in den Landratsämtern – insbesondere an Sie als Landrätinnen und Landräte – und bieten zugleich den mit der Umsetzung betrauten Praktikerinnen und Praktikern eine fundierte Orientierung. Die jeweiligen örtlichen Gegebenheiten sind dabei zu berücksichtigen.

Nutzen Sie die Impulse dieses Leitfadens, um Ihren Landkreis gezielt weiterzuentwickeln. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung – die Mitglieder der Projektgruppe stehen Ihnen gerne beratend zur Seite!



1. Handlungsempfehlung I: Grundlegende Servicestandards und Controlling

1.1. Zielgröße zur Verbesserung der Service- und Kundenorientierung

- Gegenstand von „**Bürger-/Kundenbefragungen**“ ist die Messung der Zufriedenheit, Kundenbindung und Akzeptanz von Bürgerinnen und Bürgern mit den für sie zuständigen Landratsämtern. Dabei liegt die Zielsetzung der Befragungen in der Bereitstellung umsetzungsfähiger Ergebnisse zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.¹
- Alle Bemühungen, die Service- und Kundenorientierung einer Behörde zu verbessern, schlagen sich erfolgreich bzw. im negativen Falle weniger erfolgreich in der **Zielgröße** des „**Beziehungsindex**“ nieder. Er besteht aus 4 Indikatoren und spiegelt die innere Einstellung und das konkrete Verhalten von Bürgerinnen und Bürgern gegenüber dem Landratsamt wider.



Die Indikatoren des Beziehungsindex

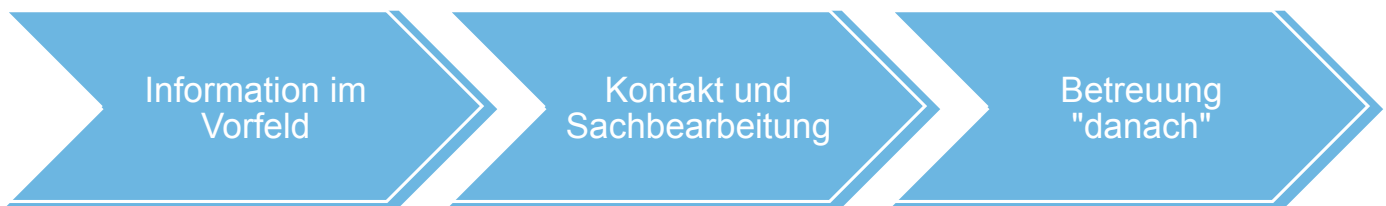
- Dabei wird die **Steigerung der Kundenzufriedenheit** in 6 Leistungsbereichen gemessen: dem Image, der Bearbeitung der Kundenanliegen, der Gebäudegestaltung, dem Zeitmanagement, der Erreichbarkeit sowie der Anfahrt zum Gebäude. Der Einfluss der einzelnen Leistungsbereiche auf die Zielgröße weist die genannte Reihenfolge aus.¹

¹ Hierzu ausführlich: Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Leitfaden zur Entwicklung und Umsetzung einer Bürger-/Kundenbefragung für die Landratsämter, April 2014, online abrufbar unter <https://www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/>.

- Der Leitfaden gibt zu allen o.g. Leistungsbereichen **Handlungsempfehlungen**, wie die Service- und Kundenorientierung verbessert werden kann. Generell gilt: Je stärker der Einfluss eines Bereichs auf die Zielgröße ist, desto wichtiger ist es, die Bürgerinnen und Bürger in diesem Bereich zufrieden zu stellen oder gar zu begeistern. Dieser Grundsatz stellt eine gute Richtschnur für die Priorisierung der vor Ort umzusetzenden Maßnahmen dar.

- Maßnahmen zur Verbesserung der Service- und Kundenorientierung betreffen aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger regelmäßig **drei Phasen**:

Die im Leitfaden dargestellten Handlungsempfehlungen beziehen sich regelmäßig auf alle Phasen, insbesondere auf die beiden erstgenannten.



1.2. Umsetzung der Handlungsempfehlungen

Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen sind die „Gesichter“ des Landratsamts. Sie stehen in unmittelbarem Kontakt mit den Kunden. **Service- und kundenorientiertem Denken und Handeln** von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen kommt deshalb eine zentrale Bedeutung zu. **Empfehlungen** für vorbildhafte Einstellung und Verhalten sind:

- „Gehe so mit anderen um, wie Du es selber erwartest“.
- Kundenkontakt auf **Augenhöhe**, wertschätzender Umgang.
- **Hilfsbereitschaft** als Selbstverständlichkeit.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung sind „Spezialisten“ und sollten insoweit auch die Bereitschaft haben, umfassend zu **beraten**.
- Höflicher **Umgangston** (auch unter Kollegen).
- „Verständliche“ **Sprache** (Fachausdrücke vermeiden) und Nutzen neuer technischer Möglichkeiten, um Sprachbarrieren abzubauen (Übersetzungsapps).
- **Hineinversetzen** in die Situation des Kunden.

- Sensible und verständliche Vermittlung von **belastenden Entscheidungen**; Entscheidungen in den Gesamtkontext setzen.
- **Eigenwahrnehmung** und **Fremdwahrnehmung** überprüfen.
- Angemessenes äußeres **Erscheinungsbild**.
- Verwendung von **Namensschildern**.
- **Konflikte** souverän bewältigen (sachlich und lösungsorientiert).
- **Kritikfähigkeit** (gilt auch für den Kunden).
- Die **Landrätin/der Landrat** und die **obere Führungsebene** tragen eine besondere Verantwortung bei der Umsetzung:
 - o Kundenzufriedenheit ist Führungsaufgabe!
 - o Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt müssen von der Führungsspitze vorgelebt werden (Vorbildwirkung).
- Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen durch
 - o Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen (abgestimmt auf den jeweiligen Bedarf bzw. die Kundengruppen): Kundenservice-Seminare, Umgang mit Beschwerden, Konfliktschulungen, bessere Arbeitsplatzorganisation („freundliches“ Büro) etc.
 - o Teamgespräche, um Prozesse zu reflektieren und die Empathie mit Kunden zu stärken.
 - o Einzel-Coaching am Arbeitsplatz (und damit unmittelbarer Bezug zur täglichen Praxis).
 - o Für Auszubildende: Hinweise zum Auftreten im Landratsamt, Ausbildungsabschnitt im zentralen Bürger-/Kundenservice etc.

1.3. Servicestandards und Qualitätssicherung

- Zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit bei der „**Bearbeitung der Kundenanliegen**“ wird empfohlen, **Servicestandards** für verschiedene Einzelleistungen zu definieren, ihre Einhaltung zu überwachen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung zu ergreifen. Auf den Leitfaden des Bayerischen Innovationsrings zur Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen in den Landratsämtern wird ergänzend hingewiesen.²
- Allgemeine **Empfehlungen** für Servicestandards:
 - o Allgemeine Grundregeln für den Umgang mit dem Kunden (s. Kapitel 1.2)
 - o Messbare Servicestandards definieren, z.B. telefonische Erreichbarkeit, Bearbeitungszeiten.
 - o Möglichst konkrete Servicestandards, die einfach umsetzbar sind.
 - o Verantwortung für die Einhaltung der Standards liegt bei der Sachgebiets- bzw. Gruppenleitung bei den Führungskräften, die für die Aufgabenerledigung unmittelbar verantwortlich sind.
- Einführung von **Servicestandards** und Weiterentwicklung zu **Serviceversprechen bzw. Servicegarantien**:
 - o Es empfiehlt sich, **Servicestandards** zunächst „nur“ **intern** einzuführen. Gerade in der Umsetzungs- und Anfangsphase kommt es durchaus vor, dass gesetzte Serviceziele und Standards nicht sofort eingehalten werden können.
 - o Sobald sich der Ablauf und die Strukturen im zentralen Kundenservice, aber auch bei den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Landratsamt „eingespielt“ haben, können die intern gesetzten Servicestandards ggf. auch nach **außen** kommuniziert werden (**Serviceversprechen**).
 - o Anschließend kann die Einführung von **Servicegarantien** erwogen werden. Hierbei verpflichtet sich das Landratsamt beispielsweise dazu, dem Kunden die Gründe zu erläutern, weshalb ein nach außen kommuniziertes Serviceversprechen ausnahmsweise nicht eingehalten werden konnte. Es sind aber auch andere „Kompensationsleistungen“ denkbar. Das Landratsamt Ebersberg beispielsweise garantiert seinen Kunden in der Kfz-Zulassung eine maximale Wartezeit von 10 Minuten (in den Spitzenzeiten im März und April: 30 Minuten). Wenn die garantierte Wartezeit ausnahmsweise nicht eingehalten werden kann, erhält der Kunde einen Gutschein für eine Autowäsche.
- Eingeführte Servicestandards, -versprechen oder -garantien müssen „nachgehalten“ werden, d.h. es muss sichergestellt werden, dass diese auch tatsächlich eingehalten werden. Die **Überwachung der Servicestandards** ist eine Führungsaufgabe. Um die Führungskräfte bei dieser Aufgabe zu unterstützen, müssen Maßnahmen zur Qualitätssicherung vereinbart sowie ein regelmäßiges

Berichtswesen etabliert werden. Auf Grundlage der Überwachung der Einhaltung von Servicestandards muss gegebenenfalls nachgesteuert werden.

