



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



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Vorbemerkung	4
1. Zentraler Kundenservice	5
1.1. Begriffsbestimmung	5
1.2. Vorteile eines zentralen Kundenservice	5
1.2.1. Vorteile für die Kunden	5
1.2.2. Vorteile für das Landratsamt und die Mitarbeiter/-innen	6
1.3. Typische Risiken bei der Einrichtung eines zentralen Kundenservice	7
2. Aspekte und Anforderungen an einen zentralen Kundenservice	8
2.1. Allgemeiner Aufbau und Varianten eines zentralen Kundenservice	8
2.1.1. Allgemeiner Aufbau eines zentralen Kundenservice	8
2.1.2. Varianten eines zentralen Kundenservice	9
2.2. Räumlichkeiten	10
2.3. Aufgaben des zentralen Kundenservice	10
2.4. Technische Ausstattung	12
2.4.1. Wissensdatenbank	13
2.4.2. Kundensteuerungssystem	14
2.4.3. Online-Serviceangebote	14
2.5. Mitarbeiter/-innen im zentralen Kundenservice	14
2.5.1. Ermittlung des Personalbedarfs	15
2.5.2. Personalkonzept	17
2.5.3. Personalauswahl und -entwicklung	18
2.5.4. Äußeres Erscheinungsbild	20
3. Servicestandards und Qualitätssicherung	21
3.1. Servicestandards	21
3.2. Qualitätssicherung / Controlling	22
4. Projekt zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice	24
4.1. Rahmenbedingungen und Ziele	24
4.2. Vorgehensweise	26
4.2.1. Ist-Analyse	26
4.2.2. Soll-Konzept	28
4.2.3. Umsetzung	29
4.2.4. Evaluation	29
4.2.5. Kommunikation / Mitarbeiterbeteiligung	30
4.3. Erfolgsfaktoren	30



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Landratsämter mit einem zentralen Kundenservice erzielen deutlich bessere Bewertungen als der Durchschnitt	6
Abbildung 2:	Generelle bauliche Gestaltung eines zentralen Kundenservice	8
Abbildung 3:	Nachfragesituation in 11 Landratsämtern im Tagesverlauf, differenziert nach Sachgebieten	15
Abbildung 4:	Praxisbeispiel zur Analyse der Nachfragesituation im Wochenverlauf	16
Abbildung 5:	Praxisbeispiel zur Berechnung des Personalbedarfes unter Berücksichtigung der Nachfragesituation, der mittleren Bearbeitungsdauer je Kundenkontakt und einer maximalen Wartezeitvorgabe (Servicestandard, hier: 80 % der Kunden warten maximal zehn Minuten).	16
Abbildung 6:	Praxisbeispiel für ein softwaregestütztes Personaleinsatzplanungssystem	17
Abbildung 7:	Praxisbeispiel für verhaltensbezogene Kompetenzen im Kundenservice mit dem jeweils erforderlichen Ausprägungsgrad . . .	19
Abbildung 8:	Elemente der Qualitätssicherung	22
Abbildung 9:	Praxisbeispiel für ein Controlling-Cockpit mit Ampelsystem	23
Abbildung 10:	Schritte zur Einführung eines zentralen Kundenservice	26
Abbildung 11:	Praxisbeispiel zur Erhebung der Kundennachfrage an einem Standort nach prozentualer Verteilung je Organisationseinheit	27
Abbildung 12:	Praxisbeispiel einer Auswertung für den Tagesverlauf kommender Anrufe	27
Abbildung 13:	Praxisbeispiel für eine Auswertung mit relativem Vergleich der telefonischen Erreichbarkeit einzelner Organisationseinheiten	28
Abbildung 14:	Praxisbeispiel für einen Projektzeitplan zur Erarbeitung eines Grobkonzeptes für die Einführung eines zentralen Kundenservice. . .	30

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:

Dr. Johann Keller
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Bayerischen Landkreistags

Herstellung:

Sebastian Weiss OHG
Werftstraße 11
94469 Deggendorf

Vorbemerkung

Die in den Jahren 2010 und 2012 von der GfK Marktforschung in 20 Landratsämtern durchgeführten Bürger-/Kundenbefragungen haben ergeben, dass Landratsämter mit einem zentralen Kundenservice die mit Abstand besten Ergebnisse bei der Kundenzufriedenheit erzielen. Diese Verbesserungen sind u.a. darauf zurückzuführen, dass

- durch den zentralen Kundenservice sowohl die persönliche als auch die telefonische Erreichbarkeit des Landratsamts in der Regel deutlich verbessert wird und
- dort einfach gelagerte, standardisierbare Anliegen schnell und abschließend bearbeitet werden.

Die Ergebnisse der Bürger-/Kundenbefragungen belegen nicht nur gute Zufriedenheiten hinsichtlich bestimmter Einzelleistungen, sondern auch, dass ein zentraler Kundenservice auf das gesamte Landratsamt ausstrahlt und einen deutlichen Imagegewinn nach sich zieht.¹ Ein verbessertes Image kann sich in vielfältiger Weise positiv auswirken, beispielsweise auf die Möglichkeiten eines Landratsamtes, sich im Wettbewerb um gute Nachwuchskräfte gegen andere Stellenanbieter durchzusetzen.

Bei den bayerischen Landratsämtern sind bereits mehrere zentrale Kundenservices seit Jahren erfolgreich im Betrieb. Die Erfahrungen zeigen, dass sich die Einrichtung eines zentralen Kundenservice auf das ganze Landratsamt und seine Mitarbeiter/-innen auswirkt. Für den Projekterfolg ist es daher entscheidend, dass die oberste Führungsebene (insbesondere Landrätin/Landrat) dieses Vorhaben unterstützt. Auch müssen die Kreisgremien, der Personalrat, betroffene Beauftragte sowie die Mitarbeiter/-innen frühzeitig eingebunden werden. Es empfiehlt sich auch die Beteiligung eines externen Beraters, der Erfahrungen aus anderen Einführungsprojekten mit einbringt. Die Praxiserfahrungen belegen zudem, dass mehr Kundenservice nicht immer mit höheren Kosten verbunden ist.

Um auch andere Landratsämter bei der Einrichtung eines zentralen Kundenservice zu unterstützen, hat die Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ des Bayerischen Innovationsrings unter der Leitung von Landrat Gebhard Kaiser, Landkreis Oberallgäu, in Zusammenarbeit mit der Fa. i-SYS Unternehmensberatung GmbH diesen Leitfaden erstellt. Der Projektgruppe gehören die Landkreise Coburg, Mühldorf a. Inn, Oberallgäu, Roth und Schweinfurt an. An dem Leitfaden haben ferner die Landkreise Miltenberg, Ostallgäu und Starnberg mitgewirkt.

Auf Basis der Praxiserfahrungen aus zahlreichen zentralen Kundenservices konkretisiert der Leitfaden in Kapitel 1 zunächst den Begriff des „zentralen Kundenservice“, stellt seine wesentlichen Vorteile dar und geht abschließend auf typische Risiken bei seiner Einrichtung ein. Die verschiedenen Aspekte und Anforderungen, die bei der Einrichtung eines zentralen Kundenservice zu berücksichtigen sind, werden in Kapitel 2, S. 8 ff., erläutert, insbesondere hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung, der Räumlichkeiten, der Aufgaben, der technischen Ausstattung sowie der Mitarbeiter/-innen im zentralen Kundenservice. Kapitel 3, S. 21 ff., befasst sich mit Servicestandards und der Qualitätssicherung bzw. dem Controlling, damit im zentralen Kundenservice dauerhaft qualitativ hochwertige und kundenfreundliche Abläufe gewährleistet werden können und eine stetige Weiterentwicklung gesichert ist. Abschließend wird in Kapitel 4, S. 24 ff., insbesondere eine strukturierte Projektvorgehensweise dargestellt, mit denen den eingangs erwähnten typischen Risiken begegnet werden kann.

Für die konkrete Umsetzung im Landratsamt müssen stets die Verhältnisse vor Ort berücksichtigt werden, insbesondere die örtlichen baulichen, organisatorischen, technischen und personellen Gegebenheiten. Die in diesem Leitfaden enthaltenen Hinweise und Empfehlungen dienen hierbei als Hilfestellung.

¹ Siehe hierzu auch: Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Leitfaden zur Entwicklung und Umsetzung einer Bürger-/Kundenbefragung für die Landkreise, 2014, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>, sowie Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, S. 14, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.

1. Zentraler Kundenservice

Im Rahmen dieses Kapitels wird zunächst der Begriff des „zentralen Kundenservice“ konkretisiert (Kapitel 1.1, sogleich unten) und anschließend darauf eingegangen, welche wesentlichen Vorteile mit seiner Einführung für die Kunden sowie für das Landratsamt und seine Mitarbeiter/-innen verbunden sind (Kapitel 1.2, S. 5 ff.). Abschließend wird in Kapitel 1.3, S. 7, auf typische Risiken bei der Einrichtung eines zentralen Kundenservice hingewiesen.²

1.1. Begriffsbestimmung

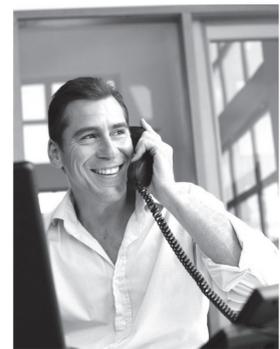
Ein zentraler Kundenservice ist eine optimalerweise im Empfangs-/ Eingangsbereich des Landratsamts eingerichtete Anlaufstelle für die Kunden, die dadurch gekennzeichnet ist, dass dort

- **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),
- eine **qualifizierte Wegweisung** zur/zum zuständigen Sachbearbeiter/-in erfolgt und
- in gewissem Umfang eine **Sachbearbeitung** stattfindet, d.h. dass komplette Verwaltungsleistungen oder Teile davon - z.B. im Zuge einer Vorqualifizierung - abschließend bearbeitet werden.



Die Telefonzentrale sollte grundsätzlich in einen zentralen Kundenservice integriert und bei Bedarf qualitativ aufgewertet werden, weil rd. 61 % aller Kundenkontakte zum Landratsamt über das Telefon zustande kommen.³ Der Telefonservice sollte so organisiert werden, dass ebenfalls

- einfacher gelagerte Fragestellungen der Kunden abschließend telefonisch beantwortet werden können und diese bei Bedarf qualifiziert mit der/dem zuständigen Sachbearbeiter/-in verbunden werden,
- 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 sogenannte „Verzicht-Quote“ (Anruf geht ins Leere).



1.2. Vorteile eines zentralen Kundenservice

Nach der einleitenden Begriffsbestimmung in Kapitel 1.1 werden nachfolgend die Vorteile eines zentralen Kundenservice für die Kunden (Kapitel 1.2.1, sogleich unten) sowie für das Landratsamt und seine Mitarbeiter/-innen aufgezeigt (Kapitel 1.2.2, S. 6).⁴

1.2.1. Vorteile für die Kunden

- Durch den zentralen Kundenservice können erweiterte und zudem am Kundenverhalten ausgerichtete Öffnungszeiten, zum Beispiel über Mittag oder am späten Nachmittag (bzw. generell längere Öffnungszeiten), angeboten werden. Bei besonders frequentierten Standorten wären auch Öffnungszeiten an Samstagen denkbar.

² Diesen Risiken kann mit einer strukturierten Projektvorgehensweise begegnet werden, s. hierzu Kapitel 4, S. 24 ff.

³ Vgl. Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, S. 9, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.

⁴ Siehe hierzu auch Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, insbesondere S. 9 ff. und S. 14 ff., online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.

- 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.
- 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
 - wird dem Kunden der Weg in die Sachgebiete/Fachbereiche erspart,
 - ist mit kürzeren Wartezeiten in den Sachgebieten/Fachbereichen zu rechnen, weil ein Teil der Kunden bereits im zentralen Kundenservice eine abschließende Antwort/Sachbearbeitung bekommen hat und die Sachgebiete/Fachbereiche daher nicht mehr aufsuchen muss.
- Mehrmalige Wege zum Landratsamt (z.B. wegen fehlender oder falscher Antragsunterlagen) können insbesondere durch einen leistungsfähigen Telefonservice auf einfache Weise vermieden werden.

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

- Landratsämter mit einem zentralen Kundenservice erzielten in den Bürger-/ Kundenbefragungen 2010/2012 die mit Abstand besten Ergebnisse.

