

# **Leitfaden**

## **115-Servicecenteraufbau**

### **Version 3.1.1**

Stand:  
November 2019  
(redaktionelle Überarbeitung Februar 2023)



**IHRE BEHÖRDENUMMER**



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Versionsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Was bietet Ihnen dieser Leitfaden? .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Welchen Nutzen bietet ein 115-Servicecenter? .....</b>	<b>1</b>
1.2.1 Nutzen für Bürgerinnen, Bürger und Wirtschaft .....	1
1.2.2 Nutzen für die Verwaltung und die Politik .....	2
<b>1.3 Was ist ein 115-Servicecenter .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Phasen des Aufbaus eines Servicecenters .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Phase 1: Projekt- und Entscheidungsvorbereitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Phase 2: Projektplanung und Analyse .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Aufnahme der IST-Situation .....	7
2.2.2 Analyse und Bewertung der IST-Situation .....	7
2.2.3 Modelloptionen .....	8
2.2.4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung .....	9
2.2.4.1 Methodik IT WiBe .....	10
<b>2.3 Phase 3: SOLL-Konzeption .....</b>	<b>11</b>
2.3.1 Aufnahme und Analyse der Anforderungen .....	11
2.3.2 SOLL-Konzeption .....	13
2.3.2.1 Aufbauorganisation des 115-Servicecenters .....	13
2.3.2.2 Ablauforganisation (115-Servicecenter-Prozesse) .....	15
2.3.2.3 Aufgaben des 115-Servicecenters .....	16
2.3.2.4 Technologie .....	17
2.3.2.5 Standort- und Raumplanung .....	17
2.3.2.6 Personal .....	18
2.3.3 SOLL-Konzeption .....	21
<b>2.4 Phase 4: Umsetzung .....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Umsetzung durchführen .....	22
2.4.2 Aufbauorganisation .....	22

2.4.3	Ablauforganisation .....	22
2.4.4	Aufgaben des 115-Servicecenters .....	22
2.4.4.1	Dienstleistungsportfolio (Leistungskatalog) .....	22
2.4.4.2	Serviceversprechen und Gesprächsqualität .....	23
2.4.5	Technische Umsetzung .....	23
2.4.6	Standort- und Raumplanung .....	23
2.4.7	Personal.....	23
<b>2.5</b>	<b>Phase 5: Tests, Abnahme und Generalprobe.....</b>	<b>24</b>
2.5.1	Tests .....	24
2.5.2	Abnahme .....	24
2.5.3	Schulungen.....	24
2.5.4	Generalprobe.....	24
<b>2.6</b>	<b>Phase 6: Betrieb .....</b>	<b>25</b>
2.6.1	Betriebsstart.....	25
2.6.2	Erfolgskontrolle und -steuerung.....	25
2.6.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	26
2.6.4	Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit .....	26
2.6.5	Personalentwicklung.....	26
<b>3</b>	<b>Glossar.....</b>	<b>27</b>

## Versionsverzeichnis

Version	Bemerkung	Datum	Status
Version 1.0	Unbekannt	2010	
Version 2.0	Unbekannt		
Version 3.0	Vollständige Überarbeitung	22.08.2019	
Version 3.1.1	Redaktionelle Überarbeitung	09.02.2023	

## **Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Phasen beim Aufbau eines 115-SC .....	4
Tabelle 1: Phase 1 .....	6
Abbildung 2: Aufbauorganisation eines 115-SC .....	14

## Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung/Erläuterung
115-SC	115-Servicecenter
115-SWP	115-Softwareplattform
115-TN	115-Teilnehmer
115-WM	115-Wissensmanagement
ACD	Automatic Call Distribution
BzA	Bereitstellung zur Abnahme
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telephony Integration
EPK	Ereignisgesteuerte Prozessketten
EVB-IT	Ergänzende Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen
FS	Fundstelle(n)
GK 115	Geschäfts- und Koordinierungsstelle 115
IT	Informationstechnik
LB	Leistungsbericht(e)
LeiKa	Förderales Informationsmanagement -Leistungskatalog
QS	Qualitätsicherung
OE	Organisationseinheit(en)
WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
XZuFi-Datei	XZuFi-XML-Datei



# 1 Einleitung

## 1.1 Was bietet Ihnen dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden führt Sie in die Thematik „Servicecenter in öffentlichen Verwaltungen“ ein. Es hilft Ihnen bei der internen Entscheidungsfindung, zeigt den Nutzen eines 115-SC auf, bietet Richtgrößen für eine grobe Kostenabschätzung und gibt Hilfestellung bei allen Phasen des Aufbaus eines 115-SC.

Die Beschreibung des Projekts zum Servicecenteraufbau orientiert sich an einem 6-phasigen Modell, das auf Erfahrungswerten bereits etablierter 115-SC basiert. Dabei liegt der Fokus auf den inhaltlichen Schwerpunkten.

## 1.2 Welchen Nutzen bietet ein 115-Servicecenter?

### 1.2.1 Nutzen für Bürgerinnen, Bürger und Wirtschaft

- höhere Beratungsqualität

Die Kunden erhalten schnell und verlässlich Auskünfte und Hilfestellung bei Fragen zu Leistungen der öffentlichen Verwaltung.

Das 115-SC garantiert eine einheitliche und gleichbleibend hohe Antwortqualität, da die Auskünfte auf standardisierten und kontinuierlich gepflegten Informationen beruhen.

Im Gegensatz zu einer Telefonzentrale, die im wesentlichen Anrufe in die Verwaltung vermittelt, werden Anfragen in einem 115-SC durch geschultes Personal freundlich und möglichst fallabschließend beantwortet. Kann ein Anliegen im 115-SC nicht direkt beantwortet werden, können dem Anrufer folgende Lösungen angeboten werden: Weitervermittlung des Anrufs oder Weiterleitung des Anliegens in Form eines Tickets an die zuständige Stelle – möglichst mit dem Versprechen einer Rückmeldung innerhalb einer bestimmten Frist. Lehnt der Anrufer beide Lösungsangebote ab, so können alternativ die öffentlichen Kontaktdaten der zuständigen Stelle mitgeteilt werden.