- Nähere Ausführungen zu ausgewählten Servicestandards und Maßnahmen der Qualitätssicherung finden Sie bei „Handlungsempfehlung VII: Besondere Bearbeitungsstandards im Rahmen des „RAL-Gütezeichens““, S. 22 f., bei „Handlungsempfehlung VIII: Umgang mit Beschwerden“, S. 23 f., sowie im Leitfaden des Bayerischen Innovationsrings für ein Ideen- und Beschwerdemanagement in den Landratsämtern (Mai 2017) und im Leitfaden zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice in den Landratsämtern (April 2014).³

² Leitfaden abrufbar unter: <https://www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/>.

³ Leitfaden online abrufbar unter: <https://www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/>.



2. Handlungsempfehlung II: Internetauftritt / digitale Angebote

2.1. Bedeutung von Internetauftritt und digitalen Angeboten

Durch die zunehmende Digitalisierung werden auch **digitale Verwaltungsleistungen** für die Landratsämter immer bedeutender. Daneben verpflichtet auch das Bayerische Digitalgesetz die Landratsämter dazu, das Angebot an digitalen Verwaltungsleistungen weiter auszubauen. Im Rahmen des Projekts „Digitaler Werkzeugkasten“ des Innovationsrings wurden zahlreiche Online-Dienste umgesetzt, die den Landratsämtern über den **DigitalStore** zur kostenlosen Nachnutzung zur Verfügung stehen⁴. Die gemeinsam finanzierten Leistungen (**BayernPackages**) können über den **Digitalmarkt** der BayKommun nachgenutzt werden.⁵ Daneben bietet der **BayernStore** den Landratsämtern weitere Online-Dienste, die kostenlos genutzt und direkt im Redaktionssystem abonniert werden können.⁶

Die Messungen zum Anteil der **Nutzung des Internets** bei Kunden der Landratsämter in 2015 und 2022 haben einen Anstieg auf 54% ergeben. Ein weiterer Anstieg ist hier zu erwarten und hängt stark vom Ausbau des digitalen Angebots ab.

Eine **benutzerfreundliche Internetseite** des Landratsamts und gut funktionierende **Online-Services** wirken sich positiv auf die Bürger-/Kundenzufriedenheit aus:

- Sie führen zu einem **Imagegewinn** als moderne Behörde.
- Sie bieten kundenorientierte, erweiterte „Öffnungszeiten“ (**24/7-Erreichbarkeit**).
- Durch die zunehmende digitale Abwicklung von Verwaltungsvorgängen können Besucherströme reduziert, Wartezeiten verkürzt und Verwaltungsvorgänge effizienter gestaltet werden.
- Zur Verbesserung des Informationsangebotes können unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Anforderungen ergänzend auch **soziale Medien** zum Einsatz kommen.

⁴ DigitalStore:

<https://formexchange.formcycle.eu/formcycle/portal/formstore/public/formstore/index.xhtml?client=25cf090d-24f9-4fd9-83c4-3415df10ea4b&storePass=c9c2c4c7fde3be101c7ee239f48d6b4ba897fb17a3894886b97d083a13fec5d4>.

⁵ Digitalmarkt: <https://digitalmarkt.baykommun.bayern/>.

⁶ BayernPortal-Redaktionssystem:

<https://www.bayvis-redaktionssystem.bayern.de/login.xhtml>.

2.2. Gestaltung des Internetauftritts und von digitalen Verwaltungsleistungen

Die Klärung der Zielsetzung des Internetauftritts ist Voraussetzung für dessen konkrete Gestaltung. Denn die Zielsetzung ist maßgeblich für dessen Aufbau und die Navigation. Steht die Präsentation des Landkreises z.B. als attraktiver Wirtschafts- und Lebensraum im Vordergrund oder die Präsentation des Landratsamts als Behörde (Was erledige ich wo?).

Für eine **gute Gestaltung** sollten folgende **Kriterien** beachtet werden:

- **Optisch ansprechende Gestaltung** (Schriftbild, Bilder/Grafiken etc.)
- Bürgerfreundliche, **verständliche Sprache** mit dem Fokus: „**Was interessiert den Bürger?**“
- Den Internetauftritt als Möglichkeit nutzen, dem Bürger einen schnellen und persönlichen **Kontakt** zu bieten → leichtes Auffinden von Kontaktinformationen, E-Mailadressen, Telefonnummern etc.
- Anbieten von **Online-Terminvereinbarungen**; dies ermöglicht eine aktive Steuerung der Bürger-/Kundenkontakte, optimiert die Qualität in der sich anschließenden Sachbearbeitung und erleichtert die Personalplanung (siehe hierzu auch Kapitel 3.3, S. 12).
- Eine regelmäßige **Auswertung** der **Suchanfragen** auf der eigenen Internetseite liefert wichtige Hinweise, ob die derzeit angebotenen Inhalte den Bedürfnissen und Anforderungen der Bürger/Kunden entsprechen.
- Durch den Einsatz von **Chatbots** können allgemeine Bürger-/Kundenanfragen (Öffnungszeiten etc.) automatisiert und rund um die Uhr beantwortet werden. Auch die Auswertung der anonymisierten Chatbotanfragen liefert wichtige Hinweise für die inhaltliche Optimierung des Internetauftritts.
- Den Bürgern ermöglichen, möglichst viele **Behördengänge online** zu erledigen. → Digitale Verwaltungsleistungen weiter ausbauen auf der eigenen Internetseite prominent verankern.
- **Sichere** Möglichkeit zur **digitalen Kommunikation** anbieten (z.B. über sicheres Kontaktformular).
- Für den Nutzer sollten die einzelnen Schritte und Rückmeldungen einer digitalen Verwaltungsleistung unmittelbar **verständlich** sein und nur die für das jeweilige Angebot relevanten Informationen bieten. Der Leitfaden des Innovationsrings zur nutzerorientierten und einheitlichen Formulargestaltung für die bayerischen Landkreise bietet hierzu entsprechende Hilfestellungen.⁷
- **Aktualität** des Auftritts und der Inhalte.
- **Responsive Design**, d.h. die optimierte Darstellung des Internetauftritts auch für mobile Endgeräte. Gerade die mobile Nutzung steht bei den Nutzern immer stärker im Vordergrund.
- **Urheber-/Bildrechte** klären (ggf. Verwendung von Lizenzen)
- **Barrierefreiheit** des Internetauftritts (Hilfestellungen z.B. in dem vom Bayerischen Staatsministerium für Digitales geförderten „Handlungsleitfaden zur Digitalen Barrierefreiheit“⁸ sowie im Leitfaden der Innovationsstiftung Bayerische Kommune zur „Digitale Barrieren vermeiden“⁹).
- **Impressum/Datenschutzerklärung**; siehe hierzu die Mustertexte des Staatsministeriums des Innern, für Sport und Integration für das Impressum und eine Datenschutzerklärung im Internetauftritt; im Internet abrufbar unter <https://www.stmi.bayern.de/sus/datenschutz/arbeitshilfen/index.php>.

⁷ Leitfaden online abrufbar unter: www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/.

⁸ Abrufbar unter: <https://www.stmd.bayern.de/service/handlungsleitfaden-digitale-barrierefreiheit/>.

⁹ Abrufbar unter: <https://www.bay-innovationsstiftung.de>.

2.3. Auffindbarkeit der Inhalte

Ein benutzerfreundlicher Internetauftritt stellt insbesondere sicher, dass gesuchte Inhalte schnell und leicht zu finden sind, der Nutzer also mit möglichst wenigen Klicks zu den relevanten Inhalten gelangt.

Für die **gute Auffindbarkeit** von Inhalten sind folgende Punkte zu beachten:

- Einfache **Navigationsmöglichkeiten**, eine leistungsfähige Suchfunktion und
- z.B. die Anzeige häufig gesuchter Begriffe („tag cloud“) anbieten. → Die Navigation durch den Internetauftritt sollte erwartungskonform und effektiv gestaltet sein.
- Die **Informationsdichte** der einzelnen Seiten sollte nicht zu hoch sein, um die Nutzer nicht zu überfordern und sicherzustellen, dass alle Informationen wahrgenommen und verarbeitet werden können.
- Die **Orientierung** im Internetauftritt unterstützen, z.B. durch Piktogramme etc.
- Die **Strukturierung** des Internetauftritts ist abhängig von den Zielen (z.B. nach Zielgruppen, Themenfeldern). Dabei sollte die Strukturierung nicht zu viele Unterpunkte aufweisen.