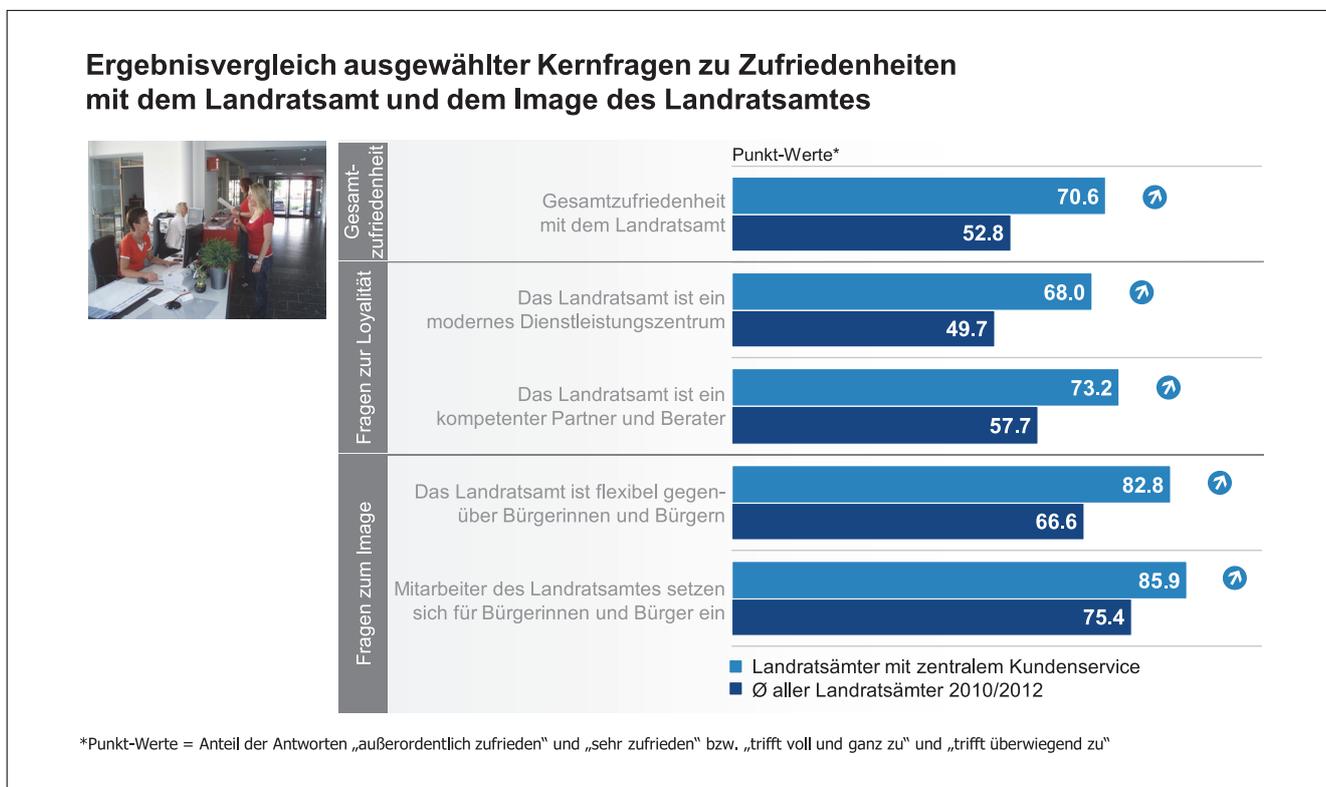


Abbildung 1: Landratsämter mit einem zentralen Kundenservice erzielen deutlich bessere Bewertungen als der Durchschnitt⁵

⁵ Siehe hierzu auch: Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Leitfaden zur Entwicklung und Umsetzung einer Bürger-/Kundenbefragung für die Landkreise, 2014, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.



- Die Ergebnisse belegen, dass nicht nur gute Zufriedenheiten hinsichtlich bestimmter Einzelleistungen erzielt werden, sondern dass ein zentraler Kundenservice auf das ganze Haus ausstrahlt und einen deutlichen Imagegewinn nach sich zieht.⁶ 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 (Stand: 2013).⁷
- Die strikte Trennung von persönlichen und telefonischen Kontakten beseitigt typische Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, insbesondere bei stark frequentierten Aufgabenbereichen.
- 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 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 können die Prozesskosten reduziert werden (Grundsatz: gut ausgebildete Generalisten mit guten Verwaltungskenntnissen bearbeiten allgemeine Anliegen, Spezialisten bearbeiten spezielle Fragestellungen/Anliegen).
- Interkommunale Zusammenarbeit, zum Beispiel mit benachbarten kreisfreien Städten oder anderen Landkreisen, ermöglicht es häufig, besseren Kundenservice bei mindestens gleichen oder niedrigeren Kosten zu bieten.

1.3. Typische Risiken bei der Einrichtung eines zentralen Kundenservice

Typische Risiken bei der Einrichtung eines zentralen Kundenservice sind:

- Wichtige servicespezifische, bauliche, prozessuale und personelle Entscheidungen bezüglich der Einrichtung werden getroffen, ohne die Ist-Situation vorher umfassend zu analysieren (kennzahlenbasierte Stark-/Schwachstellen-Analyse fehlt oder wird nur unzureichend vorgenommen, servicerelevante Faktoren werden ohne Berücksichtigung der damit verbundenen Auswirkungen festgelegt). Insbesondere bei personellen Entscheidungen muss berücksichtigt werden, dass nicht alle Mitarbeiter/-innen von ihren aktuellen Aufgabenbereichen in den zentralen Kundenservice wechseln wollen bzw. übernommen werden können.
- Der zentrale Kundenservice schafft keinen echten Mehrwert für die Bürgerinnen und Bürger – statt möglichst fallabschließender Bearbeitung wird das Kundenanliegen regelmäßig im Haus weitervermittelt (doppelte Bearbeitung).
- Frühzeitiges internes Marketing wird vernachlässigt (zentraler Kundenservice ist gleichzeitig Dienstleister für Kunden **und** für die Sachgebiete/Fachbereiche); in der Konsequenz geben die Sachgebiete/Fachbereiche keine oder nur wenige Aufgaben an den zentralen Kundenservice ab.
- Eine leistungsfähige prozessuale Verknüpfung Kundenservice – Sachgebiet/Fachbereich wird vernachlässigt.
- Ein Controlling-System wird nicht oder nur teilweise aufgebaut, die Qualität ist dann nicht messbar und notwendige laufende Optimierungen unterbleiben.

Diesen Risiken kann mit einer strukturierten Projektvorgehensweise bei der Einführung eines zentralen Kundenservice begegnet werden (s. hierzu Kapitel 4, S. 24 ff.).

⁶ Vgl. Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, S. 14, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.

⁷ Vgl. Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, S. 9, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.

2. Aspekte und Anforderungen an einen zentralen Kundenservice

Bei der Einrichtung eines zentralen Kundenservice sind verschiedene Aspekte und Anforderungen zu berücksichtigen. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der

- konkreten Ausgestaltung eines zentralen Kundenservice (Kapitel 2.1, sogleich unten),
- Räumlichkeiten (Kapitel 2.2, S. 10),
- Aufgaben des zentralen Kundenservice (Kapitel 2.3, S. 10),
- technischen Ausstattung (Kapitel 2.4, S. 12) sowie
- der Mitarbeiter/-innen im zentralen Kundenservice (Kapitel 2.5, S. 14).

2.1. Allgemeiner Aufbau und Varianten eines zentralen Kundenservice

Die konkrete Ausgestaltung eines zentralen Kundenservice hängt insbesondere von den jeweiligen örtlichen (z.B. auch baulichen) Gegebenheiten ab; „den“ zentralen Kundenservice gibt es nicht. Vor diesem Hintergrund wird zum besseren Verständnis zunächst auf den allgemeinen Aufbau eines zentralen Kundenservice eingegangen (Kapitel 2.1.1, sogleich unten). Anschließend werden verschiedene Varianten eines zentralen Kundenservice dargestellt und Empfehlungen zur Auswahl der vor Ort jeweils geeignetsten Variante gegeben (Kapitel 2.1.2, S. 9 f.).

2.1.1. Allgemeiner Aufbau eines zentralen Kundenservice

Ein zentraler Kundenservice kann allgemein wie folgt aufgebaut werden (die konkrete Umsetzung vor Ort ist insbesondere auch von den baulichen Gegebenheiten abhängig):

- INFOplus als zentrale Anlaufstelle in Eingangsnähe, die über die in der Regel übliche Empfangstätigkeit hinaus („plus“) wichtige zusätzliche Aufgaben übernimmt (z.B. Vorqualifizierung von Anliegen, abschließende Bearbeitung einfacher Anliegen),
- Front-Office für stark frequentierte Dienstleistungsangebote,
- Back-Office für weniger frequentierte Dienstleistungsangebote sowie für „schwierige“ und zeitintensive bzw. besonders vertrauliche Fälle. Darüber hinaus werden im Back-Office allgemeine interne Verwaltungsaufgaben erledigt (z.B. Pflege der Wissensdatenbank⁸); zudem ist dort der separate Telefonservice integriert.
- Ein zentraler Wartebereich zwischen der INFOplus und dem Front-Office (optisch und akustisch von den Sachbearbeitungszonen entkoppelt).

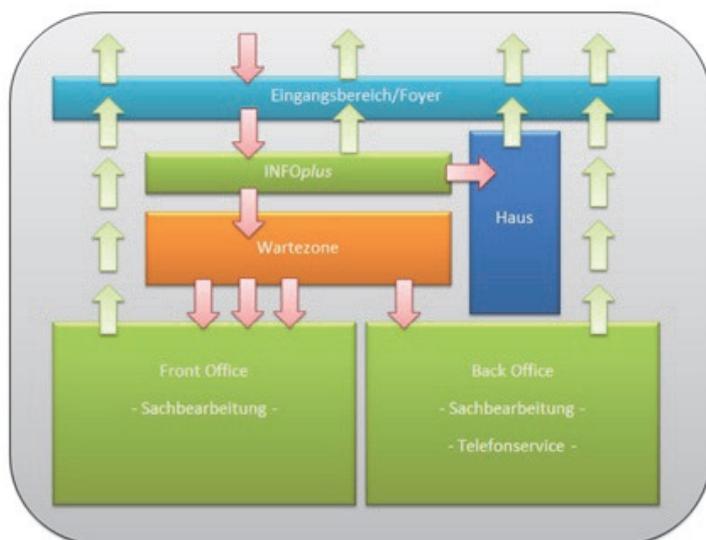


Abbildung 2: Generelle bauliche Gestaltung eines zentralen Kundenservice

⁸ Siehe hierzu Kapitel 2.4.1, S. 13.



Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass der zentrale Kundenservice als erste Anlaufstelle insbesondere bei komplexeren Anliegen auf die Unterstützung der Sachgebiete/Fachbereiche angewiesen ist. Der Verknüpfung des zentralen Kundenservice mit den anderen Organisationseinheiten im Haus kommt deshalb eine entscheidende Bedeutung zu.

2.1.2. Varianten eines zentralen Kundenservice

Die Einrichtung eines zentralen Kundenservice ist in verschiedenen Varianten möglich:

- Die zwischenzeitlich am häufigsten realisierte Organisationsform innerhalb eines Landratsamts besteht in einer Bündelung des Kundenempfangs, des Telefonservice und bis zu zwei häufig frequentierten Organisationseinheiten (z.B. Kfz-Zulassung, Fahrerlaubniswesen).⁹

Praxisbeispiele:

- Das Landratsamt Starnberg hat dem zentralen Kundenservice folgende Aufgaben übertragen: Kfz-Zulassung, Fahrerlaubniswesen, Beratung von Menschen mit Behinderung, Informationen zu sozialen Einrichtungen, Auskünfte zu Fahrplänen der Schulbusse, Ausgabe vorweg bestellter Medien, allgemeine Bodenrichtwertauskünfte, Formulare.
- Im Landratsamt Oberallgäu hat der zentrale Kundenservice die Aufgaben Kfz-Zulassung, Fahrerlaubniswesen, Hauptverwaltung (zentrale Infothek/Auskunftsbereich für ganzes Landratsamt) sowie die allgemeine Telefonauskunft im Rahmen der einheitlichen Behördennummer 115 übernommen.
- Der zentrale Kundenservice im Landratsamt Ostallgäu ist zuständig für die Kfz-Zulassung, das Fahrerlaubniswesen, den Telefonservice für das gesamte Haus sowie für weitere einzelne Aufgaben (z. B. Verkauf von Sperrmüllkarten, Abfallsäcken, Wanderkarten, Beglaubigungen etc.).

- Die umfassendste Organisationsform besteht in einer Bündelung des Kundenempfangs, des Telefonservice und aller häufig frequentierten Aufgabengebiete (z.B. Kfz-Zulassung, Fahrerlaubnis, Ausländerwesen, Aufgabebereich „Soziales“ etc.). In der Praxis werden in dieser größten Ausprägung maximal fünf Aufgabengebiete gebündelt, die ca. 75 % aller Kundenkontakte ausmachen.
- Bei abgesetzten Gebäuden und/oder Außenstellen ist auch die Einrichtung von dezentralen Kundenservices zu häufig frequentierten Aufgabebereichen denkbar (z.B. „Sozialer Kundenservice“ oder „Kundenservice - Bauamt“). Diese sollten dann miteinander sowie mit der Infotheke im Eingangsbereich vernetzt werden (z.B. über eine gemeinsame Wissensdatenbank).
- Darüber hinaus ist die Einrichtung eines zentralen Kundenservice auch im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit möglich und häufig sinnvoll. Auch in diesem Fall sollten die kooperierenden Kommunen miteinander vernetzt werden (z.B. über eine gemeinsame Wissensdatenbank).