- Zeitersparnis

Das 115-SC ermöglicht dem Kunden, schnell und einfach in Kontakt mit der Verwaltung zu treten, ohne lange in der sogenannten Warteschleife zu verbleiben.

Über die zentrale Rufnummer des 115-SC erhalten die Kunden Zugang zu einer Vielzahl von Informationen, für die unterschiedliche Organisationseinheiten der Verwaltung zuständig sind. Die Suche nach der Telefonnummer für die jeweils zuständige Verwaltungseinheit entfällt. Auch entfällt die Suche nach einer „Ersatz“-Telefonnummer, wenn unter der vermeintlich zuständigen Nummer niemand erreicht werden kann.

Viele Anliegen können im Rahmen des telefonischen Kontakts mit dem 115-SC direkt geklärt werden. Dies erspart den Kunden persönliche Besuche der Verwaltung. Darüber hinaus erhalten Anrufer Informationen über benötigte Unterlagen und Dokumente, die ggf.

für einen Behördengang erforderlich sind. Dies trägt dazu bei, Kunden doppelte und zeitintensive Wege zur Verwaltung zu ersparen.

## 1.2.2 Nutzen für die Verwaltung und die Politik

- höhere Servicequalität

Die Auskunftsbasis der SC-Mitarbeiter wird durch die Nutzung einer Wissensdatenbank verbessert.

Die Etablierung von Servicestandards mit messbaren Kriterien wie Erreichbarkeit, Weiterleitungsquote an zuständige (Fach-) Stellen, Antwortzeit und Antwortkompetenz bedeuten eine Qualitätsverbesserung in der Bearbeitung von Anfragen.

Die gebündelte Annahme von Anrufen in einem 115-SC und die organisatorische und technische Anpassung an diese Organisationsform führen dazu, dass mehr Anrufer, ihre Anliegen lösen können – und dies schneller als bisher.

- optimierte verwaltungsinterne Prozesse

Der Aufbau eines 115-SC bietet allgemein die Chance, Arbeitsprozesse zu optimieren und technisch zu unterstützen (bspw. Beantwortungs-Workflows innerhalb der angeschlossenen Verwaltung). Die Nutzung des Wissens wird strukturiert und kommt somit auch den Fachverwaltungen zugute (bspw. durch Speicherung und Wiederverwendung von Antwortbausteinen als FAQs). Dies kann sich auch positiv auf die Zusammenarbeit zwischen den fachlich zuständigen Stellen auswirken.

- einheitliche Kommunikation mit Bürgerinnen, Bürgern und der Wirtschaft

Es wird ein einheitliches, kanalisiertes „Sprachrohr“ bei Anrufen zu situativen Themen wie Neue Influenza, Hochwasser, Umweltprämie etc. geschaffen.

- höhere Effizienz

Kürzere Recherchezeiten durch die Nutzung der 115-WDB sowie schnell generierte Lerneffekte bei den SC-Mitarbeitern durch ihre hohe Kontaktanzahl führen zu optimierten Bearbeitungszeiten für die Auskunftsprozesse der Verwaltung.

Die Bündelung der Beantwortung von allgemeinen Fragen in einem 115-SC entlastet die Fachverwaltung, sodass sie sich besser auf ihre Kernaufgaben konzentrieren kann.

Die zentrale Rufnummer des 115-SC reduziert Mehrfachanrufe, die regelmäßig entstehen, wenn verschiedene vermeintlich zuständige Stellen schlecht erreichbar sind.

- einen Imagegewinn

Der Service gegenüber der Öffentlichkeit wird durch eine verbesserte Erreichbarkeit, serviceorientierte Arbeitsweise und kürzere Bearbeitungszeit professionalisiert. Das 115-SC trägt zum modernen Erscheinungsbild der Verwaltung bei.

- eine verbesserte Transparenz der Kernanliegen und Erwartungen

Zusammen mit der Möglichkeit, sicher und professionell Fragen, Anliegen und Sorgen der Bevölkerung zu verdichten, werden die Kundenbeziehungen transparent durch:

- kontinuierliches Monitoring der Kernthemen
- zielorientiertes Erkennen und Abstellen von Defiziten
- rechtzeitiges Erkennen neuer Themen.

Erstmalig erhält die Politik belastbare Informationen darüber, welche Themenschwerpunkte nachgefragt und welche Anregungen, Beschwerden etc. übermittelt werden. Die Evaluation der Kundenanliegen kann als politisches Steuerungsinstrument genutzt werden und bietet die Möglichkeit, auf Anliegen in der Bevölkerung politisch oder organisatorisch reagieren zu können.

### **1.3 Was ist ein 115-Servicecenter**

Ein 115-SC ist die Organisationseinheit einer Verwaltung, die Dienstleistungen für den Bürger bzw. Kunden anbietet, indem sie Informationen aus verschiedenen Bereichen bündelt, strukturiert und zur Verfügung stellt. Der Organisationsform liegt die Intention zugrunde, die eigenen Prozesse zu optimieren und positive Effekte bei der Bürger- bzw. Kundenfreundlichkeit zu erzielen.

Ein 115-SC der öffentlichen Verwaltung unterscheidet sich von einem Call Center in der gewerblichen Wirtschaft durch die große Dienstleistungsbreite und -tiefe, welche durch die Behörden angeboten werden. 115-SC folgen konsequent dem Dienstleistungsgedanken: Im Auftrag und auf Anfrage der informationssuchenden Dienstleistungen zu erbringen.

## **2 Phasen des Aufbaus eines Servicecenters**

Der Aufbau eines 115-SCs erfordert organisatorische, technische und personelle Anstrengungen. Zur Vermeidung bzw. Minimierung möglicher Fehlerquellen empfiehlt es sich, den Aufbau eines 115-SCs gezielt als Projekt aufzusetzen und durchzuführen.