2.4. Interne Organisation

Die Verbesserung der Online-Angebote der Behörde ist ein **dauerhafter Prozess**, der die ständige Aktualisierung, Ergänzung und Überarbeitung miteinschließt.

Erfolgsfaktoren sind dabei, der gewachsenen Bedeutung der Thematik mit entsprechenden Zuständigkeiten zu begegnen, den Ausbau der Angebote an digitalen Verwaltungsleistungen zu forcieren und diese Angebote auch ausreichend zu kommunizieren. Dabei beginnt das Bewerben eines erweiterten Online-Angebots mit dem internen Bekanntmachen. Und für die externe Kommunikation können vielfältige Kanäle genutzt werden (Flyer, Newsletter, Telefonansagen, Signaturen, QR-Codes etc.).

Hilfreich hierfür ist das Einrichten einer **zentralen Stelle** in der Behörde (z.B. Stabsstelle oder

Presse/Öffentlichkeitsarbeit), die für die Online-Angebote (Konzeption, Umsetzung, Pflege/Redaktion, ggf. soziale Medien etc.) verantwortlich ist und über ein leistungsfähiges Redaktionssystem verfügt. Die Sachgebiete/Fachbereiche sollten dabei entsprechend eingebunden werden (notwendige Aktualisierungen fachlicher Inhalte etc.).

Effizienzen für die Mitarbeiter lassen sich u.a. durch einen **optimalen Prozess bei der Erfassung und Weiterbearbeitung der Online-Angebote** schaffen. Dies umfasst entsprechende Prüfungen und eventuell Fehlermeldungen beim Stellen von Anträgen (z.B. Vollständigkeitsprüfungen, Lesbarkeit von Anhängen/Bildern) sowie das direkte Einbinden von Daten aus Online-Anträgen in die internen Systeme. Für die darauffolgenden Arbeitsschritte ist eine gute Prozessorganisation notwendig, sodass die Zugriffe, Prozesse und Verantwortlichkeiten geregelt und sichergestellt sind.¹⁰ Auch die technischen Voraussetzungen an den Arbeitsplätzen müssen angesichts der zunehmenden digitalen Kommunikation gegeben sein (z.B. Funktionspostfächer mit Mehrfachzugriffen).

¹⁰ Vgl. hierzu den Leitfaden des Innovationsrings zur Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen in den Landratsämtern, online abrufbar unter: <https://www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/>.

3. Handlungsempfehlung III: Erreichbarkeit



3.1. Bedeutung der Erreichbarkeit

- Die **Erreichbarkeit** der Mitarbeiter/-innen in den Landratsämtern ist ein **wichtiger Basisfaktor**, der von Bürgerinnen und Bürgern erwartet wird. Zum Bereich Erreichbarkeit zählen die Einzelfaktoren persönliche, telefonische und digitale Erreichbarkeit sowie die Möglichkeit, einen kurzfristigen Gesprächstermin zu vereinbaren.
- Die persönliche und telefonische Erreichbarkeit sicherzustellen bedeutet, dass der Kunde jemanden antrifft, der ihm mit seinem Anliegen weiterhilft.
- Erreichbarkeit kann und muss gesteuert werden, z. B. mittels Angaben im Briefkopf, in der E-Mail-Signatur, auf der Website usw.

3.2. Telefonische Erreichbarkeit

- **Konzept** für die **telefonische Erreichbarkeit** erarbeiten. Dabei sowohl organisatorische als auch technische Infrastruktur optimieren.
- **Priorisierung** der technischen Möglichkeiten definieren (Umleiten, Ringschaltung, Anrufbeantworter, Zentrale).
- Anruf während des **Parteiverkehrs**:
 - o Telefon muss woanders angenommen werden.
 - o Dabei aber kein Abbruch des persönlichen Gesprächs.
 - o Trennung Parteiverkehr – Telefon so weit wie möglich umsetzen.
- Herausforderung meistern: **Teilzeitkräfte** und Beschäftigte im **Außendienst** in das Vertretungskonzept einbinden und sicherstellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice telefonisch erreichbar sind oder entsprechend vertreten werden.
- Externe Kommunikation von Anwesenheitszeiten/Telefonzeiten der Beschäftigten sicherstellen, beispielsweise die Anwesenheit von Teilzeitkräften gemeinsam mit dem Telefonkontakt (z.B. auf Homepage, im Schriftverkehr oder E-Mailsignatur)
- **Neue Technologien** nutzen, z. B. Umleitung auf Handy bei Sachgebieten mit viel Außendienst (z.B. Lebensmittelüberwachung).
- Extrem wichtig ist es, den **Rückruf** sicherzustellen. Hilfreich ist die Einführung eines Ticket-Systems, das die Rückruferledigung systematisch überwacht.
- Erreichbarkeit über **Mittagspause** für publikumsträchtige Bereiche (auch) telefonisch gewährleisten sowie Unterstützung in diesen Bereichen **vor Stichtagen** organisieren.
- Nutzung des **Anrufbeantworters** intensiv prüfen:
 - o Anrufbeantworter „immer noch besser, als wenn keiner da ist“.
 - o Hilfreich bei Außendienst o.Ä.
 - o Rückruf, dann aber zwingend nötig
 - o Einschränkungen beachten, z. B. Sprachbarrieren
- Aufgrund unterschiedlicher Publikumsdichte: **Individuelle Herangehensweise** einzelner Sachgebiete prüfen und in Betracht ziehen.
- Klare Kommunikation der jeweiligen Regelungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Abmelden von Sammelgruppen, Weiterleitung von Anrufen, Anrufbeantworter aktivieren)

3.3. Terminvereinbarungen

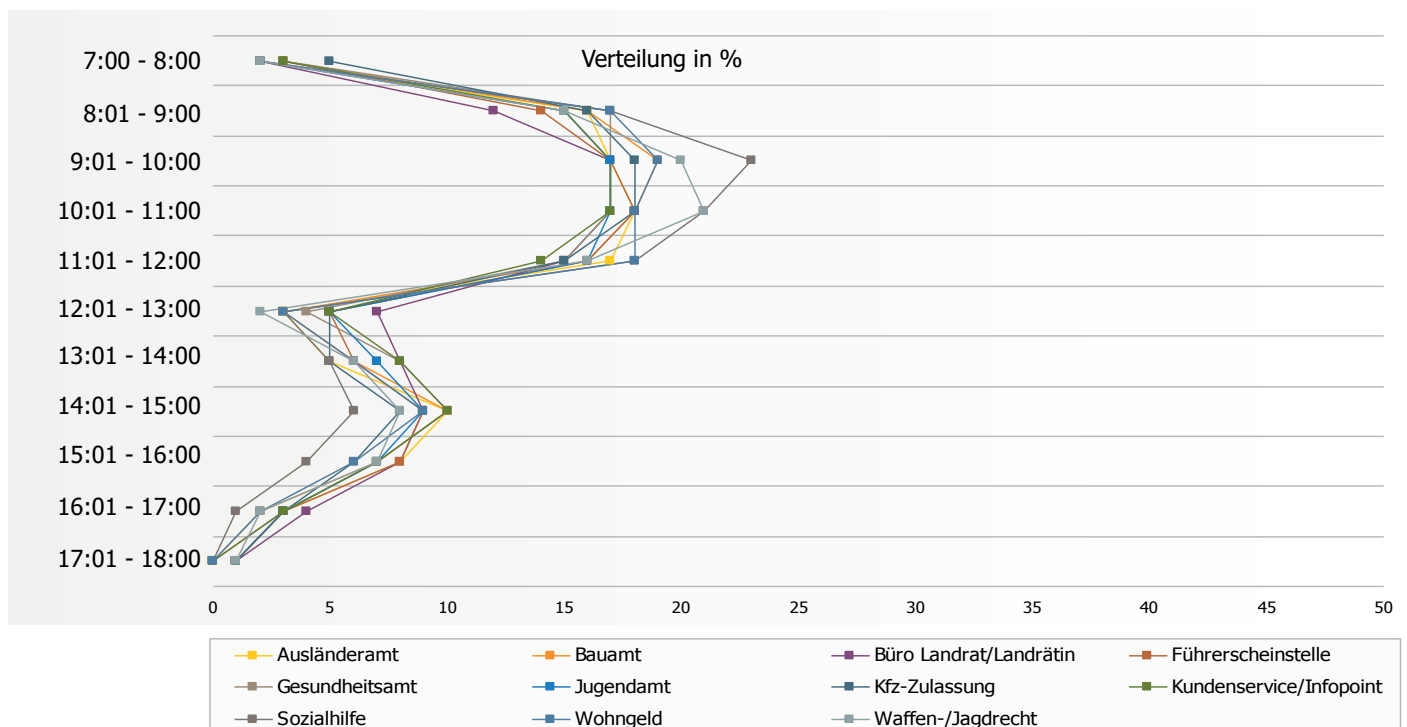
- Terminvereinbarungen bieten die Möglichkeit, **Bürger-/Kundenkontakte** zu **steuern** und erleichtern so die Personalplanung.
- **Terminvereinbarungen** sollten daher **flexibel** und **kundenorientiert** gehandhabt werden:
 - o Terminvereinbarungen auch außerhalb der Öffnungszeiten.
 - o Terminvereinbarungen auch kurzfristig möglich (keine langen Vorlaufzeiten).
 - o Der Kunde muss nicht warten, wenn er zum vereinbarten Termin kommt.
 - o Terminanfragen auch über die Internetseite des Landkreises möglich.
 - o Automatische Erinnerungen an die Termine mit der Möglichkeit zur Absage.
 - o Klare Kommunikation, wenn eine Terminvereinbarung nicht (zwingend) erforderlich ist.
- Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen sollten den Kunden/-innen Terminvereinbarungen **aktiv anbieten**. Dabei kommen immer öfter hausweite Terminierungssysteme zum Einsatz, die online über die Website die Terminverein-

