



Communication-Center für mehr Effizienz und Bürgernähe

in kommunalen
Verwaltungen

profiTel. For better customer relations.

profiTel
@consultpartner

ww consultpartner · Wolfgang Wiенcke
Grandkuhlenweg 1A · 22549 Hamburg
☎ 040 / 89 79 20 00 ☎ 040 / 89 79 20 99
E-Mail: info@profiTel.de
www.profiTel.de

Auslöser für Reorganisationsüberlegungen

Kommunale Verwaltungen sind der stete Wegbegleiter eines jeden Bürgers. Beginnend mit der Ausstellung der Geburtsurkunde, führt der Weg über den Personalausweis, Reisedokumente, Grundbuchangelegenheiten, Wohnsitzmeldungen, Hochzeitsunterlagen und so fort.

Die Abwicklung einer Vielzahl unterschiedlicher und vielfach an enge formelle Vorschriften gekoppelter Vorgänge erfolgt durch mehrere Ämter und Fachabteilungen. Komplexe und für den Bürger undurchsichtige Vorgänge und unklare Zuständigkeiten innerhalb der kommunalen Verwaltung, hohe Anforderungen an die Dokumentation, unflexible und zu kurze Öffnungszeiten, etc. führen zu einer schlechten Erreichbarkeit der zuständigen Ansprechpartner für die Bürger. Und die Involvierung mehrerer Stellen bei der Bearbeitung eines Anliegens führt zu einer Durchlaufzeit, die die reine Bearbeitungszeit um ein vielfaches übersteigen kann. Unzufriedenheit und Unverständnis der Bürgerinnen und Bürger manifestieren sich und schaffen ein unbehagliches Klima und der externe Druck auf die Behörden, die nebenbei noch mit den Folgen der Kürzungen Ihrer Etats kämpfen müssen, wird immer stärker. Aus diesen Umständen resultiert eine starke Belastung der Mitarbeiter durch Anfragen, die nicht in ihre Zuständigkeit fallen, unnötige Störungen der Sachbearbeitungstätigkeit durch Telefonate, etc., die in der Summe auch zu einer Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit den vorherrschenden Arbeitsbedingungen beiträgt.

Bei näherem Hinsehen werden diese Problemfelder offensichtlich, und viele kommunale Verwaltungen beschäftigen sich mit diesem Thema, um eine Verbesserung herbeizuführen. Die Frage ist nur, **welches der geeignete Weg ist.**

Problemfelder und Ziele einer möglichen Reorganisation

Wir möchten Ihnen alternative Lösungsmodelle aufzeigen, die Orientierungspunkte bei der Bewältigung der relevanten Fragestellungen liefern. Zu diesen Fragestellungen gehören u.a.:

- Welche Ämter und Fachabteilungen werden primär in die Betrachtung einbezogen
- Wie viel Bürgernähe und Servicequalität soll realisiert werden und welche Organisationsstruktur leistet den besten Beitrag
- Welche EDV- und Telekommunikationstechnologie unterstützt die neu ausgerichteten Kommunikations- und Workflows am sinnvollsten
- Welche Anforderungen ergeben sich an die Mitarbeiterqualifikation und wie soll das begleitende Change-Management für eine reibungslose Umsetzung der Reorganisationsmaßnahmen gewährleistet werden
- Welchen Nutzen bringen mögliche Lösungsalternativen

Dies sind die wichtigsten Themengebiete, die Sie bei einem zielgerichteten Optimierungsprozess berücksichtigen sollten, um eine effiziente und serviceorientierte Verwaltung für mehr Bürgernähe zu entwickeln, die zudem zu besseren Arbeitsbedingungen Ihrer Mitarbeiter beiträgt.

Alternative Lösungsmodelle für eine Optimierung der Bürgerkontakte

Wir haben eine Reihe von Lösungsmodellen, die sich in privatwirtschaftlichen Unternehmungen bewährt haben, für den Einsatz in kommunalen Verwaltungen weiterentwickelt. Exemplarisch möchten wir im Folgenden drei Lösungsansätze, in deren Mittelpunkt ein Call bzw. Communication Center steht, skizzieren.