Praxisbeispiel:

Das Landratsamt Oberallgäu betreibt im Rahmen des zentralen Kundenservice eine gemeinsame (und damit größere) Zulassungsstelle mit der Stadt Kempten im nördlichen Kreisgebiet in einem verkehrsgünstig gelegenen Gebäude und mit eigener Website für Online-Zulassungsvorgänge (www.buergerservice-zulassung.de, 21.02.2014). Der Landkreis Oberallgäu und die Stadt Kempten bieten darüber hinaus seit 05.03.2012 als erste Kommunen in Bayern die einheitliche Behördenrufnummer 115 an. Beide Kommunen sind über ihre Wissensdatenbanken miteinander vernetzt.

⁹ Im Vorfeld der Einführung eines zentralen Kundenservice muss daher im Rahmen einer Ist-Analyse u.a. die Kundennachfrage, differenziert nach Sachgebieten, erhoben werden; s. hierzu Kapitel 4.2.1, S. 26 ff.

- Denkbar ist auch eine Zusammenarbeit des Landkreises mit einer/mehreren seiner Beteiligungen (z.B. Zweckverband).

Empfehlungen:

- ✓ Welche Variante eines zentralen Kundenservice im Landratsamt realisiert werden kann, hängt insbesondere von den örtlichen (z.B. auch baulichen) Gegebenheiten ab.
- ✓ Zur Auswahl der jeweils geeignetsten Variante empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:
 - Ist-Situation und insbesondere die Kunden- und Handlungsbedarfe analysieren.
 - Vor- und Nachteile der Varianten und der genannten Kombinationen (z.B. interkommunale Zusammenarbeit) untersuchen. Dabei sind auch Standortfaktoren (bauliche Situation, Lage) zu beachten.
 - Bewertungsschema für die Vor- und Nachteile möglicher Varianten erstellen.
 - Entscheidung für geeignetste Variante treffen.
- ✓ **Keine bloße Kopie** anderer zentraler Kundenservices anstreben; die örtlichen Verhältnisse müssen berücksichtigt werden.

2.2. Räumlichkeiten

- Kundenservice als erste Anlaufstelle für den Kunden (erster Eindruck vom Landratsamt): Der Kunde soll sich im Landratsamt willkommen und wohl fühlen, z.B. durch hell und offen gestaltete Räumlichkeiten, die einen insgesamt gepflegten Eindruck vermitteln (gepflegte Grünpflanzen etc.).
- Für einen zentralen Kundenservice sollten geeignete Räumlichkeiten vorhanden sein.
- Ein zentraler Kundenservice ist häufig auch in Landratsämtern mit „ungünstigen“ räumlichen Voraussetzungen möglich.
- Bei größeren Baumaßnahmen im Landratsamt (Umbau, Erweiterung etc.) sollte immer geprüft werden, ob ggf. geeignetere Räumlichkeiten für den zentralen Kundenservice geschaffen werden können.
- Bei abgesetzten Gebäuden und/oder Außenstellen ist auch die Einrichtung von dezentralen Kundenservices denkbar (z.B. „Sozialer Kundenservice“ oder „Kundenservice - Bauamt“). Diese sollten dann miteinander vernetzt werden (z.B. gemeinsame Wissensdatenbank).
- Kundenservice-Einrichtungen sind bezüglich der Flächenkonzeption so zu planen, dass eine flexible Arbeitsplatznutzung ermöglicht wird. Hieraus resultiert regelmäßig **kein** 1:1-Verhältnis der Anzahl an Arbeitsplätzen zur Anzahl der Beschäftigten – es werden also **weniger** Arbeitsplätze vorgesehen als Beschäftigte im Kundenservice tätig sind. Weitere Faktoren für die Dimensionierung sind die vorgesehenen Öffnungszeiten sowie die Struktur der Beschäftigten (Vollzeit/Teilzeit).
- Hausleitsystem
- Barrierefreiheit
- Nach Möglichkeit Reserveflächen für zukünftige Ausbaustufen vorsehen (z.B. mittels Verdichtung bestehender Arbeitsplatzzonen).¹⁰

2.3. Aufgaben des zentralen Kundenservice

- Die Bündelung von Aufgaben in einem zentralen Kundenservice soll in erster Linie dazu beitragen, die Verwaltung serviceorientierter und effizienter zu gestalten und somit kundenfreundlicher zu werden. Aus diesem Grunde kommen vor allem Aufgaben der **Sachbearbeitung aus publikumsintensiven Bereichen** in

¹⁰ Siehe zu den Räumlichkeiten auch: Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, S. 12 f., online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.



Betracht. Dies ist bei den Landratsämtern in erster Linie im Bereich der Kfz-Zulassung und der Fahrerlaubnisbehörde der Fall; in Abhängigkeit von der örtlichen Situation können auch weitere Aufgaben berücksichtigt werden (z.B. „Soziales“, Ausländerwesen).¹¹

- Darüber hinaus können im zentralen Kundenservice **auch einfacher gelagerte Fälle** bearbeitet werden. Die am häufigsten vorkommenden Aufgaben dabei sind die Erteilung allgemeiner Auskünfte einschließlich Wegweisung im Gebäude, Ausgabe und Annahme von Unterlagen, Ausgabe und Annahme von Anträgen, Unterstützung beim Ausfüllen von Anträgen, Prüfung der Vollständigkeit von Antragsunterlagen, Verkauf von Druckerzeugnissen (Landkreisbücher, Kartenmaterial usw.), Ausgabe/Verkauf von Abfall- und Wertstoffsäcken, die Vornahme von Beglaubigungen usw.. Ausschlaggebend für die Bearbeitung einfach gelagerter Fälle ist, dass relativ kurze Bearbeitungszeiten und damit für nachfolgende Kunden kurze Wartezeiten gewährleistet werden können. „Schwierige“ und zeitintensive bzw. besonders vertrauliche Fälle werden – soweit diese nicht im Back-Office erledigt werden¹² – an die Sachgebiete/Fachbereiche weitergegeben. In diesem Zusammenhang sollte die/der zuständige Sachbearbeiter/-in über den Kunden und sein Anliegen informiert und dem Kunden der Weg dorthin beschrieben werden.
- Soweit **Vorqualifizierungen** vorgenommen werden, ist zu beachten, dass die Organisation „durchlässig“ arbeitet: Bei normaler Nachfrage nimmt die erste Organisationseinheit im Kundenservice (INFOplus) eine umfassende Vorqualifizierung vor, bei hoher Nachfrage wird der Umfang der Vorqualifizierung reduziert, um längere Wartezeiten zu vermeiden. Das durchlässige Arbeiten muss als Anforderung in das Einarbeitungs-/ Fortbildungskonzept integriert werden.¹³
- Neuere Organisationsmodelle sehen im zentralen Kundenservice bereits zwei bis drei kleinere Besprechungszimmer vor: Die/Der jeweilige Mitarbeiter/-in aus dem Sachgebiet/Fachbereich kommt dann zum Kunden in das Besprechungszimmer, der Kunde geht also nicht zur/zum Mitarbeiter/-in (Voraussetzung: gute technische Unterstützung der Prozesse durch ein Dokumentenmanagementsystem).¹⁴
- Die **Abgrenzung der Zuständigkeiten zu den Sachgebieten/Fachbereichen** muss im Vorfeld besprochen und exakt definiert werden. Eine Differenzierung kann insbesondere nach Bearbeitungstiefe (z. B. nur Information, Prüfung von Antragsunterlagen auf Vollständigkeit oder auch Sachbearbeitung) oder nach Bearbeitungsdauer (z. B. je nach Publikumsandrang im Kundenservice) erfolgen. Auch die Schnittstellen zwischen dem zentralen Kundenservice und den Sachgebieten/Fachbereichen müssen für jedes/jeden Sachgebiet/Fachbereich individuell und exakt definiert werden (wo endet die Auskunft durch den zentralen Kundenservice, wann erfolgt eine qualifizierte Weiterleitung an das Sachgebiet/den Fachbereich?). Eine Verlagerung von Aufgaben auf den zentralen Kundenservice (z.B. Beantwortung einfach gelagerter Fragestellungen) macht auch eine Anpassung der Prozesse in den Sachgebieten/Fachbereichen erforderlich. Zum Beispiel muss im Sachgebiet/Fachbereich eine umfassende elektronische Terminführung erfolgen, um Terminvereinbarungen durch den zentralen Kundenservice zu ermöglichen, und es muss die telefonische Erreichbarkeit im Sachgebiet/Fachbereich sichergestellt werden (z.B. mittels einer „Kümmerer“-Funktion).
- Zusätzlich zu den direkten Aufgaben gegenüber den Kunden können durch die Mitarbeiter/-innen im Kundenservice nach Bedarf auch **hausinterne Aufgaben** erledigt werden. Hierunter fallen beispielsweise die Verteilung der elektronischen Post, Unterstützung/Vertretung der Mitarbeiter/-innen in der Poststelle, Siegelausgabe, Reservierung/Ausgabe der Dienstfahrzeuge und/oder der Navigationsgeräte, Reservierung/Vergabe der Sitzungs-/Besprechungsräume, Erstellung des Pressespiegels, Verwaltung des „Öffentlichen Aushangs“ und der Prospekt-/Flyerstände, ausgebildete Ersthelfer im Notfall usw.. Durch die Erledigung der hausinternen Aufgaben sollte aber keinesfalls die Serviceleistung gegenüber den Kunden beeinträchtigt werden. Der Schwerpunkt der Aufgaben des zentralen Kundenservice muss in der Dienstleistung am Kunden bestehen.

¹¹ Siehe zur Erhebung der Kundennachfrage Kapitel 4.2.1, S. 26 ff.

¹² Vgl. Kapitel 2.1.1, S. 8.

¹³ Siehe hierzu Kapitel 2.5.3, S. 20.

¹⁴ Siehe hierzu: Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Leitfaden zur Einführung und zum Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen, 2013, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.

- Bei der **Aufgabenübertragung** auf den zentralen Kundenservice muss zudem darauf geachtet werden, dass die dort tätigen Mitarbeiter/-innen nicht mit zu vielen verschiedenartigen Aufgaben überfordert werden; ein stufenweiser Auf-/Ausbau des Dienstleistungsangebots wird dringend empfohlen. Die Anzahl der hausinternen Aufgaben, die an den Kundenservice übertragen werden, dürfen z. B. nicht so groß sein, dass damit die Qualität der Serviceleistungen gegenüber dem anwesenden Kunden beeinträchtigt wird. Genauso darf auch die Komplexität der Fachaufgaben nicht unberücksichtigt bleiben, da sich hieraus Überforderungssituationen für die Beschäftigten entwickeln können. Aus diesem Grunde empfiehlt sich je nach Aufgabenschnitt ein **modularer Aufbau** des zentralen Kundenservice. Fachlich zusammenhängende Aufgaben sollten zusammengefasst oder eine Differenzierung nach Kundengruppen vorgenommen werden, z.B. zusätzlich ein zentraler Kundenservice „Soziales“.
- Die **Telefonzentrale** sollte grundsätzlich in den zentralen Kundenservice integriert und zu einer modernen Serviceauskunft ausgebaut werden. Ziel muss es sein, die telefonische Erreichbarkeit zu verbessern und eine qualifizierte Auskunft über viele Dienstleistungen hinweg gewährleisten zu können. Eine hohe Auskunftqualität wird mit der Nutzung einer Wissensdatenbank erreicht, in der sämtliche Dienstleistungen des Landratsamtes, aber auch darüber hinaus, in übersichtlicher und einheitlicher Form erfasst und regelmäßig auf Aktualität hin überprüft werden. Die im Telefonservice bearbeiteten Kundenanliegen **entsprechen regelmäßig den Anliegen**, die auch im Kundenverkehr zu bearbeiten sind.¹⁵
- Erarbeitung eines **Telefoniekonzepts**, z.B. mit
 - Einwahlkonzept (zentrale Rufnummer, Servicrufnummer, 115 usw.),
 - strikte Trennung von persönlichem Kundenverkehr und Telefonie,
 - Einrichtung weiterer Telefon-Arbeitsplätze, um auch in Spitzenzeiten eine hohe telefonische Erreichbarkeit gewährleisten zu können,
 - Sachgebiete (auch über Mittag) erreichbar, zumindest ein/e Ansprechpartner/in je Sachgebiet („Kümmerer“-Funktion),
 - generell: verbindliche Regelungen zur Erreichbarkeit erforderlich (z.B. einheitliche telefonische Erreichbarkeiten, Standards wie die Einrichtung einer „Kümmerer“-Funktion oder Rufumleitungen zur Sicherstellung der Erreichbarkeit, eine qualifizierte Vermittlung von Anrufen und Rückrufverpflichtungen innerhalb einer vorgegebenen Zeit);
 - Der zentrale Telefonservice muss mit allen anderen Organisationseinheiten im Haus prozessual verknüpft werden (telefonische Erreichbarkeit ist von allen Beschäftigten zu gewährleisten). Die Mitarbeiter/-innen müssen auch für die Notwendigkeit des Rückrufs sensibilisiert werden.
 - Hilfreich für die Auswahl der Dienstleistungen, zu denen der Telefonservice Auskunft geben sollte, ist auch die sog. Kommunale TOP-100-Liste mit den bundesweit am häufigsten nachgefragten Leistungen bei Kommunen.¹⁶

2.4. Technische Ausstattung

Für den Betrieb eines zentralen Kundenservice ist auch die dafür notwendige technische Ausstattung erforderlich. Hierzu zählen insbesondere eine Wissensdatenbank (Kapitel 2.4.1, S. 13) sowie ein Kundensteuerungssystem (Kapitel 2.4.2, S. 14). Darüber hinaus können dem Kunden weitere Online-Serviceangebote gemacht werden (Kapitel 2.4.3, S. 14).