barung ermöglichen und über die die Beschäftigten mit dem Bürger/Kunden auch telefonisch Termine vereinbaren können.

- Kunden sollten auf die **Möglichkeit** von **Terminvereinbarungen aktiv hingewiesen** werden (Briefkopf, E-Mail-Signatur, im Internet etc.).

3.4. Öffnungszeiten / persönliche Erreichbarkeit

- Die Analyse der **Besucherströme** in 11 Landratsämtern zeigt:
 - o Besucherströme verteilen sich gleichmäßig über alle Sachgebiete.
 - o Rund 70 % aller Kundenkontakte erfolgen vormittags; der größte Anstieg liegt zwischen 07:00 und 08:00 Uhr.
 - o Lange Öffnungszeiten am Nachmittag werden weniger gut angenommen.
- **Empfehlungen** für die **Öffnungszeiten** der Landratsämter:
 - o Öffnungszeiten sollten **einprägsam** sein und den **Kundenbedürfnissen** (= den Besucherströmen) entsprechen.
 - o **Einheitliche Öffnungszeiten** für das gesamte Landratsamt.
 - o **Tägliche Öffnungszeiten** sollten möglichst identisch sein.
 - o Öffnungszeiten ab 07:30 Uhr; lange Öffnungszeiten am **Nachmittag** werden weniger gut angenommen.



Öffnungszeiten in Abhängigkeit von gemessenen Besucherströmen

- o Das Landratsamt sollte **mindestens 30 Stunden die Woche** geöffnet sein.
- o Zumindest stark frequentierte Bereiche (z.B. Kfz-Zulassung) sollten auch **über Mittag** geöffnet sein:
 - Sich in der Mittagspause bildende Kundenschlangen können nur schwer wieder abgebaut werden. Oft schiebt man diese wie eine Welle vor sich her.
 - Keine langen Wartezeiten für die Kunden nach der Mittagspause.
- o Öffnungszeiten über Mittag (bzw. generell längere Öffnungszeiten) können vergleichsweise einfach über einen **zentralen Bürger-/Kundenservice** angeboten werden, der die oben genannten Bereiche mit abdeckt (s. Kapitel 5, S. 16 ff.).

¹⁰ <https://www.bayernportal.de/>

3.5. Digitale Erreichbarkeit

Mit der zunehmenden Digitalisierung gewinnt auch die digitale Erreichbarkeit der Landratsämter weiter an Bedeutung. Dies betrifft nicht nur digitale Verwaltungsleistungen, die über das Bayern-Portal¹¹ oder die eigene Internetseite abgerufen werden können, sondern auch die allgemeine Erreichbarkeit. Diese wird in der Regel

- per E-Mail (z.B. über Funktionsadressen wie poststelle@lra-xy.bayern.de) und
- ein sicheres (verschlüsseltes) Kontaktformular umgesetzt.

Daneben bieten Landratsämter auch eine digitale Erreichbarkeit über Messenger-Apps oder aufgabenspezifische App-Lösungen (z.B. AbfallApp) an.

4. Handlungsempfehlung IV: Gebäudegestaltung



4.1. Bedeutung der Gebäudegestaltung

- Die Gestaltung des Gebäudes hat einen relativ hohen Einfluss auf die Kundenbindung (vgl. Kapitel 1.1, S. 5) und somit auf die Einstellung und das Verhalten der Kunden gegenüber dem Landratsamt. Aus diesem Grund sollte versucht werden, die Kundenerwartungen hinsichtlich des Gebäudes zu erfüllen.
- **Einzelkriterien** hierbei sind die Beschilderung/Wegweisung im Außenbereich des Landratsamts, Übersichtlichkeit vor Ort, die Wegweisung zum Sachgebiet, die Gestaltung der Räumlichkeiten und des Wartebereichs sowie die Kürze der Wege vor Ort.
- Der Kunde soll sich im Landratsamt willkommen und wohlfühlen, z.B. durch hell und offen gestaltete Räumlichkeiten, die einen insgesamt gepflegten Eindruck vermitteln (gepflegte Grünpflanzen

etc.). Dies gilt insbesondere für den **Eingangs-/Empfangsbereich**, der dem Kunden einen (nicht zu unterschätzenden!) ersten persönlichen Eindruck vom Landratsamt vermittelt.

- **Baumaßnahmen** (Neubau, Umbau etc.) sollten als Anlässe genutzt werden, um das Landratsamt kundenfreundlicher zu gestalten.
- Die Kombination mit Baumaßnahmen ist jedoch keine notwendige Voraussetzung. Oft sind nur **wenige Mittel nötig**, um spürbare Verbesserungen für die Kunden zu erreichen.
- Bei allen Maßnahmen sollten auch die Bedürfnisse von **Familien** (z. B. Spielecke) und von

älteren Menschen (z. B. Barrierefreiheit, ausreichend Sitzgelegenheiten) berücksichtigt werden.

- Die nachfolgenden Punkte geben Anregungen und Hinweise für
 - o die Raumplanung / die Wegweisung im Gebäude,
 - o die Wartebereiche und
 - o die Raumgestaltung in den Büros.

4.2. Vorbeugender Behördenselbstschutz

Der Behördenselbstschutz hat ganz allgemein die Aufgabe, das Leben und die Gesundheit der Beschäftigten und der im Dienstgebäude anwesenden Bürger/Kunden sowie die Dienstgebäude, Einrichtungen, sonstige Sachwerte und den Dienstbetrieb gegen Gefährdungen zu schützen. Die Beschäftigten, insbesondere diejenigen in sicherheitsbedeutsamen Arbeitsbereichen, wie

- Pforten (Zugangskontroll- und Bewachungsbereiche),
- (zentrale) Poststellen,
- und Telefonvermittlungen,

sind daher regelmäßig über das **Verhalten bei bestimmten Gefährdungen** (Verhalten bei telefonischen Drohungen, Umgang mit verdächtigen Postsendungen, Umgang mit verdächtigen Gegenständen oder Gefahrstoffen, Verhalten bei Verdacht auf eine „Amoklage“ etc.) zu unterweisen; s. hierzu die Richtlinien der Bayerischen Staatsregierung zum vorbeugenden Behördenselbstschutz (RBehS) vom 16.09.2004, AllMBL S. 402. Daneben sind auch **bauliche und organisatorische Maßnahmen** notwendig, z.B.

- Regelungen zur Zugangskontrolle, zur Abwicklung des Besucherverkehrs, zur Aufbewahrung der Schlüssel für die Diensträume,
- bauliche und technische Vorkehrungen zur Gebäudesicherung.
- Bündelung besucherintensiver Aufgabenbereiche in unmittelbarer Nähe zum Haupteingang, Bündelung von Wartezonen im Erdgeschoss.

Die kriminalpolizeilichen Beratungsstellen, die Feuerwehren und Rettungsdienste können zur **Beratung** im Behördenselbstschutz herangezogen werden. Auf die o.g. Richtlinien zum vorbeugenden Behördenselbstschutz wird ergänzend verwiesen.