Der Aufbau beginnt mit einer Projekt- und Entscheidungsvorbereitung (Phase 1). In diese Phase fällt die Zustimmung der Entscheidungsträger, auch vor dem Hintergrund der notwendigen Investitionen. Die Projektinitiatoren erstellen einen Projektvorschlag, auf dessen Basis über den Projektstart entschieden wird.

In der folgenden Phase 2 werden das Projekt aufgesetzt, die Ist-Situation und das Umfeld analysiert und bewertet sowie mögliche organisatorische Umsetzungsoptionen geprüft (inkl. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Alternativen).

Gegenstand der sich anschließenden Phase 3 ist die Beschreibung der Anforderungen und die Erarbeitung eines Soll-Konzepts mit den inhaltlichen Schwerpunkten Personal, Technologie, Räumlichkeit und Organisation. Dieses Konzept bildet auch die Grundlage für die Erstellung eines Lastenheftes für die ggf. erforderlichen Beschaffungsmaßnahmen (z. B. Einrichtung der Räumlichkeiten, Büroausstattung, Hardware, Software).

In Phase 4 werden das Soll-Konzept realisiert und Funktionstests der einzelnen Komponenten vorgenommen. Neben der technischen Umsetzung müssen auch die Maßnahmen zur Einrichtung der Aufbauorganisation (inkl. der personellen Maßnahmen) und der Ablauforganisation (Prozesse) umgesetzt werden.

Inhalt der Phase 5 bilden umfangreiche Tests aller technologischen Komponenten einzeln und im Zusammenspiel (Integrationstest), die Abnahme sowie die Schulung des Personals und eine Generalprobe, bei welcher der Echtbetrieb simuliert wird.

Hiernach erfolgt der Übergang in die Betriebsphase, flankiert durch Maßnahmen zur Erfolgskontrolle, Personalentwicklung, kontinuierlichen Verbesserung und strategischen Weiterentwicklung.



**Abbildung 1: Phasen beim Aufbau eines 115-SC**

Der Aufbau eines 115-SC führt zu Veränderungen der bisherigen Verwaltungsabläufe und Zuständigkeiten für einzelne Aufgaben. Umstrukturierungen können bei den Beschäftigten der betroffenen Organisationseinheiten zu Ängsten führen, die sich in einem Widerstand gegen die geplanten Änderungen auswirken können.

Erfahrungen zeigen, dass Kommunikation der entscheidende Erfolgsfaktor bei Veränderungsprozessen ist. Es wird daher empfohlen, das Projekt durch eine fortwährende, offene interne Kommunikation (Informationsveranstaltungen und Einzelgespräche mit Entscheidungsträgern) sowie Schulungsmaßnahmen zu begleiten. Alle Beschäftigten der Verwaltung – auch Mitarbeiter, die nicht unmittelbar von den Veränderungsprozessen betroffen sind – sollten regelmäßig über den Fortschritt des Projekts informiert werden. Zudem sollten die Mitbestimmungsgorgane möglichst frühzeitig in das Projekt eingebunden werden. Diese wichtigen Maßnahmen stellen sicher, dass die Veränderungen von möglichst allen Beteiligten mitgetragen werden.

Externe Kommunikation (Werbemaßnahmen, Veröffentlichungen in Medien) stellt sicher, dass der neue Service der Verwaltung in der Öffentlichkeit bekannt wird. Nur wenn die Bürgerinnen und Bürger wissen, unter welcher Nummer sie das 115-SC erreichen und welche Leistungen sie dort abfragen können, wird das 115-SC auch in Anspruch genommen. Entsprechend sollte

frühzeitig mit der Planung der Kommunikationsmaßnahmen begonnen werden. Interne und externe Kommunikation sind daher Bestandteil jeder Phase des Projektverlaufs und des sich anschließenden Betriebes.

## 2.1 Phase 1: Projekt- und Entscheidungsvorbereitung

Im Rahmen der Projekt- und Entscheidungsvorbereitung wird erarbeitet. Zweck des Projektvorschlags ist die systematische Darstellung der Informationen und Daten, die verdeutlichen, dass die Durchführung eines Projekts nutzbringend ist. Folgenden Fragestellungen wird nachgegangen:

Fragestellung	Erläuterung
Was ist die Ausgangssituation?	Zu Beginn des Projektvorschlags wird die Ausgangssituation zu den vorhandenen Kontaktmöglichkeiten von Bevölkerung und Wirtschaft zur Verwaltung skizziert. Eine detailliertere Aufnahme und Analyse der IST-Situation erfolgt in Phase 2.
Was ist der Projektanlass?	Hier spielen Impulse aus Politik und Wirtschaft eine Rolle. Anlass kann aber auch die Interessenlage oder ein konkreter Beschluss der Verwaltung sein.
Welches sind die Projektziele?	Basierend auf dem Projektanlass und der Ausgangslage werden die Projektziele abgeleitet. Die Ziele sollten lösungsneutral, realistisch, vollständig, messbar, präzise und verständlich sein.
Was ist der Projektumfang?	Der Projektumfang definiert die inhaltliche Aufgabenstellung des Projekts und grenzt gleichzeitig Aspekte ab, die im Rahmen des Projekts nicht betrachtet werden sollen.
Welche Realisierungsoptionen gibt es?	In diesem Kontext werden die verschiedenen Möglichkeiten für den Aufbau des telefonischen Services in Eigenregie und über Kooperationen grob skizziert.
Welche Rahmenbedingungen gibt es?	Betrachtungsgegenstand sind hier technische und organisatorische, aber auch finanzielle und politische Einflussgrößen. Diese sind möglichst vollständig aufzuführen, um Überraschungen während der Projektdurchführung zu vermeiden. Parallele Projekte der Verwaltung können sich gegenseitig beeinflussen. Auch sie sollten in die Überlegungen aufgenommen werden.
Wie wird die Projektorganisation aussehen?	Neben den o.g. Kriterien sollte die Einordnung der Projektorganisation in der Verwaltung und die Verteilung der Rollen in-