1. ZENTRALES COMMUNICATIONS CENTER

Bei diesem Modell erfolgt nur eine kleine Änderung der bestehenden Aufbauorganisation, indem ein Communication Center installiert wird, das alle eingehenden Telefonate entgegennimmt und in folgenden Schritten bearbeitet:

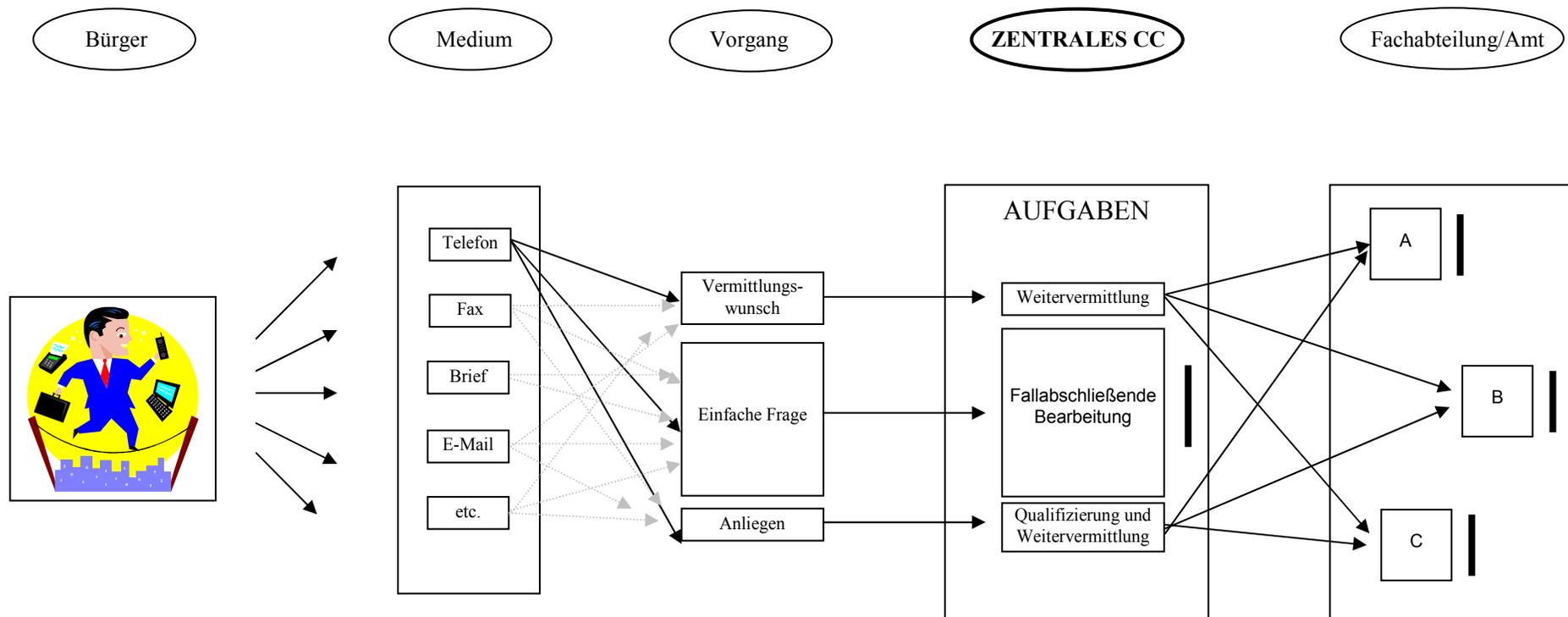
- Bei Angabe eines namentlich bekannten Ansprechpartners wird das Gespräch unverzüglich weitergeleitet (Funktion einer Telefonzentrale).
- Einfache Fragen (diese werden vorher exakt definiert und den Mitarbeitern im Call Center vorgegeben) werden sofort fallabschließend beantwortet.
- Bei Anliegen, die darüber hinausgehen, wird das zuständige Amt / die zuständige Abteilung qualifiziert und das Gespräch wird direkt weitergegeben.

Die bestehende Sachbearbeitungsstruktur bleibt erhalten, und nur die einfachen Vorgänge, **die einen bedeutenden Prozentsatz aller Fragen / Kontakte ausmachen**, werden aus der Sachbearbeitung in das vorgeschaltete Communication Center übertragen, das eine Telefonzentrale mit erweiterten und fest definierten Aufgaben und abzuwickelnden Arbeitsprozessen darstellt.

Eine Erweiterung des Modells ist durch die Einbindung weiterer Medien (Fax, E-Mail, Briefe, etc.) möglich.