4.3. Raumplanung / Wegweisung im Gebäude

- Grundsätzlich die **Raumplanung** überdenken und aktuellen Gegebenheiten anpassen (z.B. Sachgebiete zusammenführen → kurze Wege für Kunden). Historisch gewachsene Gegebenheiten überdenken und optimieren.
 - **Wegweisung** im Gebäude optimieren durch:
 - o Zentrale Hinweise, dabei gilt: „Weniger ist mehr“,
 - o Leitsystem am bzw. im Gebäude, einheitliche Farben pro Geschoss bzw. Gebäude, Verwendung von Symbolen,
 - o Info-Terminals,
 - o Plan, den man den Kunden im Eingangs-/Empfangsbereich aushängt,
 - o Variable Wegweisungen einführen, um eine schnelle Anpassung zu ermöglichen.
 - Beschilderte Wegweisungen können nicht alle Fälle abdecken, daher:
 - o Wegweisungen durch Infothek bzw. Bürger-/Kundenservice,
 - o Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen als Selbstverständlichkeit.
- **Mischung aus „Mensch und Tafel“.**
- Bei der Raumplanung und Raumbesetzung, insbesondere in sensiblen Bereichen, auf die Sicherstellung der Wahrung der Vertraulichkeit für die Kunden achten.

4.4. Wartebereiche

- Wartebereiche im **Gang** soweit wie möglich **vermeiden**. Wenn unvermeidbar, dann soweit möglich Diskretion bewahren. Dabei auch Brandschutz/Fluchtwege beachten.
- Bei **Doppelbüros** immer einen Kunden nach dem anderen ins Büro rufen (Diskretion).
- **Sitzgelegenheiten** sind Standard! Dies kritisch prüfen.
- Möglichkeiten der **Unterhaltung** der Wartenden prüfen (Bildschirme, Lesematerial) sowie eine Spielecke für Kinder einrichten, v.a. im Jugendamt. Hier kann mit relativ einfachen Mitteln große Zufriedenheit erzielt werden (Kinderbücher, Lego etc.)
- **Getränkeautomat / Kaffeeautomat** oder **Wasserspender** anbieten.

- Problem: Wartebereiche werden zum Teil wegen akuter **Raumnot** eingespart.
 - o Gerade in diesen Fällen (aber auch ganz allgemein) sollte geprüft werden, wie sich Wartezeiten vermeiden bzw. verringern lassen (Terminvereinbarungen, Optimierung der Ablauforganisation etc.).
 - o Sitzgelegenheiten vor den Büros sollten vorhanden sein.

4.5. Raumgestaltung in Büros

- **Sitzmöglichkeit** für Bürger/Kunden muss vorhanden sein, ggf. auch Schreibmöglichkeit.
- „**Barrierefreies**“ **Büro**, kleinen Besprechungstisch einrichten. Anordnung in der Regel so, dass der Kunde keinen unmittelbaren Blick auf den Bildschirm des Mitarbeiters hat und der Mitarbeiter-schreibtisch vom Kunden etwas abgegrenzt wird (z. B. mittels rundem Anstelltisch).
- **Standards** bei der Zimmergestaltung:
 - o Geschmackvolle Einrichtung.
 - o Nichts im Büro soll Anstoß erregen; kein „Wohnzimmer-Look“.
 - o Aber: nicht überregulieren → Führungskraft soll die Zimmergestaltung auf Basis einheitlicher Richtlinien regeln.

4.6. Einrichten von Frontoffice-Arbeitsplätzen

- **Klar definierte Trennung von Front- und Backoffice**
 - o Sachbearbeiter arbeiten ungestört im Backoffice und wechseln nur bei Bedarf in den Frontoffice-Bereich für den direkten Kundenkontakt
 - o Konzentration auf komplexe Fälle im Backoffice ohne häufige Unterbrechung
- **Gezielte Kundensteuerung über den Frontoffice-Bereich**
 - o Kundinnen und Kunden werden nicht mehr direkt in die Büros der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geleitet, sondern in dafür vorgesehene Beratungsplätze im Frontoffice
 - o Kein direkter Zugang mehr zu Einzelbüros – erhöhte Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Orientierung und Struktur für die Kundinnen und Kunden
- **Positive Auswirkungen auf die Arbeitsqualität**
 - o Ruhigeres und fokussiertes Arbeiten im Backoffice fördert Qualität und Sorgfalt
 - o Weniger Stress durch reduzierte Publikumsfrequenz bei den Fachsachbearbeitern
 - o Weniger Unterbrechungen, ruhigeres Arbeiten und höhere Konzentration im Backoffice

- **Verbesserte Erreichbarkeit und Servicequalität für Kundinnen und Kunden**
 - o Zentrale Anlaufstelle schafft Übersichtlichkeit und erleichtert die Orientierung
 - o Persönlicher Service bleibt erhalten, aber in angemessenen und gut erreichbaren Räumen
- **Erhöhte Sicherheit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
 - o Durch die räumliche Trennung bleibt der Backoffice-Bereich vor unkontrolliertem Publikumsverkehr geschützt
 - o Kundenkontakte finden in kontrollierten, öffentlich zugänglichen Bereichen statt – dies ermöglicht schnelleres Eingreifen im Bedarfsfall und reduziert das Risiko in Konfliktsituationen im direkten Bürobereich
 - o Feste bauliche Elemente (z. B. Trennscheiben) bieten Schutz bei Konfliktsituationen



5. Handlungsempfehlung V: Zentraler Bürger-/ Kundenservice

5.1. Begriffsbestimmung

Ein zentraler Bürger-/Kundenservice ist eine optimalerweise im Empfangs-/ Eingangsbereich des Landratsamts eingerichtete Anlaufstelle für die Kunden, die dadurch gekennzeichnet ist, dass dort

- **abschließende Antworten** auf einfacher gelagerte, standardisierbare Fragen der Kunden gegeben werden können (z.B. Auskunft über notwendige Antragsunterlagen oder über Aufgaben/Zuständigkeiten der Sachgebiete/Fachbereiche im Landratsamt),
- in gewissem Umfang eine **Sachbearbeitung** stattfindet, d.h. dass komplette Verwaltungsleistungen oder Teile davon - z.B. im Zuge einer Vorqualifizierung abschließend bearbeitet werden und
- eine **qualifizierte Wegweisung** zur/zum zuständigen Sachbearbeiter/-in erfolgt.

Die **Telefonzentrale** sollte grundsätzlich in einen zentralen Bürger-/Kundenservice integriert und bei Bedarf qualitativ aufgewertet werden, weil rd. 61 % aller Kundenkontakte zum Landratsamt über das Telefon zustande kommen. Der Telefonservice sollte so organisiert werden, dass ebenfalls

- die telefonische Erreichbarkeit insgesamt verbessert wird, da diese bei Behörden regelmäßig optimierungsbedürftig ist (in der Regel schwankend zwischen 30 % und 65 %). Problematisch ist in der Regel nicht die Besetztquote, sondern die sog. „Verzicht-Quote“ (Anruf geht ins Leere),

- einfacher gelagerte Fragestellungen der Kunden abschließend telefonisch beantwortet werden können und diese bei Bedarf qualifiziert mit der/dem zuständigen Sachbearbeiter/-in verbunden werden.

5.2. Ausbaustufen

Zentrale Anlaufstellen für die Bürger/Kunden gibt es in verschiedenen Ausbaustufen:

- **Ausbaustufe 1:** Telefonvermittlung, Ticket-System, Wissens- und Präsenzmanagement, Empfangstätigkeit (z.B. Erteilung allgemeiner Auskünfte inkl. Wegweisung zum zuständigen Bearbeiter).
- **Ausbaustufe 2:** Zusätzliche Übernahme einfach gelagerter Tätigkeiten, wie z.B.
 - o Ausgabe und Entgegennahme von Unterlagen und Anträgen,
 - o Unterstützung beim Ausfüllen von Anträgen,
 - o Prüfung der Vollständigkeit von Antragsunterlagen,
 - o Abwicklung von Standardanfragen anhand einer Wissensdatenbank,
 - o Vornahme von Beglaubigungen.
- **Ausbaustufe 3:** Zentraler Bürger-/Kundenservice, in dem zusätzlich in gewissem Umfang auch eine Sachbearbeitung stattfindet, d.h. Verwaltungsleistungen oder zumindest Teile davon werden abschließend bearbeitet.

5.3. Vorteile eines zentralen Bürger-/ Kundenservice

5.3.1. Vorteile für die Kunden

- Durch den zentralen Kundenservice können **erweiterte** und zudem am Kundenverhalten ausgerichtete **Öffnungszeiten**, z.B. über Mittag oder am späten Nachmittag (bzw. generell längere Öffnungszeiten)

ten), angeboten werden. Bei besonders frequentierten Standorten wären auch Öffnungszeiten an Samstagen denkbar.