Fragestellung	Erläuterung
	<p>nerhalb der Organisation vorgenommen werden. Üblicherweise werden folgende Rollen vergeben: Entscheidungs- bzw. Auftraggeber, Lenkungsausschuss, Projektleitung, Projektteammitglieder.</p> <p>Beteiligte aus allen Einflussgruppen (Politik, Verwaltungsleitung, Interessenvertretungen, fachlich zuständige Stellen) sollten im Projekt eingebunden werden. Die Beteiligung der fachlich zuständigen Stellen bei der Neugestaltung der Verwaltungsprozesse wirkt sich dabei positiv auf die Qualität und die Akzeptanz des gesamten Projekts aus.</p>
Welche Kosten werden entstehen?	Die Kosten für den Aufbau eines 115-SCs variieren von der Ausgangssituation und der gewählten Modelloption. Im Anhang finden Sie Beispiele für Kostenschätzungen.
Welche Chancen und Risiken bestehen?	Zu einem frühen Zeitpunkt sind die Chancen und Risiken des Projekts zu bewerten.
Wie lange dauert das Projekt?	Basierend auf den gewonnen Erkenntnissen kann eine erste Schätzung bezüglich der benötigten Ressourcen und Projektdauer und voraussichtlichen -kosten vorgenommen und der Projektzeitraum (Start und Ende) vorgeschlagen werden.

**Tabelle 2: Phase 1**

Am Ende der Phase 1 ist das Projekt genehmigt. Weitere Einzelheiten der Phase 1 sind dem **Leitfaden Integration neuer TN** zu entnehmen.

## 2.2 Phase 2: Projektplanung und Analyse

In der Phase 2 wird das Projekt offiziell gestartet (Kick Off). Im Rahmen einer Kick-off- Veranstaltung werden alle Beteiligten über das Projekt informiert. Erster und sehr wichtiger Schritt nach dem Start des Projekts ist die Projektplanung. Die Projektplanung bei Aufbau eines 115-SC gestaltet sich genau wie bei der Integration eines neuen 115-TN. Es wird daher auf den **Leitfaden Integration neuer TN** verwiesen.

Folgende Aufgabenschwerpunkte sind zu bearbeiten:

- Aufnahme der IST-Situation
- Analyse der IST-Situation inkl. Umfeldanalyse
- Prüfung von Modelloptionen
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

## 2.2.1 Aufnahme der IST-Situation

Die Erhebung der IST-Situation setzt auf den Erkenntnissen der Phase 1 Projekt- und Entscheidungsvorbereitung auf. In dieser Phase werden Informationen und Daten zur Ausgangssituation erhoben und gesammelt. Relevant sind alle Informationen der technischen, organisatorischen, personellen und baulichen Ausgangssituation, die dazu beitragen, eine konkrete Darstellung der IST-Situation zu ermöglichen.

Zur Beschreibung der derzeitigen Situation der bestehenden telefonischen Zugangskanäle werden auch quantitative *und* qualitative Aussagen zum Stand des momentanen telefonischen Kundenservices erhoben. Folgende Fragen werden in diesem Zusammenhang beantwortet:

- Wie ist die Situation in den telefonischen Anlaufstellen, den Vorzimmer-Arbeitsplätzen und Telefonzentralen heute?
- Wie viele Anrufe gehen ein? Wie viele davon werden (durch einen Mitarbeiter) tatsächlich angenommen? Zu welchen Stellen werden die Anrufe weitervermittelt? Wie lange dauern die Gespräche im Durchschnitt? Informationen zu diesen Fragen können Verkehrsmessungen geben, die von Telekommunikationsanbietern durchgeführt werden können. Im D115-Verbund wurde die Erfahrung gemacht, dass das Anrufvolumen ein stabiles Verhältnis zur Einwohnerzahl aufweist. Scheut man den Aufwand für eine Verkehrsmessung (Dauer ca. 2 bis 3 Monate), können diese Zahlen als brauchbare Schätzgröße verwendet werden.
- Welche Servicestrukturen und -angebote sind in der Verwaltung bereits vorhanden?

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen erleichtert die spätere Anforderungsanalyse („Was wird benötigt?“) und das sich anschließende Soll-Konzept („Wie sollte die Lösung beschaffen sein?“). Außerdem stellen die ermittelten Kenngrößen Eingangsparmeter für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und wichtige Vergleichskennziffern für die spätere Erfolgsmessung der 115-SC dar.

## 2.2.2 Analyse und Bewertung der IST-Situation

Basierend auf den Daten der IST-Erhebung erfolgt die Analyse der IST-Situation. Wesentliches Ergebnis der Analyse der IST-Situation ist die Schaffung von Transparenz über den Anrufeingang einer Verwaltung. Eine Schwachstellenanalyse und die Analyse der technischen, organisatorischen, personellen und baulichen Ausgangssituation bildet die Grundlage für die Ableitung der Anforderungen in der folgenden Phase.

Im Rahmen einer Umfeldanalyse werden potenzielle Kooperationsmöglichkeiten bewertet. Zur weitergehenden Verifizierung der Annahmen werden Gespräche mit anderen Verwaltungen oder sonstigen potenziellen Partnern der öffentlichen Verwaltung oder der Privatwirtschaft aufgenommen. Mögliche Kooperationsformen sind:

- Kooperation mit anderen Verwaltungen, die sich dem Projekt anschließen
- Interesse anderer Verwaltungen, nach Aufbau des 115-SC als "Kunde" (Mandant) Dienste gegen Verrechnung in Anspruch zu nehmen

- Beauftragung eines bereits existierenden 115-SCs einer anderen Verwaltung mit der Leistungserbringung
- Beauftragung eines privaten Dienstleistungsunternehmens.