¹⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 2.4.1, S. 13.

¹⁶ Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Leitfaden: D115-Informationsbereitstellung, Stand: Februar 2011, S. 5 ff, online abrufbar unter: http://www.115.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Spezifikation_Leitfaeden/leitfaeden_d115_informationsbereitstellung.pdf (21.02.2014).



2.4.1. Wissensdatenbank

Eine wichtige Aufgabe des zentralen Kundenservice besteht darin, dass abschließende Antworten auf einfacher gelagerte, standardisierbare Fragen der Kunden gegeben werden können (z.B. Auskunft über notwendige Antragsunterlagen oder über Aufgaben bzw. Zuständigkeiten der Sachgebiete/Fachbereiche im Landratsamt).¹⁷ Die hierzu erforderlichen Informationen werden in einer **elektronischen Wissensdatenbank** vorgehalten; die vorgehaltenen Informationen müssen dabei besonders übersichtlich aufbereitet und prägnant formuliert werden, damit die im zentralen Kundenservice eingesetzten Mitarbeiter/-innen direkt die erforderlichen Auskünfte geben können. Der Auskunftsprozess schreibt grundsätzlich vor, dass (auch bei bereits bekannten Antworten) die Auskunft immer aus der aktuell gepflegten Wissensdatenbank gegeben wird.

Empfehlungen die Aufbereitung der Inhalte der Wissensdatenbank:

- ✓ klare, prägnante Wortwahl
- ✓ leicht verständliche Sprache¹⁸
- ✓ Abkürzungen und Fachbegriffe vermeiden
- ✓ kurze Sätze verwenden
- ✓ Praxisbeispiele hinterlegen
- ✓ typische Prozesshindernisse aktiv beschreiben
- ✓ identischer Aufbau für die Beschreibung der jeweiligen Dienstleistung
- ✓ Verweis auf die jeweilige Zuständigkeit mit sämtlichen Kommunikationsdaten
- ✓ kontinuierliche Pflege der Inhalte und typischer Suchbegriffe
- ✓ zentrale, Workflow-gestützte Redaktion vor Freischaltung neuer Inhalte oder vor Änderungen und Aktualisierungen
- ✓ eigenständige Beschreibung der Dienstleistungen (Nutzung der im Internet vorhandenen Beschreibungen ist in der Regel nicht sinnvoll)

Leistungsfähige Wissensdatenbanken sind in der Lage, Daten und Informationen aus unterschiedlichsten Quellen (Internet, Intranet, gemeinsame Laufwerke, Datenbanken) zu integrieren. Zusätzlich stellen diese Systeme je nach Integrationstiefe Informationen zur Anwesenheit von Mitarbeitern (Präsenzinformationen) und Workflows bereit, z.B. zur Aufnahme und Weiterleitung von Rückrufnachrichten sowie zum Versand von Formularen.

Anknüpfungspunkt für den Aufbau einer internen Wissensdatenbank kann die sog. Kommunale TOP-100-Liste mit den bundesweit am häufigsten nachgefragten Leistungen bei Kommunen sein.¹⁹

Unabhängig davon ist es aufgrund der demografischen Entwicklung (altersbedingtes Ausscheiden von Mitarbeiter/-innen etc.) sinnvoll, verwaltungsinternes Wissen nachhaltig zu „konservieren“. Die interne Wissensdatenbank kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

Die Inhalte der für den Telefonservice vorgehaltenen Wissensdatenbank können auch – soweit sinnvoll – im Internet veröffentlicht werden, damit sich die Kunden unabhängig von den Öffnungszeiten über einzelne Verwaltungsleistungen informieren können. Die Darstellung der Inhalte im Internet sollte jedoch anders erfolgen als die Darstellung in der internen Wissensdatenbank.²⁰

¹⁷ Vgl. hierzu Kapitel 1.1, S. 5 sowie Kapitel 2.3, S. 10 ff.

¹⁸ Siehe hierzu etwa: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Leichte Sprache: Ein Ratgeber, Stand: Juli 2013, online abrufbar unter: http://www.einfach-teilhabe.de/SharedDocs/Downloads/DE/StdS/UN_BRK/LS_EinRatgeber.pdf?__blob=publicationFile (29.01.2014).

¹⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Leitfaden: D115-Informationsbereitstellung, Stand: Februar 2011, S. 5 ff. sowie zu Struktur und Format von Leistungsberichten S. 12 ff., online abrufbar unter: http://www.115.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Spezifikation_Leitfaeden/leitfaden_d115_informationsbereitstellung.pdf (21.02.2014).

²⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 2.4.3, S. 14.

2.4.2. Kundensteuerungssystem

- Für den Kundenverkehr muss ein **modernes Kundensteuerungssystem (Aufrufsystem)** eingesetzt werden. Mittels diesem werden Kunden mit Aufrufmarke/ Pager unterschiedlichen Wartekreisen zugewiesen. Wartebereichskunden sollten gezielt einzelnen Arbeitsplätzen zugewiesen werden, entweder nach der Reihenfolge des Eintreffens im Wartebereich, aufgrund von im System definierten Priorisierungen (z.B. Vorrang von Terminvereinbarungen) oder durch gezielten Aufruf von einzelnen Arbeitsplätzen aus. Für Anliegen, die unmittelbar im Anschluss an die Vorqualifizierung abschließend bearbeitet werden, muss das System über eine Schnellerfassung verfügen.
- Das System muss über eine Terminverwaltungsfunktion verfügen.
- Zudem sind Auswertungsfunktionalitäten in Echtzeit und in historischer Form erforderlich.

2.4.3. Online-Serviceangebote

Über die reine Bereitstellung von Informationen hinaus können dem Kunden auch weitere **Online-Serviceangebote** gemacht werden, z.B.

- Terminvereinbarungen, Terminanfragen,
- Bearbeitungsstatus von Bauanträgen etc.,
- Standortfinder (bei mehreren Standorten des Landratsamtes),
- Wunschkennzeichen reservieren,
- Aktuelle Wartezeiten,
- Angebot an digitalen Verwaltungsleistungen (z.B. Online-Zulassung),
- Kundenkurzbefragungen am Ende einer Webseite.

Empfehlungen für die Aufbereitung der Online-Serviceangebote:

- ✓ Die Navigation für Online-Services sollte sich maßgeblich an den Kundenbedürfnissen (d.h. der Nachfragesituation) ausrichten (keine Gleichgewichtung aller Aufgabenbereiche).
- ✓ kurze und prägnante Darstellung der Informationen auf maximal zwei Seiten
- ✓ inhaltliche Aufbereitung entsprechend der Empfehlungen zur Strukturierung der Wissensdatenbank für den Telefonservice²¹
- ✓ klare Priorisierung bestimmter Kommunikationskanäle (Telefon), nicht alle Kommunikationswege gleichmäßig bewerben
- ✓ Ausbau der Services durch Auswertung der Statistiken (Suchwörter, Treffer, Nicht-Treffer)

2.5. Mitarbeiter/-innen im zentralen Kundenservice

Die Mitarbeiter/-innen sind das „Gesicht“ des zentralen Kundenservice; nur versierte und motivierte Beschäftigte erbringen sehr gute Servicedienstleistungen am Kunden. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend Hinweise und Empfehlungen zur Ermittlung des Personalbedarfs gegeben (Kapitel 2.5.1, S. 15), werden die wesentlichen Inhalte eines Personalkonzepts beschrieben (Kapitel 2.5.2, S. 17 f.) und wird auf die Personalauswahl und -entwicklung (Kapitel 2.5.3, S. 18 ff.) sowie auf das äußere Erscheinungsbild (Kapitel 2.5.4, S. 20) eingegangen.

²¹ Vgl. Kapitel 2.4.1, S. 13.

2.5.1. Ermittlung des Personalbedarfs

- Um den **Personalbedarf** für den Betrieb eines leistungsfähigen zentralen Kundenservice optimal zu gestalten, ist es notwendig, das richtige Verhältnis von Vollzeit- zu Teilzeitkräften in Abhängigkeit
 - von Art und Umfang der dem zentralen Kundenservice übertragenen Aufgaben (s. Kapitel 2.3, S. 10 ff.) sowie
 - dem Ergebnis der Lastberechnungen (s. sogleich unten) zu ermitteln.
- Generell ist zu beachten, dass aufgrund der Anforderungen nur Teilzeitkräfte mit einem Stellenanteil von mindestens 0,5 Vollzeitäquivalenten eingesetzt werden sollten.
- Eine gleichzeitige Sachbearbeitung und Entgegennahme von Telefonaten ist nicht möglich.
- Vertretung bei Urlaub, Krankheit etc. muss sichergestellt sein.
- Im Konzept sind zudem Lastberechnungen unter Berücksichtigung der definierten Servicestandards²² erforderlich (nicht: Fallzahl x Bearbeitungsdauer). Grundlage sind Parameter zur
 - Nachfragesituation (Kunden, Anrufer) und die zeitliche Verteilung der Kundenkontakte im Tagesverlauf (dabei haben sich Halbstunden- oder Stundenintervalle bewährt),
 - Verteilung der Kundenkontakte auf einzelne Werktage,
 - mittleren Bearbeitungsdauer sowie
 - zum gewünschten Servicestandard (z.B. telefonische Erreichbarkeit, Wartezeit).

Die Berechnung des Personalbedarfs sollte mit speziellen softwaregestützten Einsatzplanungs-Werkzeugen unter Berücksichtigung von Warteschlangen-Algorithmen vorgenommen werden.

Praxisbeispiele:

- Nachfragesituation (Kunden) in 11 Landratsämtern im Tagesverlauf, differenziert nach Sachgebieten²³

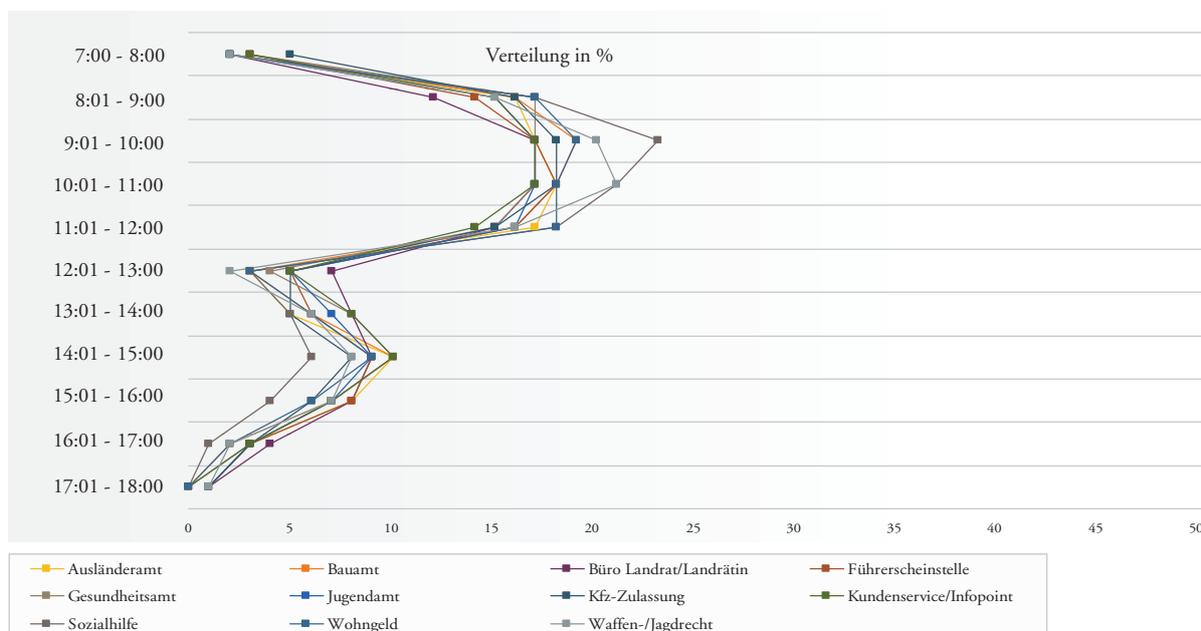


Abbildung 3: Nachfragesituation in 11 Landratsämtern im Tagesverlauf, differenziert nach Sachgebieten

²² Vgl. hierzu Kapitel 3, S. 21 ff.