- Ferner kann (bei integrierter Telefonzentrale) die telefonische Erreichbarkeit des Landratsamts über die Öffnungszeiten hinaus sichergestellt und grundsätzlich verbessert werden.
- Eine **qualifizierte Wegweisung** zur/zum zuständigen Sachbearbeiter/-in gewährleistet, dass der Kunde diese/n zügig und ohne unnötiges Suchen findet.
- **Bürger-/Kundenanliegen** können im zentralen Kundenservice **vorqualifiziert** werden, z.B. hinsichtlich der Zuständigkeit oder der Vollständigkeit von Antragsunterlagen. Evtl. Prozesshindernisse werden so frühzeitig erkannt.
- **Einfach gelagerte, standardisierbare Fragen** werden schnell und abschließend beantwortet. Zudem findet in vorab festgelegtem Umfang eine fallabschließende Sachbearbeitung statt. Dadurch
 - o wird dem Kunden der Weg in die Sachgebiete/Fachbereiche erspart,
 - o ist mit kürzeren Wartezeiten in den Sachgebieten/Fachbereichen zu rechnen, weil ein Teil der Bürger/Kunden bereits im zentralen

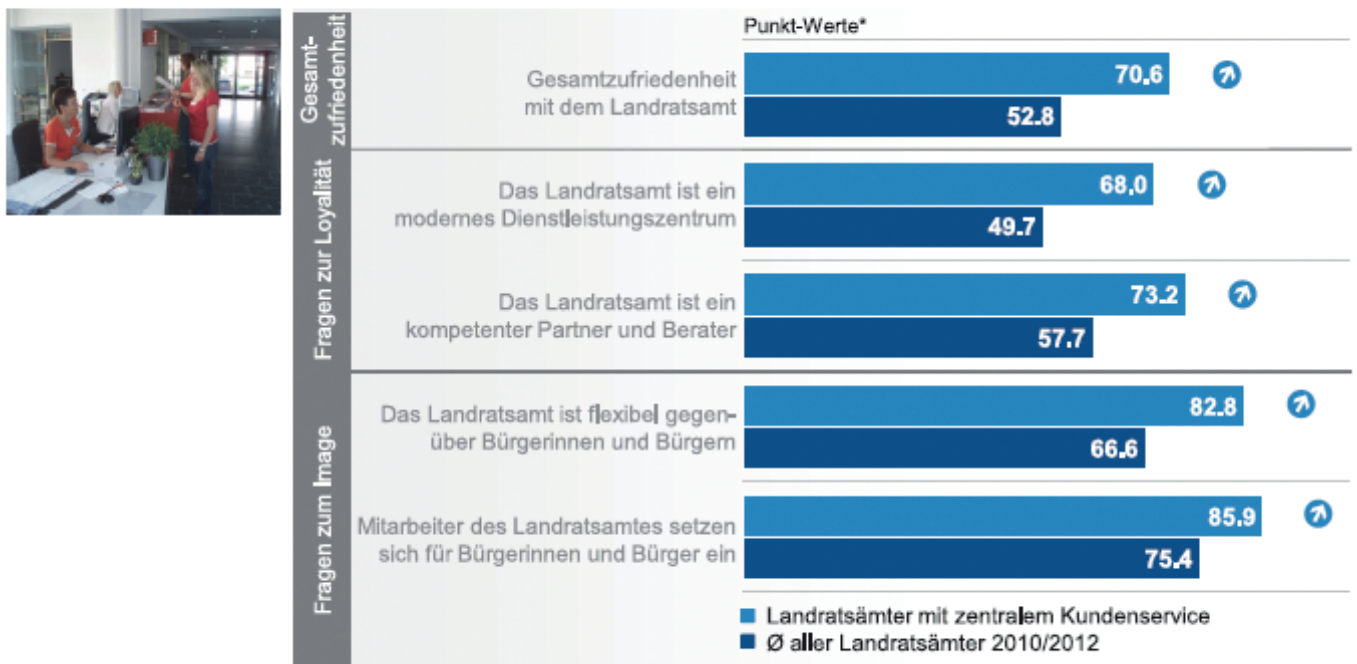
Kundenservice eine abschließende Antwort/Sachbearbeitung bekommen hat und die Sachgebiete/Fachbereiche daher nicht mehr aufsuchen müssen.

- **Mehrmalige Wege zum Landratsamt** (z.B. wegen fehlender oder falscher Antragsunterlagen) können insbesondere durch einen leistungsfähigen Telefonservice auf einfache Weise vermieden werden.

5.3.2. Vorteile für das Landratsamt und die Mitarbeiter/-innen

- Landratsämter mit einem zentralen Kundenservice erzielten in den Bürger-/Kundenbefragungen 2010/2012 und 2015 die mit Abstand **besten Ergebnisse**:
- Die Ergebnisse belegen, dass nicht nur gute Zufriedenheit hinsichtlich bestimmter Einzelleistungen erzielt werden, sondern dass **ein**

Ergebnisvergleich ausgewählter Kernfragen zu Zufriedenheiten mit dem Landratsamt und dem Image des Landratsamtes



*Punkt-Werte = Anteil der Antworten „außerordentlich zufrieden“ und „sehr zufrieden“ bzw. „trifft voll und ganz zu“ und „trifft überwiegend zu“

Landratsämter mit einem zentralen Bürger-/Kundenservice¹²

¹² Siehe hierzu auch: Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Leitfa-
den zur Entwicklung und Umsetzung einer Bürger-/Kunden-
befragung für die Landkreise, 2014, online abrufbar unter
<https://www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/>.

zentraler Kundenservice auf das ganze Haus ausstrahlt und einen **deutlichen Imagegewinn** nach sich zieht. Davon profitieren auch die Mitarbeiter/-innen. Der Imagegewinn wirkt sich zudem positiv auf die Möglichkeiten eines Landratsamtes aus, sich im Wettbewerb um gute Nachwuchskräfte gegen andere Stellenanbieter durchzusetzen.

- Eine **gute Telefonzentrale** stärkt die Kunden- und Serviceorientierung, zumal eine Erhebung von insgesamt über 175.000 telefonischen/persönlichen Kundenkontakten gezeigt hat, dass rd. 61 % der Kundenkontakte telefonisch und „nur“ rd. 39 % persönlich erfolgen.
- Die **strikte Trennung von persönlichen und telefonischen Kontakten** beseitigt typische Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, insbesondere bei stark frequentierten Aufgabenbereichen. Hiervon profitieren vor allem die Beschäftigten im Landratsamt.
- Durch einen gut erreichbaren **Telefonservice** kann das Kundenaufkommen (Nachfragesituation) aktiv beeinflusst werden (z.B. über Terminvereinbarungen). Dadurch können die Prozesse frühzeitig gesteuert und damit Effizienz und Prozessqualität insgesamt verbessert werden.
- Ein gut organisierter zentraler Bürger-/Kundenservice ist aufgrund des engmaschigen **Controllings** schneller in der Lage, auf veränderte Situationen (z.B. Veränderungen im Kundenaufkommen) zu reagieren.
- Dadurch, dass einfach gelagerte, standardisierbare Fragen nicht mehr durch die Sachgebiete/Fachbereiche beantwortet werden müssen, werden die dortigen Mitarbeiter/-innen **entlastet** und die Prozesskosten können reduziert werden (Grundsatz: gut ausgebildete Generalisten mit guten Verwaltungskenntnissen bearbeiten allgemeine Anliegen, Spezialisten bearbeiten spezielle Fragestellungen/Anliegen).
- **Zusätzliche/neue Aufgaben** sind bei Bedarf schnell an den Bürger-/Kundenservice delegierbar (verfügt über Personal, technische Ausstattung usw.).

- **Interkommunale Zusammenarbeit**, zum Beispiel mit benachbarten kreisfreien Städten oder anderen Landkreisen, ermöglicht es häufig, einen besseren Kundenservice bei mindestens gleichen oder niedrigeren Kosten zu bieten.

5.4. Erfolgsfaktoren bei der Einrichtung

Die Erfolgsfaktoren fassen die maßgeblichen Punkte des Gesamtprojektes zusammen und geben einen Überblick über das, was notwendig ist, um die gesetzten Ziele zu erreichen:

- Die Einrichtung eines zentralen Kundenservice ist eine Maßnahme, die Auswirkungen auf das **ganze Landratsamt** und seine Mitarbeiter/-innen hat. Für den Projekterfolg ist es daher entscheidend, dass die oberste Führungsebene (insbesondere Landrätin/Landrat) dieses Vorhabens unterstützt.
- Auch müssen der **Personalrat**, betroffene Beauftragte (z.B. Gleichstellungsbeauftragte/r) sowie die Mitarbeiter/-innen, insbesondere auch der betroffenen Sachgebiete/ Fachbereiche, frühzeitig eingebunden werden.
- Kombination mit **Bauvorhaben** sinnvoll, aber keine notwendige Voraussetzung.
- **Strategisches Fundament** ist erforderlich (präzise formulierte Serviceorientierung, Kundenservice, Querschnittsdienstleister usw.).
- Detaillierte **Zielsetzungen** sind notwendig (Kunde/Organisation/Beschäftigte).
- **Einführung** erfordert ein analytisch und methodisch präzises Vorgehen.
- **Konzept** muss zeitnah und in Stufen umgesetzt werden.
- Kundenservice ist kontinuierlich zu **steuern**.
- Leistungsfähige Kundenservice-Organisation setzt eine gute Verknüpfung mit der Gesamtorganisation voraus (**Kundenservice ist Aufgabe des gesamten Landratsamts**, nicht nur des zentralen Kundenservice).