Im Fall von großen, stark spezialisierten Verwaltungen kann im Einzelfall entschieden werden, auf eine Umfeldanalyse zu verzichten. Die Synergiepotenziale durch Kooperationen können in diesen Verwaltungen geringer ausfallen. Zudem ist die Projektumsetzung immer stark durch die von der Verwaltungsleitung gesetzten Rahmenparameter determiniert, die häufig schon Präferenzen für potenzielle Kooperationsmodelle vorgeben.

### 2.2.3 Modelloptionen

Für den Aufbau und Betrieb eines 115-SC stehen mehrere Modellvarianten zur Verfügung. Sie unterscheiden sich vor allem in Bezug auf das mögliche Betreibermodell. Betreibermodelle können öffentlich, öffentlich-öffentlich, öffentlich-privat oder rein privat sein.

Innerhalb bestehender regulatorischer Rahmen kann aus den verschiedenen möglichen Betriebsformen gewählt werden. Die Wahl der Betriebsform sollte keine Auswirkungen auf die Leistungsqualität der 115-SC haben. Sie hat aber Einfluss auf die Finanz- und Projektrisiken, auf die Personalausstattung, die Einflussmöglichkeiten der Politik etc.

Die Modelle erstrecken sich von einer rein öffentlichen bis hin zu einer vollständig externen privaten Erbringung der Serviceleistungen. Dazwischen liegen Mischformen, bei denen öffentliche Verwaltungen ihre Leistungen gemeinsam, allein oder durch Beteiligung an gemischt-privaten 115-SCn erbringen.

Daraus lassen sich drei grundlegende Typen von Betreibermodellen ableiten:

- **Eigene Leistungserbringung (öffentlich)**  
Die Leistungserbringung (Aufbau und Betrieb) verbleibt vollständig in der Durchführung und Verantwortung bei einer öffentlichen Verwaltung, z. B. einer Kommune.
- **Gemeinsame Leistungserbringung der Verwaltung (öffentlich-öffentlich)**  
Die Leistungserbringung verbleibt in der Durchführung und Verantwortung bei mehreren öffentlichen Verwaltungen, die auch mehrere Verwaltungsebenen (z.B. Stadt, Kreis und Land) umfassen können.  
Bei der Modellvariante „Multizentrisches Modell“ erbringt ein 115-SC Dienstleistungen auch für andere Städte oder Kreise in einer Region. Nicht jede teilnehmende Verwaltung muss somit ein eigenes 115-SC aufbauen. Fixkosten für Leitung, Steuerung und Administration des 115-SCs werden in Synergie für mehrere Verwaltungen genutzt.
- **Gemeinsame Leistungserbringung von Verwaltung und Wirtschaft (öffentlich-privat)**  
Die Leistungserbringung erfolgt durch eine Kooperation (z.B. gemeinsame Gesellschaft), in der eine oder mehrere öffentliche Verwaltungen gemeinsam mit einem oder mehreren

privatwirtschaftlichen Partnern vertreten sind. Alternativ können auch Modelle gewählt werden, bei den die Grundlast beispielsweise öffentlich und Spitzenlasten oder Tagesrandzeiten privatwirtschaftlich getragen werden.

- Private Leistungserbringung (privat)

Bei diesem „Outsourcing-Modell“ erfolgt die Leistungserbringung ausschließlich durch ein privatwirtschaftliches Unternehmen, sodass sich der öffentliche Entscheidungs- und Steuerungseinfluss nahezu ausschließlich auf die Prüfung der vereinbarten Qualitätsanforderungen beschränkt.

Welches der Modelle gewählt wird, liegt in der Entscheidungsbefugnis des Projektträgers. Bei der Frage nach der geeigneten Modelloption bietet es sich an, die Ausgangssituation der Verwaltung(en) zu betrachten.

Die TN des 115-Verbundes berichten von folgenden Erfahrungen:

- Servicecenter in Großstädten:

Insbesondere für große Organisationen, die über ein hohes Anrufvolumen verfügen, ist der Betrieb eines eigenen 115-SCs durch die Entlastung der Fachverwaltung und die Reduzierung der Bearbeitungszeiten durch Spezialisierung auf telefonische Erledigung und vereinheitlichte Arbeitsabläufe ökonomisch. Die Wirtschaftlichkeit kann unter anderem dadurch erhöht werden, dass die Leistungen des 115-SCs auch anderen Organisationen angeboten werden.

- Kleine und mittlere Verwaltungen:

Für Verwaltungen, die ein unzureichend großes Einzugsgebiet unterhalb der Wirtschaftlichkeitsschwelle haben, bieten sich kooperative Lösungen an. Selbst Kommunen, die bereits im Alleingang eine positive Wirtschaftlichkeit erzielen, profitieren von einem Zusammenschluss. Alternativ besteht die Möglichkeit, sich einem ggf. bereits bestehenden multizentrischen 115-SC (Shared Service Center) anzuschließen.

- Landes- und Bundesverwaltungen

Staatliche Organisationen sind im Regelfall nach dem Ressortprinzip organisiert, sodass es eine Tendenz gibt, die Verwaltung durch mehrere 115-SC abzubilden. Statt einer „Kopfstelle“ für den gesamten Bund oder ein Land verfügt dann ggf. jedes Ministerium oder sogar einzelne (große) nachgeordnete Behörden über sein eigenes 115-SC. Dies ist auf der Bundesebene der Fall. Auf Landesebene zeigt sich die Tendenz zur Einführung ressortübergreifender Lösungen.