- NUTZEN:**
- **In Verbindung mit technischen Lösungen wird eine deutlich höhere Erreichbarkeit erzielt**
 - **Die Bearbeitung einfacher Anliegen erfolgt schnell, und die qualifizierten Sachbearbeiter werden nicht unnötig belastet**
 - **Die Bürger erreichen die zuständige Stelle unverzüglich und der Sachbearbeiter erhält die Vorgänge, die seinem Tätigkeitsfeld entsprechen (Bessere und schnellere Bearbeitung durch steigende Routine)**

SKIZZE 1: ZENTRALES COMMUNICATION CENTER



2. FACH-COMMUNICATION CENTER

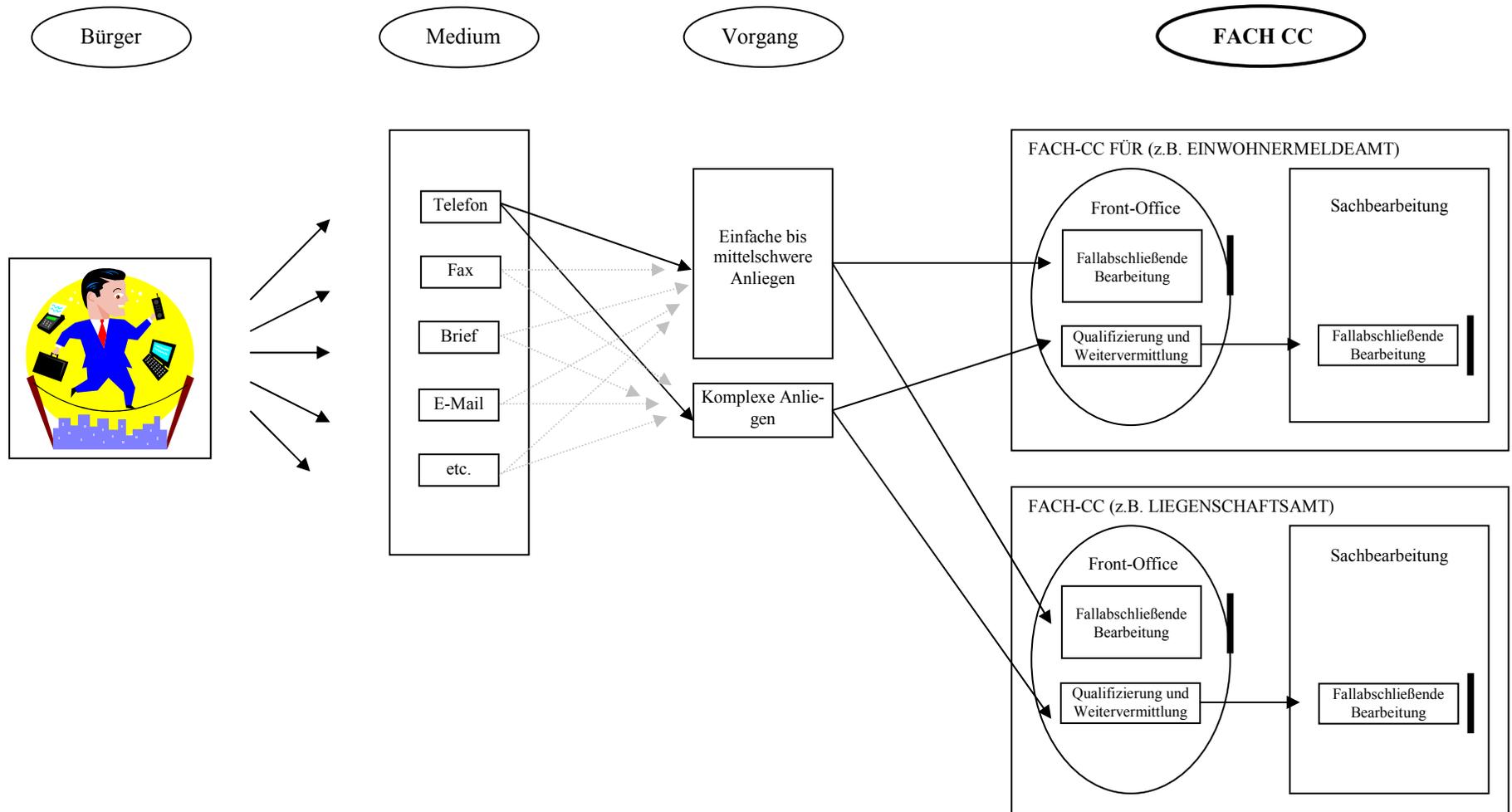
Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass die Struktur der Fachabteilungen neu geordnet wird und für jeden abgrenzbaren Aufgabenbereich eine separate Anlaufstelle in Form eines Communication Centers für die Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung steht. Das Communication Center hat folgende Aufgaben:

- Die durch die vorhandene Telefonzentrale qualifizierten oder direkten Telefongespräche werden von den Mitarbeitern des sogenannten Fachbereich-spezifischen Front-Office entgegengenommen.
- Die im Rahmen einer Arbeitsablaufanalyse festgelegten Vorgänge, die nur ein Basiswissen erfordern, werden im Front-Office bearbeitet.
- Vorgänge, deren Bearbeitung ein tiefes Spezialwissen erfordern, werden an die zuständigen Sachbearbeiter (Back Office) weitervermittelt.

Auch dieses Modell kann durch die Einbindung weiterer Medien erweitert werden.

- NUTZEN:**
- **Höhere Erreichbarkeit**
 - **Schnellere Bearbeitungszeiten für einen Großteil der Anfragen**
 - **Bürger erreichen zuständige Stelle und ihr Anliegen wird von dieser Stelle in der Regel auch abgewickelt**
 - **Die Sachbearbeitung kann sich noch stärker auf komplexe Fälle konzentrieren**
 - **Gewinnung von Effizienzvorteilen und Erhöhung der Bearbeitungsqualität durch höhere Lerneffekte (Bearbeitung von homogenen Vorgängen)**

SKIZZE 2: FACH COMMUNICATION CENTER



3. **Verbindung von Bürgerbüro und integriertem Communication Center**

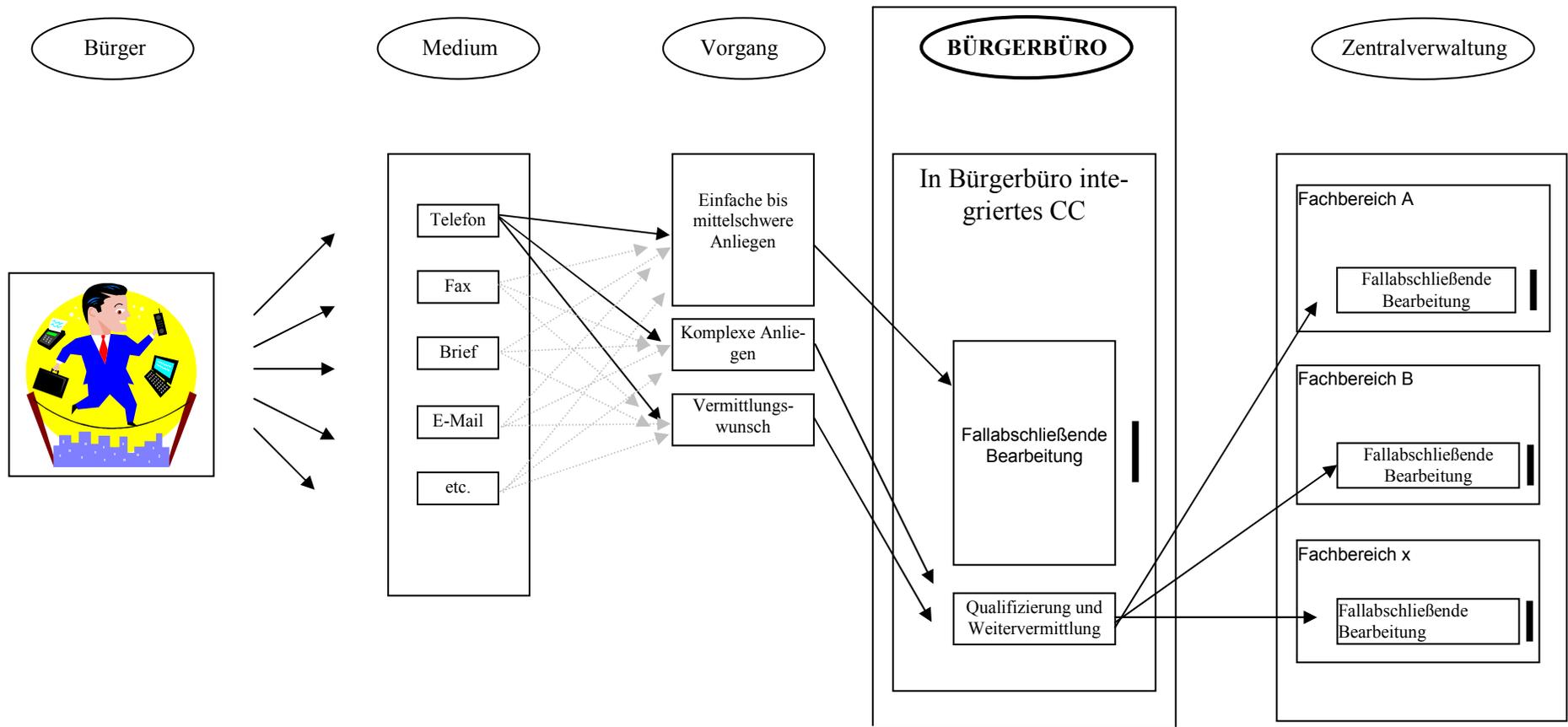
Dieses Modell eignet sich insbesondere, wenn eine Verwaltung im Rahmen vorhergehender Reorganisationsmaßnahmen externe kommunale Bürgerbüros eingerichtet hat, in denen häufig wiederkehrende Anfragen und Kontakte von Bürgerinnen und Bürgern vor Ort bearbeitet werden. Die Aufgaben des in ein Bürgerbüro eingebundenen Communication Centers sind folgende:

- Die telefonisch vorgetragenen Anliegen werden im Rahmen vorher zu definierender Ablaufprozesse bearbeitet.
- Die Mitarbeiter bearbeiten einfache und mittelschwere abteilungsübergreifende Vorgänge.
- Komplexe Vorgänge (durch eine scharfe Trennung der zu bearbeitenden und weiterzuleitenden Vorgänge wird die Durchlaufzeit erheblich verringert) werden an die zuständige Stelle (Fachabteilungen) in der Zentralverwaltung weitervermittelt.
- Alle anderen eingehenden Telefonate werden nach Qualifizierung an die zuständige Stelle weitergeleitet (Funktion einer Telefonzentrale).

Die Umsetzung dieses Modells wird erleichtert, wenn Bürgerbüros bereits implementiert sind.

- NUTZEN:**
- **Bessere Erreichbarkeit**
 - **Eine Kontaktstelle für Bürger (in der Regel wird sofort der „richtige“ Ansprechpartner erreicht)**
 - **Entlastung der Zentralverwaltung durch Ausgliederung von häufig wiederkehrenden Anfragen und Kontakten**
 - **Lerneffekte durch Spezialisierung im Call Center und in der Sachbearbeitung auf bestimmte häufig wiederkehrende Vorgänge, die ein breites und bis zu einem gewissen Grad auch tiefes Wissen erfordern (Routine bei der Vorgangsbearbeitung erhöht Effizienz und Qualität)**

SKIZZE 3: VERBINDUNG VON BÜRGERBÜRO UND INTEGRIERTEM CC



Vergleich der Lösungsmodelle

	Zentrales Communication Center	Fach-Communication Center	Verbindung von Bürgerbüro und integriertem Communication Center
Organisatorische Neuorientierung	gering	mittel	mittel
Bearbeitungsbreite	hoch	gering	hoch
Bearbeitungstiefe	sehr gering	hoch	mittel
Arbeitsteilung	hoch	mittel	mittel
Bearbeitungszeit	gering	mittel	mittel
Durchlaufzeit	gering	mittel	mittel
Anforderungen an die Qualifikation der MA	gering	hoch	sehr hoch
Erreichbarkeit	hoch	hoch	hoch
Servicenummern	eine	mehrere	eine
Medien	Telefon, Fax, Brief, E-Mail,	Telefon, Fax, Brief, E-Mail,	Telefon, persönliches Gespräch, Fax, Brief, E-Mail
Besondere Voraussetzungen für Realisierung	keine	Untergliederung der kommunalen Verwaltung in Fachbereiche	keine; Vorhandensein von Bürgerbüros ist von Vorteil