5.5. Praxisbeispiele



Zentraler Bürgerservice im Landratsamt Oberallgäu



INFO-Schalter im Bürger.Service. des Landratsamts Fürth

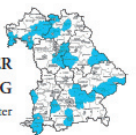
5.6. Leitfaden zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice in den Landratsämtern

Weiterführende Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen finden Sie im Leitfaden zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice in den Landratsämtern, online abrufbar unter <https://www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/>.



BAYERISCHER LANDKREISTAG

BAYERISCHER
INNOVATIONSRING
für Landratsämter



LEITFADEN ZUR EINRICHTUNG EINES ZENTRALEN KUNDENSERVICE IN DEN LANDRATSÄMTERN

April 2014

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München
Telefon +49 (0) 89/286615-0
Telefax +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de



6. Handlungsempfehlung VI: Generelle Bearbeitungs- standards

6.1. Bedeutung der Bearbeitung der Kundenanliegen

- Nach dem allgemeinen Image der Behörde hat der Bereich „Bearbeitung der Kundenanliegen“ den größten **Einfluss** auf die **Kundenbindung und Akzeptanz** (vgl. Kapitel 1.1, S. 5). Es ist also strategisch in erster Linie sinnvoll, die Zufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern gerade in diesem Bereich zu steigern.
- Der Bereich „Bearbeitung der Kundenanliegen“ umfasst folgende **Einzelleistungen**:
 - o Qualität der Beratung
 - o Ausführlichkeit der Beratung
 - o Bestreben des Mitarbeiters, eine gute Lösung zu finden
 - o Hilfsbereitschaft
 - o Fachliche Kompetenz
 - o Freundlichkeit
 - o Umgang mit Beschwerden
 - o Bearbeitungsdauer
 - o Professionelle Erledigung von Wünschen und Anfragen per Telefon
 - o Erreichbarkeit eines fachlich kompetenten Ansprechpartners

6.2. Qualität der Beratung

- Die Qualität der Beratung wirkt sich am **stärksten** auf die **Kundenzufriedenheit** aus. Dabei ist die sog. Dienstleistungskette zu beachten: Bürger/Kunde merkt sich das „schwächste Glied“, also die schlechteste Qualität einer Dienstleistung, die von mehreren erbracht wird.

- **Fachliche Kompetenz** ist die Basis einer qualitativ guten Beratung. Aus Kundensicht müssen aber hinzukommen:

o **Kommunikation/Umgang** mit Bürgern/Kunden

- Kunden/-innen mit ihren Anliegen ernst nehmen und ausführlich beraten.
- Bestreben, eine gute Lösung zu finden (gesetzliche Spielräume nutzen).
- Mitarbeiter für das Thema sensibilisieren und dazu anregen, ihr Selbstverständnis zu überprüfen.
- Zum Umgang mit Bürgern/Kunden allgemein: Kapitel 1.2, S. 6 f..

o **Erwartungsmanagement** betreiben

- Mitarbeiter sollen Kundenerwartungen reflektieren.
- Prozess und Abläufe den Kunden darstellen (Ablauf, Dauer der einzelnen Schritte), Abschlusstermin nennen, Verzögerungen erklären.

- **Serviceorientierung** und **soziale Kompetenz** durch regelmäßige Schulungen/Seminare fördern und weiter verbessern (auch die Führungskräfte als „Vorbild“ schulen). Das Landratsamt Miltenberg führt hierzu beispielsweise folgende Schulungen/Seminare durch:

o Personalentwicklungsseminare:

- „Professionelles und kundenorientiertes Telefonverhalten“
- „Büroorganisation – Zeit- und Selbstmanagement“
- „Souveräne Kommunikation im Büro“

o Führungskräfteentwicklung:

- „Kommunikation in der Führung“ (inkl. Mitarbeitergespräche)
- „Führen und authentisch sein“
- „Körpersprache“
- „Business-Knigge“

6.3. Bearbeitungsdauer

- (Vor-)Qualifizieren und Priorisieren der Anliegen mit dem Ziel einer möglichst schnellen **Bearbeitung**. Dafür eventuell interne Zeitkontrollen installieren und Fristen für Fachstellen überwachen.
- **Erwartungsmanagement** betreiben:
 - o Mitarbeiter sollen Kundenerwartungen reflektieren.
 - o Ablauf und voraussichtliche Dauer der Bearbeitung transparent darstellen.
 - o Abhängigkeiten von anderen Stellen kommunizieren und/oder online darstellen.
 - o Abschlusstermin nennen.
- Technische Möglichkeiten für den automatisierten Versand von **Zwischenständen** nutzen (direkt aus den Systemen) und/oder das Online-Einsehen von Bearbeitungsständen ermöglichen.
- Auf **absehbare Verzögerungen** beim Abschlusstermin frühzeitig und aktiv hinweisen und diese erklären (die hausinternen Abstimmungsprozesse sind zu hinterfragen, doch nicht alle Verzögerungen sind vom Landratsamt zu vertreten, z.B. Warten auf Stellungnahmen anderer Behörden)
- Insbesondere bei **stark frequentierten/publikumswirksamen Bereichen** (Kfz-Zulassung, Bauamt etc.): Verwaltungsprozesse sorgfältig analysieren und optimieren. Auf den Leitfaden des Bayerischen Innovationsrings zur Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen in den Landratsämtern wird ergänzend hingewiesen.¹³
- Die digitale Anzeige des **aktuellen Bearbeitungsstatus** erhöht die Transparenz des Verwaltungshandelns, insoweit ist eine gute Prozessorganisation (s.o.) unabdingbar.

¹³ Vgl. zu Empfehlungen und Hilfestellungen den Leitfaden des Innovationsrings zur Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen in den Landratsämtern, online abrufbar unter <https://www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/>.



7. Handlungsempfehlung VII: Besondere Bearbeitungs- standards im Rahmen des „RAL-Gütezeichens“

7.1. Bedeutung eines mittelstandsorientierten Landratsamts

Der Innovationsring des Bayerischen Landkreistags hat sich zusammen mit den Landratsämtern Ebersberg, Landsberg am Lech und Traunstein auf den Weg gemacht, um als erste Landratsämter in Bayern das RAL-Gütezeichen „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung“ einzuführen. Begleitet wird der Prozess von der IHK München und Oberbayern. Ein **mittelstandsorientiertes Landratsamt** zeichnet sich aus durch

- Eindeutige Serviceverpflichtungen
- Transparenz in Verwaltungsleistungen
- Feste Terminzusagen, Verlässlichkeit
- Zeitliche und finanzielle Planungssicherheit für mittelständische Unternehmen

7.2. Nutzen des RAL-Gütezeichens

Mit dem RAL-Gütezeichen wird ein weiterer Baustein eines service- und kundenorientierten Landratsamtes realisiert. Damit stellen sich Landratsämter als verlässliche Partner für die Unternehmen auf – und lassen sich daran **messen**. Qualität und Standortvorteile des Landkreises werden damit zukunftsfähig gesichert, gestärkt und ausgebaut.

Darüber hinaus ist das RAL-Gütezeichen eine Chance für die zielgerichtete Prozessoptimierung in der Verwaltung.

7.3. 14 Serviceversprechen

Durch die 14 Serviceversprechen wird ein garantierter und geprüfter Nachweis erbracht:

- Spätestens 15 Arbeitstage nach Rechnungseingang sind die **Rechnungen** beglichen.
- **Flächenanfragen** von **Gewerbebetrieben** werden innerhalb von 5 Arbeitstagen bearbeitet.
- Innerhalb von 7 Arbeitstagen erfahren Unternehmen, ob ein **Baugenehmigungsantrag** in der eingereichten Form bearbeitet werden kann. Ist das der Fall, wird über den Antrag innerhalb von 40 Arbeitstagen entschieden.
- Unternehmen brauchen nicht nur schnelle, sondern auch **sichere Entscheidungen**. Keine erfolgreichen Widersprüche oder Klagen Dritter sind das Ziel.
- Unternehmen, die eine **Transportgenehmigung** beantragen, können sicher sein, dass sie rechtzeitig informiert werden. Sie erhalten eine bestätigte Streckenführung oder Alternativroute rechtzeitig vor Transportbeginn.
- Ein **Verwaltungswegweiser** führt online schnell zum richtigen Ansprechpartner, ob für Existenzgründer, Standortinformationen, Vermietung und Verpachtung von Grundstücken, Baugenehmigungen, Ausschreibungen, Verkehrsfragen oder Finanz- und Steuerfragen.
- Stellen Unternehmen einen Antrag oder eine Anfrage zu einem **Genehmigungsverfahren**, erhalten sie innerhalb von 3 Arbeitstagen eine Eingangsbestätigung mit der Information, welches Sachgebiet zuständig ist sowie einen persönlichen Ansprechpartner.
- Der zuständige Mitarbeiter unterrichtet das Unternehmen über die voraussichtliche **Bearbeitungsdauer** des Antrags, bittet um fehlende Unterlagen, nennt mögliche Gründe, die den Zeitplan ver-

zögern könnten und gewährleistet umgehende Information über Abweichungen.