²³ Siehe Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, 2012, S. 9, online abrufbar unter <http://www.bay-landkreistag.de>.

- Analyse der Nachfragesituation im Wochenverlauf – Kundenkontakte je 30 Minuten-Intervall und Werktag (Montag bis Freitag)

Intervalle	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
07:30:00	18	15	15	15	18
08:00:00	13	11	10	11	13
08:30:00	15	12	11	13	14
09:00:00	16	14	13	15	16
09:30:00	18	14	14	16	17
10:00:00	18	16	15	16	18
10:30:00	17	15	14	15	17
11:00:00	16	13	14	14	16
11:30:00	14	11	13	12	14
12:00:00	7	6	7	7	8
12:30:00	4	4		6	
13:00:00	4	4		6	
13:30:00	6	6		8	
14:00:00	12	12		6	
14:30:00	18	18		14	
15:00:00				14	
15:30:00				14	
16:00:00				13	
16:30:00				14	
17:00:00				7	
	197	171	126	237	151

Abbildung 4: Praxisbeispiel zur Analyse der Nachfragesituation im Wochenverlauf

- Berechnung des Personalbedarfes unter Berücksichtigung der Nachfragesituation, der mittleren Bearbeitungsdauer je Kundenkontakt und einer maximalen Wartezeitvorgabe (Servicestandard, hier: 80 % der Kunden warten maximal zehn Minuten)

Berechnung Personaleinsatz MA pro Intervall			
Tageszeit	Kunden (Anzahl)	Mitarbeiter Anzahl	Service Level in %
07:30 - 08:00	22	15	75,8
08:00 - 08:30	17	12	79,0
08:30 - 09:00	18	13	79,2
09:00 - 09:30	20	14	75,7
09:30 - 10:00	24	16	80,5
10:00 - 10:30	23	16	80,8
10:30 - 11:00	21	15	79,3
11:00 - 11:30	19	14	75,4
11:30 - 12:00	17	12	72,4
12:00 - 12:30	9	7	72,9
12:30 - 13:00	5	5	83,6
13:00 - 13:30	5	5	83,6
13:30 - 14:00	7	6	80,1
14:00 - 14:30	15	11	78,1
14:30 - 15:00	23	15	71,3

Abbildung 5: Praxisbeispiel zur Berechnung des Personalbedarfes unter Berücksichtigung der Nachfragesituation, der mittleren Bearbeitungsdauer je Kundenkontakt und einer maximalen Wartezeitvorgabe (Servicestandard, hier: 80 % der Kunden warten maximal zehn Minuten)



2.5.2. Personalkonzept

Das Personalkonzept ist **zentraler Bestandteil** einer „Sollkonzeption Kundenservice“. ²⁴ Folgende Faktoren sind dabei zu beachten:

- Für einen zentralen Kundenservice sollte ein **Personaleinsatzplanungs-System** entwickelt oder beschafft werden, um
 - die gewünschte Servicequalität herzustellen,
 - den Personaleinsatz gemäß der zunächst in der Ist-Analyse ²⁵ und später im laufenden Betrieb ermittelten Nachfragesituation zu steuern (Einsatzzeiten) sowie den täglichen Personaleinsatz zu ermitteln und an das Controlling-System ²⁶ weiterzugeben.

Praxisbeispiel:

Praxisbeispiel für ein softwaregestütztes Personaleinsatzplanungssystem, das täglich über die gesamte Öffnungszeit des zentralen Kundenservice je 30 Minuten-Intervall folgende Funktionen bietet:

- Verwaltung von Mitarbeitern (abgekürzt mit „MA 1“ bis „MA 20“),
- Anzeige von Einsatzzeiten und zu übernehmender Aufgaben wie INFOplus (abgekürzt mit „I“) Front-Office (abgekürzt mit „F“), Back-Office (abgekürzt mit „B“) oder Telefonie (abgekürzt mit „T“)
- Anzeige von Abwesenheiten (abgekürzt mit „A“)
- Anzeige von Soll-Besetzungen und tatsächlichen Besetzungen sowie Markierung von Unter-/Überbesetzungen
- Anzeige des gesamten Personaleinsatzes im Tagesverlauf mit Druckfunktion für einen Aushang des Dienstplans.

KW	Datum	Werktag	Zeit	MA	MA	MA	SOLL	IST	Differenz															
				Vorname	Nachname	Gesamt																		
17	24.04.2014	4	05:30-07:00																		A	0	0	
17	24.04.2014	4	07:00-07:30																			A	0	0
17	24.04.2014	4	07:30-08:00	I	I	F	F			B	B	T	T								A	9	8	
17	24.04.2014	4	08:00-08:30	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T								A	12	11
17	24.04.2014	4	08:30-09:00	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T	T							A	15	15
17	24.04.2014	4	09:00-09:30	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T	T							A	15	15
17	24.04.2014	4	09:30-10:00	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T	T							A	15	15
17	24.04.2014	4	10:00-10:30	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T	T							A	15	15
17	24.04.2014	4	10:30-11:00	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T								A	15	15
17	24.04.2014	4	11:00-11:30	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T								A	15	15
17	24.04.2014	4	11:30-12:00	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T									A	10	10
17	24.04.2014	4	12:00-12:30	I	I	F	F	F	F	B	B	T										A	7	8
17	24.04.2014	4	12:30-13:00			F	F			F	F	B	B									A	7	7
17	24.04.2014	4	13:00-13:30	I	I	F	F			B	B	T	T									A	7	7
17	24.04.2014	4	13:30-14:00	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T								A	16	14
17	24.04.2014	4	14:00-14:30	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T								A	16	16
17	24.04.2014	4	14:30-15:00	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T								A	16	16
17	24.04.2014	4	15:00-15:30	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T								A	16	16
17	24.04.2014	4	15:30-16:00	I	I	F	F	F	F	B	B	T	T	T								A	16	16
17	24.04.2014	4	16:00-16:30			I	F	F	F	F	B	B	T	T	T							A	14	14
17	24.04.2014	4	16:30-17:00			I	F	F	F	F	B	B	T	T	T							A	8	13
17	24.04.2014	4	17:00-17:30			I				F	F	B	B	B								T	9	8
17	24.04.2014	4	17:30-18:00			I				F	F	B	B	B								T	9	8
17	24.04.2014	4	18:00-18:30																			A	0	0

Abbildung 6: Praxisbeispiel für ein softwaregestütztes Personaleinsatzplanungssystem

²⁴ Siehe hierzu Kapitel 4.2.2, S. 28 ff.
²⁵ Siehe hierzu Kapitel 4.2.1, S. 26 ff.
²⁶ Siehe hierzu Kapitel 3.2, S. 22 f.

- Das **Rollierungssystem** muss bezüglich der zu übernehmenden Aufgaben, der Rollierungsfrequenz und der daraus resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten entwickelt werden.
- Die Frage der Personalgewinnung ist bezüglich der möglichen Varianten mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen zu klären:
 - **Variante I:** Bloße „Übernahme“ – diese ist **äußerst problematisch**, da sich mit der Aufnahme des Kundenservice-Betriebes regelmäßig wesentliche Rahmenbedingungen verändern (z.B. erweiterte Öffnungszeiten/flexiblere Arbeitszeiten, rollierender Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen, erweitertes Aufgabengebiet).
 - **Variante II:** Potenzialgespräche – haben sich **in der Praxis bewährt**, sofern diese nicht nur formalen Charakter haben, sondern tatsächlich beim jeweiligen Beschäftigten vorhandene Potenziale/Kompetenzen prüfen, aus einem vorhandenen und gut funktionierenden Team viele Beschäftigte in den zentralen Kundenservice übernommen werden sollen und der Aufwand für die Personalgewinnung möglichst gering ausfallen soll.
 - **Variante III:** Ausschreibung aller Stellen, häufig in Kombination mit einer Neubewertung der Stellen und einem Auswahlverfahren – ist immer dann sinnvoll, wenn alle Beschäftigten des Landratsamts die Gelegenheit erhalten sollen, im zentralen Kundenservice mitzuarbeiten, der Auswahlprozess besonders valide Ergebnisse liefern soll und der damit verbundene höhere Aufwand akzeptiert wird.
- Das interne Marketing für eine Mitarbeit im zentralen Kundenservice beginnt mit dem ersten Tag der Projektarbeit, nicht erst nach Fertigstellung des Soll-Konzepts.
- Bei Zusammenstellung eines „neuen“ Teams oder großen personellen Veränderungen sollten **Maßnahmen zur Teambildung** (z.B. gemeinsame Ausflüge oder Abendveranstaltungen) durchgeführt werden.
- Zusätzlich muss ein **fachliches (aufgabenbezogenes) Einarbeitungs-/ Fortbildungskonzept** entwickelt werden.²⁷

Empfehlungen:

- Bei eindeutig ermittelter Nichteignung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters für den Einsatz im zentralen Kundenservice sollte grundsätzlich nach einer anderen Verwendung im Haus gesucht werden.
- Im Gegensatz hierzu können bestimmte Einschränkungen bei einzelnen Personen im Organisationskonzept des zentralen Kundenservice berücksichtigt werden.

2.5.3. Personalauswahl und -entwicklung

Hinsichtlich der Ausbildung und Qualifikation der Mitarbeiter/-innen sollte folgendes berücksichtigt werden:

- Beamte der 2. Qualifikationsebene (vormals mittlerer Dienst) oder Beschäftigte (nach Möglichkeit) mit Angestelltenprüfung I oder Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten. In Frage kommen aber auch Bewerber, die eine vergleichbare Ausbildung mit besonderer Serviceausprägung durchlaufen haben.
- Das **Personalauswahlverfahren** setzt voraus, dass die Bestandteile eines typischen Kompetenzprofils der im zentralen Kundenservice Beschäftigten definiert, also die geforderten fachlichen und verhaltensbezogenen Kompetenzen beschrieben werden.

²⁷ Vgl. hierzu Kapitel 2.5.3, S. 18 ff.

Praxisbeispiel für verhaltensbezogene Kompetenzen im Kundenservice mit dem jeweils erforderlichen Ausprägungsgrad:

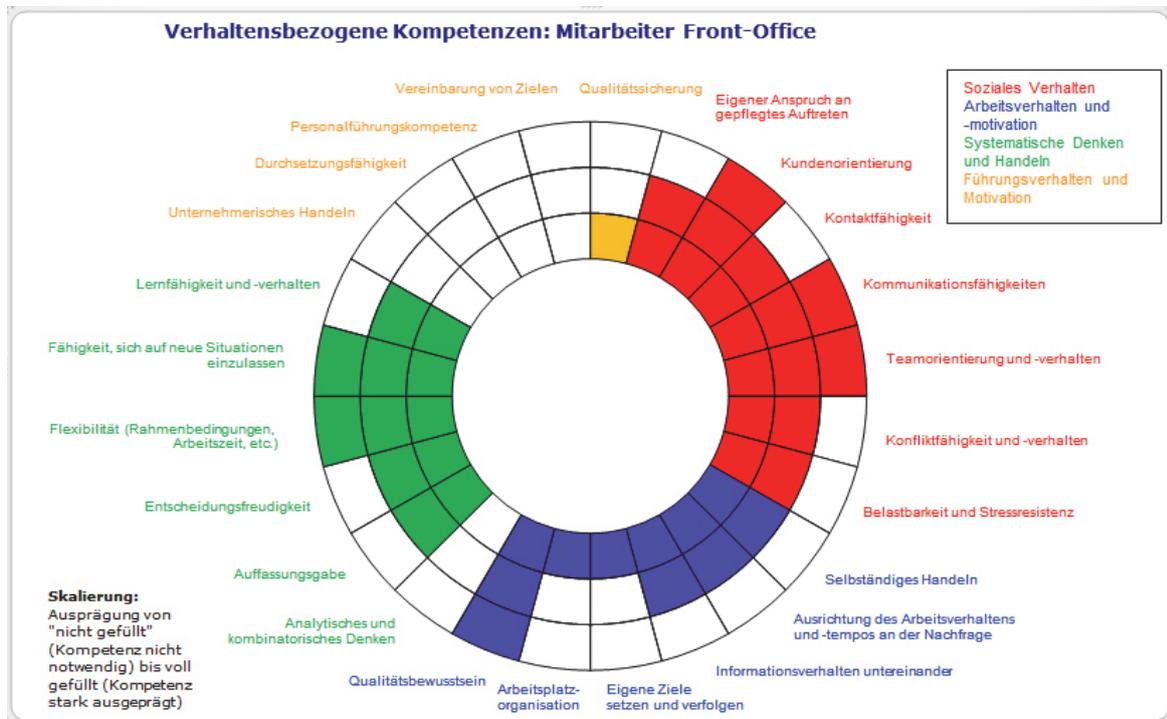


Abbildung 7: Praxisbeispiel für verhaltensbezogene Kompetenzen im Kundenservice mit dem jeweils erforderlichen Ausprägungsgrad

Praxisbeispiel des Landratsamts Oberallgäu für Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen im zentralen Kundenservice:

- hohe Motivation und Kundenorientierung erforderlich
- offenes Zugehen auf Bürger/Kunden und Freude am Umgang mit ihnen
- gute Umgangsformen
- Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit (auch um ggf. verlängerte Öffnungszeiten im zentralen Kundenservice abzudecken)
- Ständig wechselnde Situationen und Aufgabenstellungen werden als persönliche Herausforderung betrachtet.
- Freude an Teamarbeit
- hohe Sozialkompetenz, insbesondere Konfliktlösungs- und Kommunikationsfähigkeit
- mit Stresssituationen gut umgehen können
- gute EDV-Kenntnisse
- umfangreiche Kenntnisse über Aufbau und Aufgaben des Landratsamtes

- Motivation der Mitarbeiter (was macht den Kundenservice für Mitarbeiter interessant) und eventuelle Ängste berücksichtigen.
- Wesentlich ist, dass nur versierte und motivierte Beschäftigte sehr gute Servicedienstleistungen am Kunden erbringen.
- Zusätzlich: Qualifizierungsmaßnahmen für die Tätigkeit im zentralen Kundenservice.