Zusammenfassung

Kommunale Verwaltungen werden zunehmend von außen und vor allem auch von innen unter starkem Druck gesetzt, ihren Aufgaben service- und kundenorientiert gerecht zu werden und eine effiziente Abwicklung aller Kommunikations- und Arbeitsvorgänge sicherzustellen. Die oben vorgestellten Lösungen unter Einbeziehung sog. Call Center stellen jedes für sich die Basis für eine service- und effizienzsteigernde Reorganisation der Kommunikations- und Workflows in Verwaltungen dar, die auf die besonderen Umstände und Rahmenbedingungen der betroffenen Institution abgestimmt werden können, um den gewünschten Erfolg herbeizuführen. Die besonderen Hürden eines solchen Vorhabens in Form einer starken Mitbestimmung des Personalrates, engen formellen Vorgaben bei Entscheidungsprozessen, Datenschutzbestimmungen, politischen Einflüssen, tarifrechtlichen Vorgaben, etc. sind überwindbar, wenn sie bei den Planungen Berücksichtigung finden und auf das Verständnis und die Akzeptanz der beteiligten Mitarbeiter und deren Vorgesetzten stoßen. Dieses ist durch ein durchdachtes und mit den entsprechenden Erfahrungen unterlegtes Change-Management-Projekt zu erreichen.

Gerne begleiten wir Sie mit unserer Erfahrung und unserem Know How bei der Planung und Durchführung aller organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen für mehr Bürgernähe und Effizienz in Ihrer Verwaltung.

Auf den folgenden zwei Seiten möchten wir Ihnen vorstellen, wie eine solide Basis für die Durchführung von Optimierungsmaßnahmen geschaffen werden kann:

Wer, wann, wo, wie und mit wem...? Keine Antworten ohne Warum.

Gestatten Sie uns einen kurzen „Betriebsausflug“ in die Wirklichkeit: ... **warum** landet das auf meinem Schreibtisch, **...warum** weiß die Fachabteilung nichts davon, **...warum** in der Urlaubszeit, **...warum** nicht vollständig bearbeitet, **...warum** die schon wieder, **...warum** erst jetzt., usw. .

Sie kennen das vielleicht vom Hörensagen – wir auch. Und wenn dann irgendwann alle "Warums" abgehakt sind, kommt noch die Abteilung "Macht des Faktischen" ins Spiel. Als sprudelnde Quelle von Sachzwängen jeder Art mit bekanntlich eigenen Gesetzen und Folgen, ziehen doch alle so gerne am gleichen Strang. Nur: Wer oder was weist den Weg in die richtige Richtung?

Unsere Beratungsleistung

> **Workflow- und Kommunikationsanalyse (> WKA)**

umfasst deshalb alle Bereiche der Vorgangsbearbeitung und Dialogkommunikation in Ihrer Kommunalen Verwaltung.

Dies betrifft sowohl interne Prozesse als auch die von außen initiierten Vorgänge durch Ihre Bürgerinnen und Bürger. In ihrer Funktion ist die > WKA damit ein praktisches Instrument zur Identifikation von Kommunikationsinhalten und deren Zuordnung zu bestimmten Personengruppen oder Abteilungen, unter Einbezug der dabei genutzten Medien, der Erfassung von Volumen, Zeitpunkt, Dauer, Ergebnissen etc... . Die Vorteile einer derartigen Bestandsaufnahme und Analyse liegen auf der Hand:

Erst wenn Sie wissen, welche Inhalte wie und warum kommuniziert, bearbeitet und „abgeschlossen“ oder durch Ihre Verwaltung „geschrieben“ werden, können Sie objektive Bewertungen vornehmen. Und sich so bei Maßnahmen zur Restrukturierung von Prozessen auf abgesichertem Terrain bewegen. Das Ziel ist klar:

Mehr Service und Bürgernähe muss bezahlbar bleiben.

Ein Blick hinter die Kulissen? Gerne.

Vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrung in der operativen und konsultativen Call und Communication Center Praxis in all ihrer Vielschichtigkeit, stellen wir mit der > WKA das komplette Know How zur Verfügung, um Kommunikationsanalysen bedarfsgerecht, individuell und zielorientiert durchzuführen.

Für die Umsetzung nutzen wir ein spezielles Tool, das von profiTel Software explizit für diese Aufgabe entwickelt wurde: **proComA**.

Die Erhebung der relevanten Daten kann online am Bildschirm nach Abschluss eines Kontaktes bzw. eines Vorganges erfolgen oder - vielfach geübte Praxis - per Ankreuzen auf einem Erhebungsbogen mit anschließender Erfassung in dem Programm durch Datenerfasser.

Weitere Fragen beantworten wir gerne im Rahmen eines persönlichen Informationsgespräches. Rufen Sie uns einfach an.



ww consultpartner · Wolfgang Wiencke

Grandkuhlenweg 1A · 22549 Hamburg

☎ 040 / 89 79 20 00 📠 040 / 89 79 20 99

E-Mail: info@profitel.de

www.profitel.de