- Es gibt einen **Lotsen für Existenzgründer**. Dieser ist Ansprechpartner und übernimmt die Aufgabe, Existenzgründer durch die kommunale Verwaltung zu „lotsen“ und Informationen zu anderen relevanten Wissensträgern bereitzustellen und zu vermitteln.
- Reaktionszeiten auf Anrufe und E-Mails innerhalb eines Arbeitstages.
- Jedes Unternehmen erhält einen **Besprechungstermin** vor Ort innerhalb von 5 Arbeitstagen.
- Ein **zentrales Beschwerdemanagement** garantiert eine Antwort innerhalb von 3 Arbeitstagen.
- **Jährliche Informationsveranstaltung** für Unternehmen als Kommunikationsplattform.
- **2-jährliche Kundenbefragung** als Kundenzufriedenheits-Check.

7.4. Interne Organisation

Eine **Dienstanweisung** verpflichtet alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Einhaltung der Gütekriterien. Hierin ist geregelt:

- Prüfung der vollständigen Einhaltung der Gütekriterien im Abstand von 24 Monaten,
- RAL-Beauftragte in allen betroffenen Sachgebieten mit der Verpflichtung, halbjährlich eine Eigenüberwachungsauswertung zu erstellen,
- Einrichtung einer Projektleitung zur Zusammenfassung aller Fachbereichsdokumentationen,
- Einrichtung einer RAL-Strategiegruppe, die halbjährlich Verbesserungsvorschläge erarbeitet (kontinuierliches Qualitätsmanagement).

8. HANDLUNGSEMPFEHLUNG VIII: UMGANG MIT BESCHWERDEN

8.1. Umgang mit Beschwerden

- Der Umgang mit Beschwerden bietet eine nicht zu unterschätzende Chance zur **Steigerung der Kundenzufriedenheit**. Gelingt es dem Landratsamt, die Beschwerdeführer durch die Antwort zu überzeugen (nicht gleichbedeutend damit, dem Beschwerdeführer in allen Punkten Recht zu geben), so kann deren Zufriedenheit sogar über dem Wert beschwerdefreier Bürger/Kunden liegen. Unzufriedene Bürger/Kunden, die freundlich und schnell zufrieden gestellt wurden, sind damit die besten Empfehlungsgeber.
- **Empfehlungen** für den Umgang mit Beschwerden:
 - o Betonung der Bedeutung und Chancen eines guten Beschwerdemanagements durch die **Führungsspitze** (insbesondere durch Landrätin/Landrat)
 - o Beschwerdeführer und Beschwerden **ernst nehmen**
 - o „**Beschwerde als Chance**“ wahrnehmen: Kunden begeistern durch gute und schnelle Lösung
 - o **Unverzüglich** auf Beschwerden **reagieren**, auch wenn es noch keine finale Lösung gibt
 - o Stets auch versuchen, **unbürokratische Lösungen** zu finden

- o **Verständnis** für den Kunden zeigen und Geduld mit den Kunden beweisen
- o **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** für gutes Beschwerdemanagement **sensibilisieren**, z.B. durch die Führungskraft, geeignete Fortbildungsveranstaltungen etc.
- o „**Vermeidungsstrategie**“ führt zu negativer Grundhaltung
 - Beschwerden offensiv und angstfrei entgegennehmen
- o **Anliegen** des Beschwerdeführers **gewissenhaft prüfen**; gesetzliche Spielräume nutzen
- o **Direkt und konkret** auf Beschwerde **reagieren**.
- o Bei Beschwerden, die im **Büro der Landrätin/des Landrats** eingehen: zusätzliche Information an Beschwerdeführer, dass Landrätin/Landrat informiert wird bzw. wurde.
- o **Fehler nutzen**, um sich persönlich zu verbessern.

- **Servicestandards** definieren und deren Einhaltung überwachen:
 - o Ziel: Beschwerden sofort bearbeiten, kurzfristige Antwort an Beschwerdeführer. Bei länger-dauernder Bearbeitung: Zwischenbescheid spätestens in 1-2 Wochen
 - o Schnelle Beteiligung und Rückantwort betroffener Sachgebiete
 - o Antwortschreiben einfach und verständlich formulieren
 - o Zentrales Beschwerdemanagement ist nicht nötig, Beschwerde im zuständigen Sachgebiet bearbeiten
- **Beschwerdemanagement** zur Einhaltung der Servicestandards: Führungskraft fasst Beschwerdemanagement im Sachgebiet zusammen („Beschwerdebericht“):
 - o Ermöglicht strategische Herangehensweise.
 - o Individuelle Herangehensweise der Sachgebiete möglich, muss nicht einheitlich geregelt sein.
 - o Zentrale Auswertung des dezentralen Beschwerdemanagements.
- **Übergreifend:** Prozesse, die in hohem Maße Beschwerden auslösen können (z. B. Versand von Abfallgebührenbescheiden, Umstellung von ÖPNV-Fahrplänen usw.), vorab präzise in puncto Beschwerdepotenzial analysieren, Risiken bewerten und ggf. vorbereitend Beschwerdewege kanalisieren sowie Ressourcen für die Bearbeitung sicherstellen.

8.2. Leitfaden für eine Ideen- und Beschwerdemanagement in den Landratsämtern



BAYERISCHER
INNOVATIONSRING
für Landratsämter



LEITFADEN FÜR EIN IDEEN- UND BESCHWERDE- MANAGEMENT IN DEN LANDRATSÄMTERN

Mai 2017

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München
Telefon +49 (0) 89/286615-0
Telefax +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de

Weiterführende Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen finden Sie im Leitfaden für ein Ideen- und Beschwerdemanagement in den Landratsämtern, online abrufbar unter <https://www.bay-landkreistag.de/landkreistag/bayerischer-innovationsring/>.



Impressum:

Herausgeber:

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon (089) 286615-0

Telefax (089) 282821

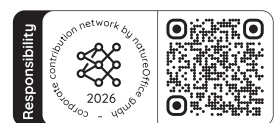
info@bay-landkreistag.de

www.bay-landkreistag.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Andrea Degl

Geschäftsführendes Präsidialmitglied des
Bayerischen Landkreistags



natureOffice.gmbh/DE-077-953312

Druckerei Schmerbeck GmbH
Gutenbergstraße 12
84184 Tiefenbach

Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier Kommunalen Spitzenverbände in Bayern.

Neben dem Bayerischen Landkreistag sind dies der Bayerische Gemeindetag, der Bayerische Städtetag und der Bayerische Bezirkstag. Die 71 bayerischen Landkreise haben sich freiwillig zu diesem Kommunalen Spitzenverband zusammengeschlossen, der gleichzeitig eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Dienstherreneigenschaft ist. Wesentliches Ziel des Bayerischen Landkreistags ist es, die kommunale Selbstverwaltung auf der Kreisebene zu sichern und zu stärken: Nach außen, insbesondere gegenüber dem Gesetzgeber und den Ministerien, werden die gemeinsamen Interessen der bayerischen Landkreise vertreten, nach innen werden die Mitglieder informiert und beraten.

Bayerischer Innovationsring für Landratsämter

Im Innovationsring des Bayerischen Landkreistags haben sich 26 Landkreise zusammengeschlossen, um die Landratsämter auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Zu diesen Herausforderungen zählen insbesondere die demografische Entwicklung, die Anforderungen unserer Informations- und Wissensgesellschaft, die Kommunalfinanzen sowie die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an den Service und die Qualität von Verwaltungsleistungen. Als praktische Hilfestellungen veröffentlicht der Innovationsring regelmäßig Leitfäden, die von den Projektgruppen „Personal und Führung“, „Betriebswirtschaft“, „Organisation/eGovernment“ sowie „Service- und Kundenorientierung“ erarbeitet werden. Die Projektgruppen bilden die thematischen Schwerpunkte des Bayerischen Innovationsrings ab und verdeutlichen seinen ganzheitlichen Ansatz der Verwaltungsmodernisierung.



Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8 - 80333 München
Telefon: +49 (0) 89/286615-0 - Telefax: +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de - www.bay-landkreistag.de