Praxisbeispiel aus dem Landratsamt Oberallgäu zur Vorbereitung auf die Tätigkeit im zentralen Kundenservice:

- Erste Phase der Einarbeitung:
 - Kennenlernen der Aufgaben im Einzelnen, wie z. B. der Empfang und das Weiterleiten der Kunden an die zuständigen Sachgebiete (auch: Kennenlernen des Hauses und seiner Strukturen, Hospitation)
 - Einweisung in das „Aufnehmen“ der Kunden in das Aufrufsystem mit Ausgabe einer Wartemarke
 - Einweisung in das durchlässige Arbeiten, d.h. dass darüber hinausgehende INFOplus-Tätigkeiten (z.B. Vorprüfung von Unterlagen, Bearbeitung von einfachen Zulassungsvorgängen) in Zeiten mit hoher Kundennachfrage an das Front-Office bzw. die Sachgebiete/Fachbereiche abgegeben werden
 - Einweisung in die Ausgabe von Fahrerlaubnissen und die Annahme von Anträgen (Fahrerlaubnis-anträge, Umtausch auf Kartenführerschein, Verlust von Fahrerlaubnissen)
- Zweite Phase der Einarbeitung:

Praktisches Anwenden der o.g. Aufgaben unter Anleitung bzw. Begleitung durch eine/n erfahrene/n Mitarbeiter/-in; dabei wird besonders auf die Hilfsmittel zur Bewältigung der Aufgaben im zentralen Kundenservice hingewiesen (Wissensdatenbank, Hausplan, Telefonliste etc.) und diese werden praktisch angewandt.
- Dritte Phase der Einarbeitung:

Allmählich weitgehend selbstständiges Arbeiten im zentralen Kundenservice mit den o.g. Aufgaben, anfangs optimalerweise mit Unterstützung durch einen Coach im täglichen Betrieb; bisher getrennte Aufgabengebiete werden verschmolzen (z.B. Front-Office-Prozesse Kfz-Zulassung und Fahrerlaubniswesen).

- Höhere Anforderungen im zentralen Kundenservice sollten sich in der Bezahlung widerspiegeln. Dies erhöht gleichzeitig die Attraktivität für Bewerber im Rahmen der Personalgewinnung. In der Praxis werden höhere Vergütungen teilweise an die Tätigkeit im zentralen Kundenservice gekoppelt.

Darüber hinaus sind auf Grundlage des entwickelten Fortbildungskonzepts²⁸ **regelmäßige Seminare und Fortbildungen** notwendig, um die Qualität der Beratung sicherzustellen, z.B.

- Kundenservice-Seminare,
- Einzel-Coaching am Arbeitsplatz (und damit unmittelbarer Bezug zur täglichen Praxis),
- Fortbildungen für ein professionelles und kundenorientiertes Telefonverhalten.

2.5.4. Äußeres Erscheinungsbild

- Mitarbeiter/-innen im zentralen Kundenservice vermitteln dem Kunden einen (nicht zu unterschätzenden) ersten persönlichen Eindruck vom Landratsamt.
- Neben den notwendigen verhaltensbezogenen Kompetenzen²⁹ sollte daher auch auf ein gepflegtes Äußeres geachtet werden (z.B. Kleidungs-Kodex).
- Empfohlen wird zudem das Tragen von Namensschildern. Diese dienen als eindeutiges Erkennungsmerkmal der Mitarbeiter/-innen des zentralen Kundenservice gegenüber den Kunden.

²⁸ Vgl. hierzu Kapitel 2.5.2, S. 18.

²⁹ Siehe Kapitel 2.5.3, S. 18 ff.



3. Servicestandards und Qualitätssicherung

Es ist frühzeitig notwendig, gewisse Servicestandards zu formulieren und festzulegen (Kapitel 3.1, sogleich unten) und deren Einhaltung im Rahmen der Qualitätssicherung bzw. des Controllings zu überwachen (Kapitel 3.2, S. 22). Dadurch können im zentralen Kundenservice dauerhaft qualitativ hochwertige und kundenfreundliche Abläufe gewährleistet werden und es ist eine stetige Weiterentwicklung gesichert.

3.1. Servicestandards

- Die örtlichen Gegebenheiten und Anforderungen müssen bei der Formulierung und Festlegung der Servicestandards für den zentralen Kundenservice berücksichtigt werden.

Praxisbeispiel für die Servicestandards im zentralen Kundenservice des Landratsamts Oberallgäu:

- Publikumsverkehr Kfz-Zulassung:
 - mittlere Wartezeit, über einen Zeitraum von 12 Monaten gerechnet, von maximal 15 Minuten je Kunde
 - Anteil der abgebrochenen Arbeitsvorgänge in der Sachbearbeitung von maximal 2 %, bezogen auf alle dort zu bearbeitenden Vorgänge
 - mittlere Bearbeitungsdauer von zehn Minuten, gerechnet über alle Vorgänge und einem Zeitraum von 1 Jahr
- Telefonie:
 - Erreichbarkeit von mindestens 80 %
 - Erzielung eines Servicestandards von 80/20 (80 % der eingehenden Anrufe werden binnen 20s angenommen)
 - Mit der Einführung der einheitlichen Behördenrufnummer 115 am Landratsamt Oberallgäu wurden die Servicestandards bei der Telefonie weiter verbessert. U.a. wurde festgelegt:
 - telefonische Erreichbarkeit: Montag bis Freitag von 7.30 bis 18.00 Uhr
 - telefonische Erreichbarkeit von 90 %
 - Rückruf innerhalb von 24 Std. bei Anrufen, die nicht abschließend beantwortet werden konnten
- Schriftverkehr:
 - tagesaktuelle Erledigung der Eingangspost einschließlich eingegangener E-Mails

Darüber hinaus wurden die Servicestandards im zentralen Kundenservice des Landratsamts Oberallgäu hinsichtlich bestimmter Verhaltensregeln konkretisiert, und zwar bezogen auf die Bereiche Infotheke, Händler-/Zulassungsdienste, Kfz-Zulassungsschalter und den Telefonservice.

- Die Sachgebiete/Fachbereiche sollten dazu verpflichtet werden, ihren Beitrag zur Einhaltung der Servicestandards zu leisten (z.B. Rückruf im Rahmen des Ticket-Systems innerhalb einer definierten Zeit).

Praxisbeispiel des Landratsamts Oberallgäu:

Bei Anrufen, die vom zentralen Kundenservice nicht direkt beantwortet werden können, sollen die Anfragen an die Mitarbeiter/-innen in den Sachgebieten/Fachbereichen weitergeleitet werden. Wenn diese bzw. ihre Vertreter/-in telefonisch nicht erreichbar sind, wird ein Ticket eingestellt. Aufgabe des Ticketsystems ist es, die Mitarbeiter/-innen dabei zu unterstützen, Serviceversprechen einzuhalten sowie Transparenz und Nachvollziehbarkeit herzustellen. Es werden Erinnerungs- und Eskalationszeiten definiert, die dafür sorgen, dass Anliegen fristgerecht bearbeitet werden. Die notwendige Benachrichtigung erfolgt per E-Mail auf das entsprechend angegebene E-Mail-Postfach mit direktem Link auf das „alarmierende“ Ticket (abhängig vom eingesetzten System).

Empfehlungen:

- ✓ Es empfiehlt sich, **Servicestandards** zunächst „nur“ intern einzuführen. Gerade in der Umsetzungs- und Anfangsphase kann es durchaus vorkommen, dass gesetzte Serviceziele und Standards nicht sofort eingehalten werden können.
- ✓ Sobald sich der Ablauf und die Strukturen im zentralen Kundenservice, aber auch bei den übrigen Mitarbeitern/-innen im Landratsamt „eingespielt“ haben, können die intern gesetzten Servicestandards ggf. auch nach außen kommuniziert werden (**Serviceversprechen**).
- ✓ 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.

3.2. Qualitätssicherung / Controlling

- Qualität ist die effiziente Erfüllung der Kundenanforderungen durch den zentralen Kundenservice. Dazu müssen u. a. auch Prioritäten gesetzt und überwacht werden. Grundlage für eine mögliche Qualitätssicherung sind die festgelegten Servicestandards (s. Kapitel 3.1, S. 21 f.). Diese gilt es, regelmäßig auf ihre Einhaltung hin zu überprüfen. Als Qualitätssicherung bezeichnet man daher alle Methoden und Maßnahmen zur Erreichung und Sicherung dieser Standards. Im Zuge des Konzeptes ist eine grundlegende Struktur für ein flächendeckendes Controlling und ein darauf aufbauendes Reporting (in Echtzeit, historisch) zu entwickeln.

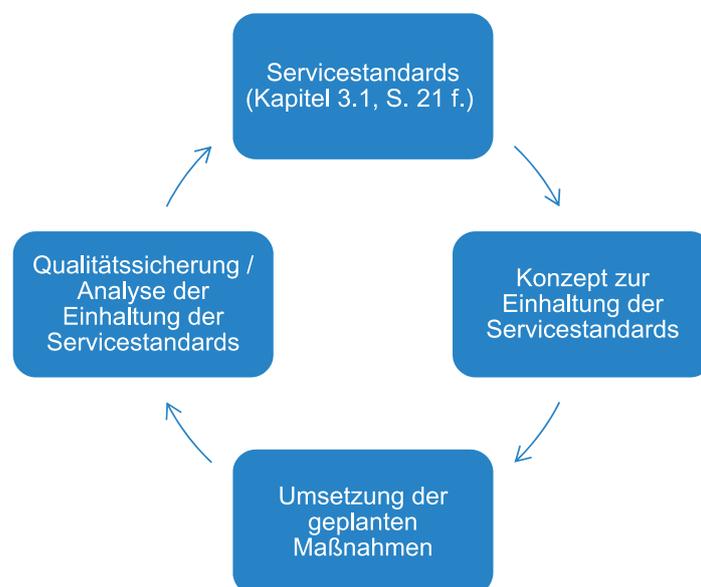


Abbildung 8: Elemente der Qualitätssicherung

- Durch das Controlling wird die Leistungsfähigkeit des zentralen Kundenservice überprüft und nachhaltig verbessert.
- Der Aufwand für die Planung und Umsetzung des Controllings ist abhängig von der Gesamtkonzeption und lässt sich deutlich minimieren, soweit auf Erfahrungen aus anderen Kundenservice-Projekten zurückgegriffen wird.