## 2.2.4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Nachdem in Phase 1 nur eine sehr grobe Kostenschätzung – z. B. auf Basis von Erfahrungswerten anderer 115-SC - durchgeführt werden konnte, muss die Wirtschaftlichkeit im weiteren Projektverlauf detailliert werden. Ein geeignetes Werkzeug ist das in der Verwaltung etablierte Vorgehen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung „WiBe“. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bilden die aus der gesetzlichen Verpflichtung zur wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung folgenden erforderlichen Überlegungen zur Durchführung einer

finanzwirksamen Maßnahme ab. Sie unterstützen Entscheidungen, indem sie Transparenz schaffen über

- alle vorhandenen Entscheidungsmöglichkeiten
- den Entscheidungsumfang
- die finanziellen Auswirkungen der Entscheidung und
- die Abhängigkeiten des Entscheidungsvorschlages von Annahmen und Rahmenbedingungen.

Die gewählte Form der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung soll in Methodik und Aufwand im Verhältnis zur finanzwirksamen Maßnahme angemessen sein („Wirtschaftlichkeit der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung“).

### 2.2.4.1 Methodik IT WiBe

Bei IT-Projekten kommt für die Betrachtung der monetären Auswirkungen vor allem die **Kapitalwertmethode** in Betracht. Als dynamisches Verfahren beurteilt sie Investitionsvorhaben nach ihrem Kapitalwert, also durch wirklichkeitsnahe Erfassung der mit der Investition zusammenhängenden Finanzströme und Fokussierung auf einen gemeinsamen Bezugszeitpunkt.

Eine alternative Betrachtungsart ist die **Nutzwertanalyse**. Bei der Nutzwertanalyse werden gewichtete Zielkriterien einzeln unabhängig voneinander bewertet und anschließend zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst.

Zur endgültigen Bewertung der Ergebnisse sollten die subjektiven Bewertungen der Nutzwertanalyse nicht mit den quantifizierbaren Kosten der Kapitalwertbetrachtung verrechnet werden. Vielmehr sind die jeweiligen Teilergebnisse am Schluss der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung gemeinsam gemäß der Controlling-Impulse des Fachkonzepts WiBe 5.0 zu bewerten.

Zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen wird auf das Konzept zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT Version 5.0 – 2014 verwiesen.<sup>1</sup>

Das Konzept bietet eine methodische und inhaltliche Hilfestellung um begründete und nachvollziehbare Aussagen über die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zu entwickeln.

Gerne können auch auf Landes- oder kommunaler Ebene erstellte Methoden zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung herangezogen werden.

## **2.3 Phase 3: SOLL-Konzeption**

Nachdem mit dem Entscheidungspunkt "Projekt definiert" die Modellvariante bekannt ist, werden in dieser Phase die Anforderungen aufgenommen, analysiert und eine grobe SOLL-Vorstellung entwickelt. Die Anforderungen und SOLL-Vorstellungen sind Grundlage für die Erstellung des Lastenheftes. Zudem wird empfohlen, die bereits in Phase 2 grob kalkulierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung fortzuführen. Am Ende der Phase 3 ist erneut eine Projektfortschrittsentscheidung zu treffen. Im Entscheidungspunkt "Anforderungen festgelegt" wird entschieden, ob das Projekt fortgesetzt wird und die entsprechenden Ausschreibungen gestartet werden können.

### **2.3.1 Aufnahme und Analyse der Anforderungen**

Abhängig von der gewählten Modellvariante werden die Anforderungen an die Organisation, Prozesse, Technik, Personal und Standort des zukünftigen 115-SCs auf Basis der Erkenntnisse der IST-Aufnahme analysiert.

Für den Aufbau eines 115-SC sind folgende Schwerpunkte zu beachten:

- **Aufbauorganisation**

Für die Kalkulation des Personalbedarfs muss das Kontaktaufkommen des zukünftigen 115-SCs sowie die durchschnittliche Bearbeitungszeit für eine telefonische Auskunft prognostiziert werden.

Das genaueste Instrument für die Erhebung des Kontaktaufkommens ist eine Verkehrsmessung der bisherigen Telefonströme. Erfahrungen der dem 115-Verbund angeschlossenen 115-SC zeigen, dass im Durchschnitt pro Jahr und Einwohner von einem Anruf

---

<sup>1</sup> Abrufbar unter: [https://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/Fachkonzept-WiBe/fachkonzept\\_wibe\\_node.html](https://www.cio.bund.de/Web/DE/Architekturen-und-Standards/Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen/Fachkonzept-WiBe/fachkonzept_wibe_node.html), Stand: 08.11.2019.

ausgegangen werden kann. Mit Ausbau der angebotenen Leistungen kann die Zahl steigen.

Ein 115-SC-Agent beantwortet durchschnittlich 20.000 Anrufe pro Jahr.

Basierend auf der kalkulierten Mitarbeiteranzahl für die Beantwortung des Anrufvolumens wird der Bedarf an Leitungskräften bestimmt (Organisationstiefe).

Je nach Größe des 115-SC können verschiedene Funktionen durch eine Person im 115-SC ausgefüllt werden. Diese Überlegungen sind später die Grundlage für die Erstellung der Anforderungsprofile pro Funktion. (z. B. kann der Leiter des 115-SC gleichzeitig auch die Funktion der Qualitätssicherung übernehmen.)

Aufgenommen werden muss auch die gewünschte Einbettung des 115-SC in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation der sonstigen Verwaltung. Dafür sollte die Zielstruktur definiert werden und aufbauend auf der gegenwärtigen Organisation Maßnahmen entwickelt werden, mit deren Hilfe die Zielstruktur erreicht werden kann.

- Ablauforganisation (Prozesse)

Sowohl die bisherigen Auskunftsprozesse der Verwaltung als auch die technisch bedingten Prozesse, die aus der Telefonanlage resultieren, bedürfen einer Anpassung an die neue Organisationsform. Die wesentlichen Auskunftsprozesse wurden vom 115-Verbund beschrieben.

- Aufgaben

- Dienstleistungsportfolio

Aus Befragungen der Mitarbeiter mit Kundenkontakt kann ein Teil der benötigten Dienstleistungen des zukünftigen 115-SC abgeleitet werden. Als weitere Quellen für die Identifikation von Nachfrageschwerpunkten kommen auch Statistiken über die Anzahl der Zugriffe auf entsprechende Leistungsangebote in den eigenen Internetangeboten in Frage. Ferner hat der 115-Verbund die 100 am häufigsten nachgefragten Leistungen der kommunalen Ebene empirisch ermittelt. Diese werden als Mindest-Portfolio empfohlen.

- Serviceversprechen und Gesprächsqualität

Das Serviceversprechen definiert den Umfang der Leistungserbringung durch das 115-SC (z.B. Öffnungszeiten, Servicelevel, Annahmquote, Fallabschlussquote). Die Anforderungen sollten so formuliert werden, dass keine Erwartungen zu Beginn des Umsetzungsprozesses vermittelt werden, die später nicht erfüllt werden können.

- Technologie

Zu den technischen Komponenten eines 115-SC gehören

Telefonanlage,

Automatic Call Distribution [ACD],

Computer Telephony Integration [CTI],

Wissensmanagement (WM),

Ticketing-System,

Kundenverwaltung [Customer Relationship Management, CRM]

Die fachlichen Anforderungen an alle für den Einsatz geplanten technischen Komponenten und ihr Zusammenwirken in einer integrierten Umgebung müssen beschrieben werden.

- Standort- und Raumplanung

Für die Raumplanung des 115-SC werden die Anforderungen in Bezug auf Ort, Lage, Größe und Ausstattung der Arbeitsplätze (Möbiliar, Beleuchtung etc.) beschrieben. Hierbei sollten auch mittel- und langfristige Bedarfe prognostiziert werden, die ggf. auch Dienstleistungen für Kommunalbetriebe oder sogar andere Kommunen mit einbeziehen.

- Personal

Beschäftigte in 115-SC müssen unter anderem freundlich, belastbar, geübt im Umgang mit Stresssituationen sowie mit den erforderlichen technischen Komponenten sein und über eine schnelle Auffassungsgabe verfügen. Entsprechend sind Anforderungsprofile pro Funktion mit fachlichen und sozialen Anforderungen für interne und ggf. auch externe Stellenausschreibungen zu erstellen.

- Anforderungen des 115-Verbundes

Um eine rasche Einbindung in den 115-Verbund gewährleisten zu können, sollten die 115-spezifischen Anforderungen schon bei der Planung des 115-SC-Aufbaus berücksichtigt werden. Dies betrifft vor allem das Dienstleistungsportfolio (Leistungskatalog), die Informationsbereitstellung für das 115-WM und das 115-Serviceversprechen. Details zu den 115-Verbundanforderungen bietet der **Leitfaden Integration neuer TN**.

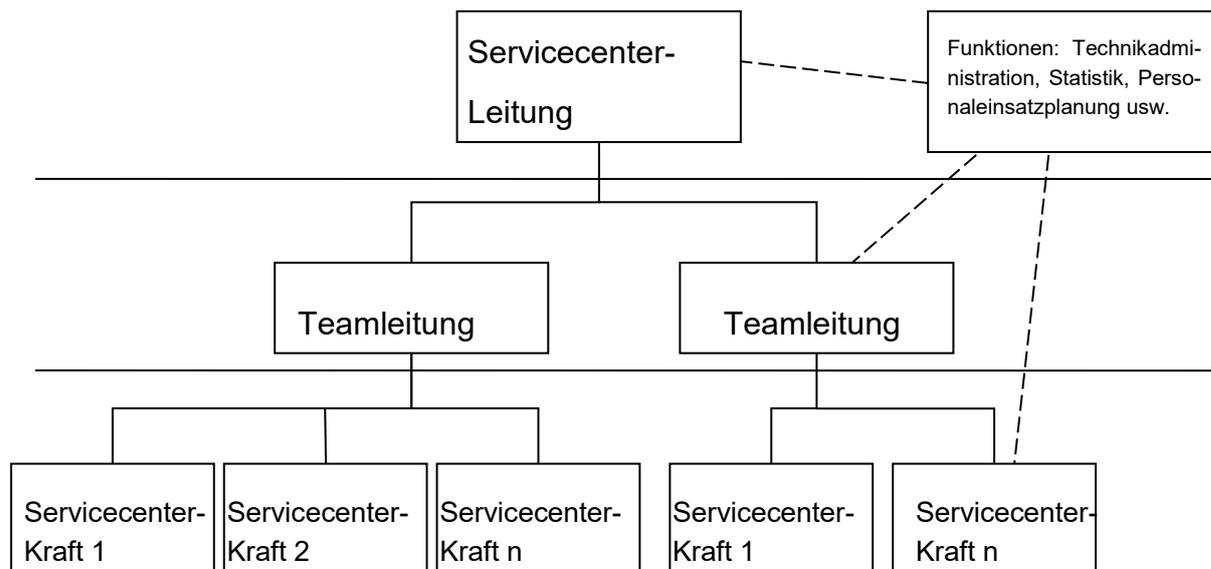
## 2.3.2 SOLL-Konzeption

Für das weitere Vorgehen empfiehlt es sich, eine SOLL-Konzeption zu erstellen. Um ein Gesamtbild der angestrebten Lösung zu erhalten, werden die zuvor aufgenommene IST-Situation und die analysierten Anforderungen berücksichtigt und hierauf aufbauend die SOLL-Situation beschrieben.

### 2.3.2.1 Aufbauorganisation des 115-Servicecenters

Im Rahmen der Aufbauorganisation werden Aufgaben und ihre jeweiligen Teilaufgaben betrachtet, sachgerecht gebündelt und mit den für die Aufgabenerledigung erforderlichen Befugnissen und Verantwortlichkeiten einzelnen Stellen und Organisationsbereichen zugeordnet.

115-SC haben in der Regel einen zwei- bzw. dreistufigen Aufbau.