- Leistungsfähiges Controlling setzt eine Unterlegung der zentralen Prozesse durch moderne Technik voraus (zentrale Daten werden automatisiert gewonnen), z.B.
 - Wann kommt der Kunde/ruft der Kunde an?
 - Welches Anliegen wurde bearbeitet?
 - Wurde das Anliegen fallabschließend bearbeitet?
 - Wie lange hat die Bearbeitung gedauert?
 - usw.
- Ticketsystem (ggf. mit Eskalation); Sachgebiete/Fachbereiche müssen eingebunden werden (z.B. Einhaltung des Rückrufs im Rahmen des Ticketsystems).
- Controlling sollte als kunden- und mitarbeiterorientierte Maßnahme beworben werden, beispielsweise kann der Personaleinsatz damit besser an das Kundenaufkommen angepasst werden.
- Frühzeitige Einbindung des Personalrats, von betroffenen Beauftragten (z.B. Datenschutzbeauftragte/r, Gleichstellungsbeauftragte/r) sowie der Mitarbeiter/-innen erforderlich.
- Neben dem Leiter des zentralen Kundenservice sollte auch die/der Stellvertreter/-in als sog. Mediator u.a. für die Überwachung/Kontrolle der Qualität sowie der Aufgaben, Verfahren, Mittel und Arbeitsabläufe im gesamten Bereich des Kundenservice verantwortlich sein. Zusätzlich kann auch ein Qualitätsbeauftragter aus dem Mitarbeiterkreis bestimmt werden.
- Die Indikatoren als Basis für die Qualitätssicherung sind u. a. die Auswertungen von Statistiken über Wartezeiten, Bearbeitungszeiten usw. sowie Beschwerdequoten im zentralen Kundenservice. Darüber hinaus sollten in monatlichen Besprechungen die Ergebnisse diskutiert werden. In diesem Zusammenhang werden nicht nur die Mitarbeiter/-innen des zentralen Kundenservice auf den neuesten Stand gebracht, sondern auch die/der für die Qualitätssicherung beauftragte Mitarbeiter/-in durch das Vortragen von Neuerungen, Sachverhalten und Lösungen selbst geschult. Für die weitere Qualitätssicherung können darüber hinaus die Kunden mit einbezogen werden, z.B. durch Kurzbefragungen.

Praxisbeispiel: Controlling-Cockpit mit Ampelsystem für zwei Standorte mit allen relevanten Daten zum Publikumsverkehr und zum telefonischen Service im Verhältnis zum Personaleinsatz

Datum		19.10.20__	
	Standort A	Standort B	
Anzahl Kunden	241	120	
Mittlere Wartezeit (in Min.)	4,99	7,90	●
Mittlere Bearbeitungszeit (in Min.)	12,45	8,50	●
	eingegangen	bearbeitet	
Anzahl Anrufe insgesamt	297	236	
nach Einwahlpunkt - 0	162	134	
nach Einwahlpunkt -444	134	101	
nach Einwahlpunkt -904	1	1	
davon Abbrüche binnen 5 Sekunden	28		
davon abgewiesene Anrufe	6		
Erreichbarkeit	89,73%		●
mittlere Wartezeit (-0, -444)	00:00:17	00:00:14	
mittlere Gesprächsdauer (-0, -444)	00:02:12	00:02:52	
Personaleinsatz gesamt in h	121,50		

Abbildung 9: Praxisbeispiel für ein Controlling-Cockpit mit Ampelsystem

- Gewonnene Daten sollten täglich ausgewertet und zur Verbesserung des Betriebs genutzt werden (Steuerung des Personaleinsatzes, Überarbeitung des Dienstleistungsangebotes usw.).
- Ein ggf. bereits vorhandenes fallzahlenbasiertes Controlling muss ergänzt werden um eine Systematik, die auch Mehrfachkontakte und abgebrochene Bearbeitungsvorgänge erfasst sowie berücksichtigt, dass Vorgänge im zentralen Kundenservice häufig gleichzeitig bearbeitet werden müssen; beispielsweise trifft eine Fallzahl pro Tag keine Aussage darüber, wie viele Kunden gleichzeitig bedient worden sind.
- Nicht alleine auf der Führungsebene, sondern gemeinsam mit den Mitarbeiter/-innen sollten Konzepte (sinnvolle Verbesserungsvorschläge) erarbeitet und in die Tat umgesetzt werden. Durch kontinuierliches Messen, Bewerten und Weiterentwickeln der Qualitätssicherung sollten Produkte (Dienstleistung, Verwaltungshandeln) so aktuell wie möglich den Anforderungen der Kunden angepasst werden. Des Weiteren sollten regelmäßige Seminare und Fortbildungen durchgeführt werden.³⁰

Praxisbeispiel für die Qualitätssicherung im zentralen Kundenservice im Landratsamt Oberallgäu:

- stichprobenartige Kontrolle der Eingangsprüfung der Unterlagen
- statistische Methoden zur Überwachung und Optimierung
- unregelmäßige „Kontrolle“ der Bearbeitungsqualität („Fertigungsqualität“)
- ständige Aktualisierung/Überprüfung der Wissensdatenbank, Leitfäden und Ausbildungsziele durch die zuständigen Fach-Sachgebiete
- ständige Kontrolle (Überprüfung und/oder Nachprüfung) der Produkte/Dienstleistungen durch die zuständigen Fach-Sachgebiete
- tägliches Sicherstellen des Qualitätsniveaus der Produkte/Dienstleistungen durch intensive Kommunikation und Rückkopplung
- monatliche Besprechungen
- Ausarbeitungen/Vorträge bei den monatlichen Besprechungen unter dem Motto „Lernen durch Lehren“
- Kundenbefragung direkt nach dem Kundenkontakt (eventuell schriftlich, Formular in Empfangshalle hinterlegen)
- Seminare (auch Inhouse-Seminare)
- interne und externe Schulungen (Telefonschulung) bzw. aktive Begleitung

4. Projekt zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice

Mit einer strukturierten Projektvorgehensweise kann den typischen Risiken bei der Einrichtung eines zentralen Kundenservice begegnet werden.³¹ Hierzu sind zunächst die Rahmenbedingungen und Ziele zu klären (Kapitel 4.1, sogleich unten). Anschließend wird in Kapitel 4.2, S. 26, insbesondere die klassische Vorgehensweise zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice mit den Schritten Ist-Analyse, Soll-Konzept, Umsetzung und anschließender Evaluierung dargestellt. Die Erfolgsfaktoren für ein solches Projekt sind in Kapitel 4.3, S. 30 f., zusammengefasst.

4.1. Rahmenbedingungen und Ziele

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. Datenschutzbeauftragte/r, Gleichstellungsbeauftragte/r) sowie die Mitarbeiter/-innen, insbesondere auch der betroffenen Sachgebiete/Fachbereiche, frühzeitig eingebunden werden. Es empfiehlt sich auch

³⁰ Vgl. hierzu auch Kapitel 2.5.3, S. 20.

³¹ Siehe zu diesen Risiken Kapitel 1.3, S. 7.



die Beteiligung eines externen Beraters, der Erfahrungen aus anderen Projekten zur Einführung eines zentralen Kundenservice mit einbringt und je nach Bedarf das Projekt komplett leitet oder entsprechend der Anforderungen mit einbezogen wird.

Grundsätzlich sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

a) Ausreichende Ressourcen (Finanzen, Personal etc.) erforderlich

b) Betrachtung der Ausgangssituation

Folgende Fragen müssen zu Beginn gestellt werden:

- Wie ist die derzeitige Situation?
- Sind Defizite vorhanden, welche künftig vermieden oder reduziert werden sollen, z. B. telefonische Erreichbarkeit und Prozesseffizienz?
- Wie ist die Haltung der Beschäftigten?
- Sind die Führungskräfte in puncto „Service und Prozesseffizienz“ sensibilisiert?
- Auf welchen in der Vergangenheit umgesetzten Verbesserungen kann das Projekt aufsetzen?
- Wie soll der zentrale Kundenservice grundsätzlich umgesetzt werden? Mit Integration der publikumsintensiven Sachgebiete/Fachbereiche oder als eigenständiger zentraler Kundenservice mit enger Vernetzung zu stark frequentierten Bereichen?

Der Kundenservice wird grundsätzlich definiert als zentrale Aufgabe der Verwaltung. Aus strategischer Sicht soll er als leistungsorientierter Dienstleister für das ganze Haus wirken. Darüber hinaus ist die Einrichtung eines zentralen Kundenservice auch im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit möglich und häufig sinnvoll. Denkbar ist auch eine Zusammenarbeit des Landkreises mit einer/mehreren seiner Beteiligungen (z.B. Zweckverband).³²

Weitere Überlegung muss sein: Kann der zentrale Kundenservice in den bestehenden Gebäuden/Räumlichkeiten realisiert werden oder sind Baumaßnahmen erforderlich?

c) Festlegung der Projektziele und der Nicht-Projektziele

Projektziele werden allgemein und konkret festgelegt und verdeutlichen allen Beteiligten, was mit der geplanten Maßnahme erreicht werden soll.

Allgemeine Projektziele sind, Innovationen in der Verwaltung umsetzen und ergebnisoffen zu arbeiten. Es gilt,

- die Organisation zu optimieren (Sicht der Verwaltung),
- die Arbeitssituation zu verbessern und damit die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen (Sicht der Beschäftigten) und
- den Service zu verbessern (Sicht der Kunden).

Für diese drei Bereiche sind zur Realisierung der Vorhaben die allgemeinen Projektziele zu konkretisieren. Detaillierte Projektzielsetzungen im Bereich Serviceverbesserung (Sicht der Kunden) sind beispielsweise:

- nachfrageorientierte Öffnungszeiten
- hohe Erreichbarkeit auf allen Kommunikationswegen
- funktionale bauliche Gestaltung (intuitive Wegführung, Laufwege minimieren)
- ansprechende Räumlichkeiten
- Wartezeiten minimieren
- Verwaltungsprozesse zügig abwickeln
- unterschiedliche Dienstleistungen an einer Anlaufstelle erledigen

³² Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2, S. 9 f.

- möglichst abschließende Fallbearbeitung
 - Wahrnehmung von Lenkungsfunktionen für die Kunden
 - freundlicher, zuvorkommender Service
 - Servicestandards und -garantien
- ⇒ Im Ergebnis: mehr Service zu adäquaten Kosten

4.2. Vorgehensweise

Die klassische Vorgehensweise zur Einrichtung eines zentralen Kundenservice wird in die drei Schritte Ist-Analyse (Kapitel 4.2.1, sogleich unten), Soll-Konzept (Kapitel 4.2.2, S. 28 f.) und Umsetzung (Kapitel 4.2.3, S. 29) eingeteilt. Eine „verkürzte“ Vorgehensweise ist möglich, soweit hierbei auf fundiertes (i.d.R. externes) Know-how beim Aufbau von Serviceeinrichtungen zurückgegriffen werden kann. Mit einem gewissen zeitlichen Abstand zur Umsetzung (z.B. 3 bis 5 Jahre) sollte diese evaluiert werden (Kapitel 4.2.4, S. 29). Sämtliche Schritte müssen von Maßnahmen zur Kommunikation und Mitarbeiterbeteiligung begleitet werden (Kapitel 4.2.5, S. 30).



Abbildung 10: Schritte zur Einführung eines zentralen Kundenservice

4.2.1. Ist-Analyse

- Vor dem Aufbau eines zentralen Kundenservice ist zunächst die Ist-Situation des jeweiligen Landratsamtes umfassend zu untersuchen. Zentrale Zielsetzung ist dabei, die Nachfragesituation bezüglich Menge, Verteilung und Qualität zu analysieren sowie Stärken und Schwachstellen im Service zu identifizieren. Im Wesentlichen sind dabei folgende Faktoren zu berücksichtigen:
 - Kennzahlen „Kunden“:
 - Welche Standorte und welche Eingänge werden genutzt?
 - Welche Dienstleistungen werden wann und wie oft in Anspruch genommen?
 - Welche Warte- und Bearbeitungszeiten sind vorhanden?
 - Welche Prozesshindernisse treten wie oft und warum auf?



Praxisbeispiel zur Erhebung der Kundennachfrage an einem Standort nach prozentualer Verteilung je Organisationseinheit:

8		Werte		
9	Zeilenbeschriftungen	Anzahl von Ziel	Anzahl von Ziel2	kumuliert in %
10	Kfz-Zulassung	808	32,48%	32,48%
11	Fahrerlaubniswesen	346	13,91%	46,38%
12	Amt für Ausländerwesen und Integration	285	11,45%	57,84%
13	Kantine	190	7,64%	65,47%
14	Veranstaltungen	112	4,50%	69,98%
15	Sonstiges	111	4,46%	74,44%
16	Gesundheitsamt	87	3,50%	77,93%
17	Pädagogische Jugendhilfe	82	3,30%	81,23%
18	Schulen, Sport, Kultur	62	2,49%	83,72%
19	Soziale Leistungen	49	1,97%	85,69%
20	Bauleitplanung Bauordnung	43	1,73%	87,42%
21	Öffentliche Sicherheit und Ordnung	38	1,53%	88,95%
22	Staatsangehörigkeits-/Personenstandsrecht	36	1,45%	90,39%
23	Wohnungsbau Wohngeld	33	1,33%	91,72%
24	weitergeleitet außer Haus	32	1,29%	93,01%
25	Landrat	28	1,13%	94,13%
26	Personalverwaltung Organisation	17	0,68%	94,82%
27	Jugendbildung und Prävention	16	0,64%	95,46%

Abbildung 11: Praxisbeispiel zur Erhebung der Kundennachfrage an einem Standort nach prozentualer Verteilung je Organisationseinheit

o **Kennzahlen „Anrufer“:**

- Welche Einwahlnummern werden genutzt?
- Welche Dienstleistungen werden wann und wie oft in Anspruch genommen?
- Welche Warte- und Gesprächszeiten sind vorhanden?
- Wie sieht die telefonische Erreichbarkeit insgesamt und je Organisationseinheit aus?

Die Anrufmessungen werden idealerweise von einem Messdienstleister mit einer speziellen Mess-Software/-Hardware zwischen Vermittlungsstelle und Telefonanlage(n) durchgeführt. Begleitend dazu müssen Erhebungen durchgeführt werden, mit denen parallel zur Messung qualitative Faktoren erfasst werden können (z.B. wie oft fallen Anrufe aus bestimmten Organisationseinheiten an die Telefonzentrale zurück?).

Praxisbeispiele für das Ergebnis durchgeführter Anrufmessungen:

▪ **Tagesverlauf kommender Anrufe**

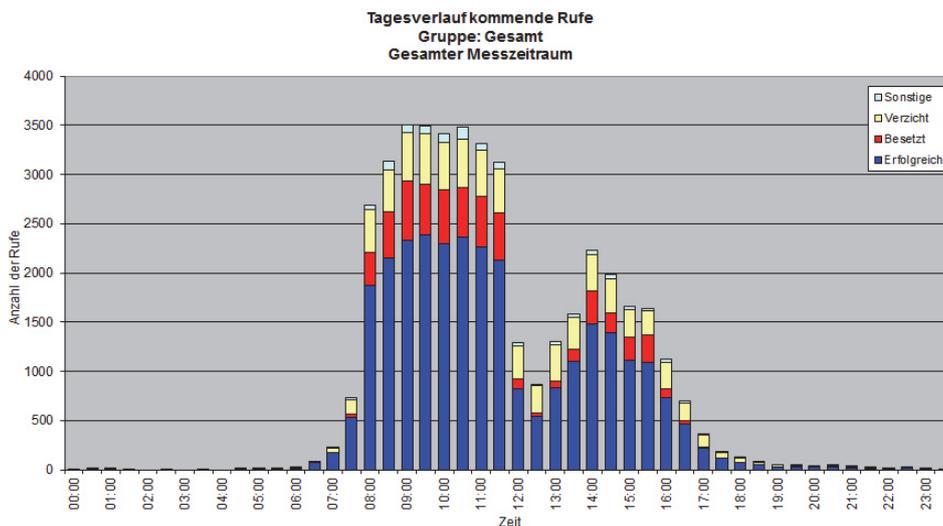


Abbildung 12: Praxisbeispiel einer Auswertung für den Tagesverlauf kommender Anrufe

- Vergleich der telefonischen Erreichbarkeit einzelner Organisationseinheiten (jeder Balken steht für die Ergebnisse einer sogenannten „Messgruppe“, die vor der Messung durch Zuordnung einzelner Rufnummern gebildet wird)

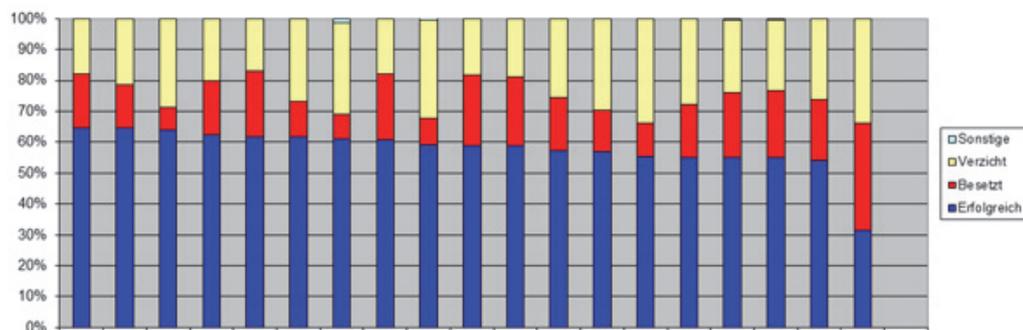


Abbildung 13: Praxisbeispiel für eine Auswertung mit relativem Vergleich der telefonischen Erreichbarkeit einzelner Organisationseinheiten

- Kennzahlen „Weitere Kommunikationswege“:
Diese werden analog den vorstehend genannten Fragen für E-Mail / Internet / Telefax / Schriftverkehr ermittelt.
- Kennzahlen „Fallzahlen“:
Wie haben sich die Fallzahlen je Vorgangsart über die letzten drei Jahre entwickelt?
- Durchführung aller Erhebungen nach einer einheitlichen Methodik unter Berücksichtigung etwaiger Verfälschungen, insbesondere aufgrund des Erhebungszeitraumes
- Querverprobung aller Ergebnisse auf Plausibilität
- Frühzeitig leistungsfähige technische Hilfsmittel für die verschiedenen Aufgabenstellungen einsetzen (z.B. elektronische Erfassungs-Tools).
- Durchführung einer Kosten-/Nutzenbetrachtung; die Praxiserfahrungen aus bereits in Betrieb befindlichen zentralen Kundenservice-Einrichtungen zeigen, dass mehr Kundenservice nicht immer höhere Kosten verursacht, sofern die Einführung strategisch geplant und operativ konsequent umgesetzt wird.³³

Die ungefähre Dauer dieser Phase ist mit drei bis fünf Monaten für Vorbereitung, Durchführung und Bewertung der Ergebnisse zu kalkulieren, je nach Größe der Verwaltung und Aufgabenstellung beziehungsweise geplanter Variante.

4.2.2. Soll-Konzept

Das Sollkonzept setzt auf den Ergebnissen der Ist-Analyse auf und beinhaltet insbesondere:

- Strategische Ausrichtung des zentralen Kundenservice
 - Zielsetzung: Welche Ziele sollen mit dem zentralen Kundenservice erreicht werden?³⁴
 - konkrete Ausgestaltung des zentralen Kundenservice³⁵
 - Aufgaben des zentralen Kundenservice: Aufbauend auf den im Rahmen der Ist-Analyse gewonnenen Ergebnissen über die am stärksten nachgefragten Organisationseinheiten werden diejenigen Dienstleistungen identifiziert, die für eine Aufnahme in das Dienstleistungsangebot des Kundenservice geeignet

³³ Siehe zu den möglichen Effizienzgewinnen durch die Einführung eines zentralen Kundenservice Kapitel 1.2.2, S. 6 f.

³⁴ Siehe hierzu Kapitel 4.1, S. 24 ff.

³⁵ Siehe hierzu Kapitel 2.1, S. 8 ff.



sind. Soweit bei einer Verlagerung grundsätzlich nicht geeignete Aufgabenfragmente verbleiben, ist zu entscheiden, ob diese dennoch in einen Back-Office-Bereich des Kundenservice integriert oder einer anderen Organisationseinheit zugeordnet werden.³⁶

- bauliches Konzept (Räume / Arbeitsplatzgestaltung)³⁷
- technische Ausstattung³⁸
- Personalkonzept³⁹
- Servicestandards formulieren und festlegen⁴⁰
- Konzept zur Einhaltung der Servicestandards⁴¹
- Servicemarketing-Konzept, insbesondere:
 - generell: Wie wird der Kundenservice professionell nach außen hin kommuniziert, welche Medien und welche Kommunikationskanäle werden dabei im Detail eröffnet (Rufnummern, E-Mail-Adressen usw.)?
 - Welche Kommunikationskanäle (Rufnummern, E-Mail-Adressen usw.) werden wo kommuniziert?
 - Wie müssen veränderte Öffnungszeiten beworben werden, um eine möglichst stetige Nachfragesituation ohne besondere Schwankungen zu produzieren?
 - Welche weiteren Informationen müssen kontinuierlich kommuniziert werden (z. B. veränderter Haupteingang)?
- Festlegen eines Projektbudgets

Die ungefähre Dauer dieser Phase ist mit mindestens drei Monaten zu kalkulieren, je nach Umfang des Projekts (z.B. abhängig von der Notwendigkeit baulicher Maßnahmen).

4.2.3. Umsetzung

- Auswahl des Personals für den zentralen Kundenservice⁴²
- Umsetzung der im Soll-Konzept festgelegten Maßnahmen
- Durchführung einer Testphase
- Produktivbetrieb
- Überprüfung der Projektergebnisse

Die ungefähre Dauer dieser Phase ist mit mindestens sechs Monaten zu kalkulieren, je nach Umfang des Projekts (z.B. abhängig von der Notwendigkeit baulicher Maßnahmen).

4.2.4. Evaluation

- Abgleich der über eine drei- bis fünfjährige Betriebsphase erzielten Ergebnisse mit den ursprünglichen Zielsetzungen der Sollkonzeption.
- Feststellung der Abweichungen und der Gründe hierfür, Berücksichtigung zukünftiger strategischer Anforderungen und „Nachjustierung“ des Gesamtkonzepts.

Je nach Komplexität des Projektes wird das Soll-Konzept in einer Grob- und Feinkonzept-Phase erarbeitet, zum Teil wird das Grobkonzept auch als Machbarkeitsstudie gefertigt.

³⁶ Siehe hierzu Kapitel 2.3, S. 10 ff.

³⁷ Siehe hierzu Kapitel 2.2, S. 10.

³⁸ Siehe hierzu Kapitel 2.4, S. 12 ff.

³⁹ Siehe hierzu Kapitel 2.5.2, S. 17 f.

⁴⁰ Siehe hierzu Kapitel 3.1, S. 21 f.

⁴¹ Siehe hierzu Kapitel 3.2, S. 22 ff.

⁴² Siehe hierzu Kapitel 2.5.3, S. 18 ff.

4.2.5. Kommunikation / Mitarbeiterbeteiligung

- Frühzeitige Einbindung der Kreisgremien, des Personalrats, von betroffenen Beauftragten (z.B. Datenschutzbeauftragte/r, Gleichstellungsbeauftragte/r) sowie der Mitarbeiter/-innen erforderlich.
- Informationsveranstaltung für die Führungskräfte
- Workshop mit betroffenen Sachgebieten/Fachbereichen und Mitarbeiter/-innen zwecks Konzepterstellung
- Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter/-innen (z.B. im Rahmen einer Personalversammlung)
- Informationen im Intranet mit aktuellen Meldungen zum Projektstand
- Schulungen für die Mitarbeiter/-innen im zentralen Kundenservice
- Öffentlichkeitsarbeit/ Information der Öffentlichkeit über Leistungsangebot und Öffnungszeiten des zentralen Kundenservice

Praxisbeispiel Projektzeitplan:

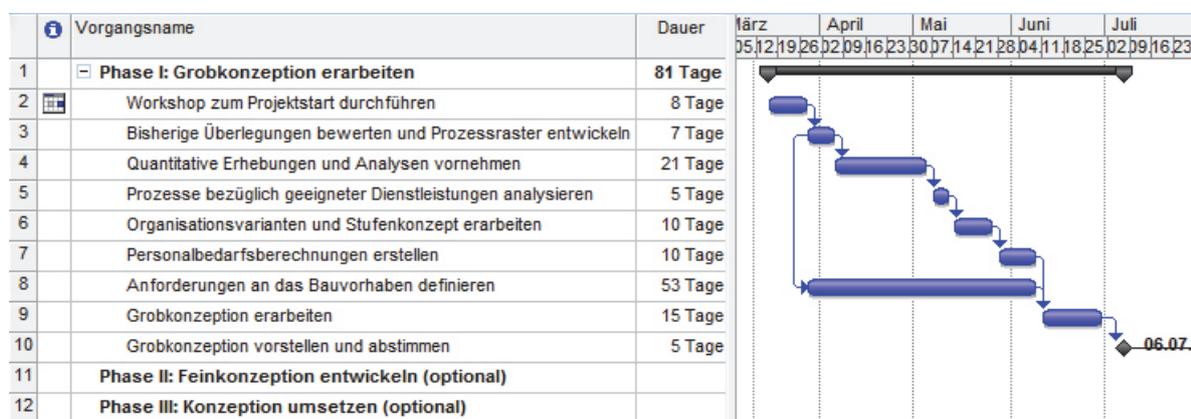


Abbildung 14: Praxisbeispiel für einen Projektzeitplan zur Erarbeitung eines Grobkonzeptes für die Einführung eines zentralen Kundenservice

4.3. Erfolgsfaktoren

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 gute Verknüpfung mit der Gesamtorganisation voraus (Kundenservice ist Aufgabe des gesamten Landratsamts, nicht nur des zentralen Kundenservice).



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 erarbeiten 21 Landkreise Handlungsempfehlungen für die Modernisierung der Landratsämter. Für die Projektarbeit wurden die Projektgruppen Personal und Führung, Betriebswirtschaft, Organisation/eGovernment sowie Service- und Kundenorientierung eingerichtet. 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