**Abbildung 3: Aufbauorganisation eines 115-SC**

- Bei kleineren 115-SCn (bis ca. 15 Mitarbeiter) reicht häufig eine Führungskraft aus. Bei größeren Organisationseinheiten ist es empfehlenswert, Teams zu bilden und jedem Team eine Teamleitung zuzuordnen. In kommunalen Servicecentern bilden ca. 10–15 Mitarbeiter ein Team, in der Privatwirtschaft bei monostrukturiertem Aufgabengebiet können dies auch bis zu 25 Mitarbeitern sein.
- In jedem 115-SC sind eine Reihe von Funktionen personell zu besetzen. Je nach Größe des 115-SC können diese Funktionen auch in Personalunion von Mitarbeitern, Teamleitungen oder SC-Leitung wahrgenommen werden. Solche Erweiterungen des Aufgabengebietes stärken die Verantwortlichkeit und bieten einzelnen Mitarbeitern die Möglichkeit sich persönlich weiter zu entwickeln. Die Organisationsstruktur – abgesehen von den oben erläuterten generellen Strukturen – ist immer individuell auf die eigene Verwaltung zugeschnitten. Deshalb wird an dieser Stelle keine Empfehlung gegeben.
- Eine zusätzliche Möglichkeit der Organisation der Aufgaben stellt die Unterteilung in „Front-Office“ und „Back-Office“ Aufgaben dar. Bei dieser Konstellation werden die Anrufe vom „Front-Office“ angenommen und – sollte eine zügige Beantwortung nicht möglich sein – zur weiteren Bearbeitung an das „Back-Office“ abgegeben. Vorteil dieser Organisationsform ist, dass die Beschäftigten des Front-Office wieder schnell für eingehende Anrufe zur Verfügung stehen. Einen Nachteil stellt das hierdurch reduzierte Aufgabenspektrum für die Beschäftigten des Front-Office dar, das sich negativ auf die Arbeitsmotivation und Personalentwicklung auswirken kann.

### 2.3.2.1.1 Sukzessiver Aufbau und Dimensionierung des 115-Servicecenters

Es ist möglich, mit einem reduzierten Dienstleistungsangebot und dementsprechend kleineren 115-SC-Team zu starten und sukzessive zu wachsen (organisches Wachstum). Dabei können die Erkenntnisse aus dem Tagesgeschäft dann die Notwendigkeit aufzeigen, weitere Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen anzubieten, weil diese verstärkt nachgefragt werden.

- Eine frühzeitige Einplanung von zusätzlichen 115-SC-Arbeitsplätzen ("Reserve-Arbeitsplätze") ist entsprechend empfehlenswert und bietet folgende Vorteile:
  - Wirtschaftlichkeit der Beschaffung bei größerer Abnahmemenge (z. B. für Telefondgerätee)
  - der verfügbare Raum für einen Agenten bleibt nach weiterer Personalzuweisung unverändert (kein "Zusammenrücken")
  - die „Reserve“-Plätze können für Auszubildende, Saisongeschäfte, Hospitationen aus Fachbereichen/Ämtern, Rückkehrer aus der Elternzeit, laufendes Training und Coaching etc. genutzt werden
  - schnellere Möglichkeit zu expandieren
- Möglichkeiten eines sukzessiven Wachstums:
  - Breiteres Dienstleistungsspektrum
  - Tieferes Dienstleistungsangebot
  - Erweiterte Öffnungszeiten

Der sukzessive Aufbau hat Auswirkungen auf die Planung, insbesondere die Personal-, Standort- und Raumplanung. Die (späteren) Ausbaumöglichkeiten müssen beim sukzessiven Aufbau beachtet werden. Zur Standort- und Raumplanung finden Sie weitergehende Hinweise im gleichnamigen Leitfaden.

### **2.3.2.1.2 Kapazitätsplanung**

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs sind sowohl der Gesamtpersonalbedarf als auch der tägliche Personalbedarf und die Verteilung des Personals über den Tag zu berücksichtigen.

Der Gesamtpersonalbedarf hängt von mehreren Faktoren ab, die einzeln und aufeinander abgestimmt berücksichtigt werden müssen. Dies sind u. a. die üblichen Faktoren zur Personalbedarfsermittlung (z. B. durchschnittliche Jahresarbeitszeit, Urlaubstage, Krankheitstage, Aus- und Fortbildung), die Zahl der potenziellen Anrufe, die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Anrufes und die Öffnungszeiten. Erfahrungen zeigen, dass davon ausgegangen werden kann, dass ein Servicecenter-Mitarbeiter ca. 20.000 Kontakte pro Jahr erledigen kann.

Die tägliche Verteilung des Personals ist für den wirtschaftlichen Betrieb des 115-SC maßgeblich. Die Bürgerinnen und Bürger rufen nicht gleichmäßig über den Tag verteilt an, auch hier gibt es Spitzenzeiten. Die Herausforderung ist es, die entsprechend erforderliche Mitarbeiterzahl anhand der zu erwartenden Anrufverteilung über einen Tag sowie eine Arbeitswoche möglichst genau zu kalkulieren.

### **2.3.2.2 Ablauforganisation (115-Servicecenter-Prozesse)**

Die Gestaltung der 115-SC-Prozesse ist von Bedeutung für den späteren Betrieb des 115-SC. Die implementierten Prozesse bestimmen, wie reibungslos die Leistungserbringung im 115-SC erfolgen kann. Damit hat die Prozessgestaltung einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Es gibt folgende Kernprozesse in einem 115-SC:

- Bearbeitung von Anrufen (unterteilt nach Standardfragen, Sonderanliegen und Notrufen)
- Weiterleitung von Anrufen (telefonisch oder per E-Mail/Vorgangsbearbeitung)
- Feststellung von fehlenden oder falschen Informationen
- Qualitätssicherung der Informationen

### 2.3.2.3 Aufgaben des 115-Servicecenters

#### 2.3.2.3.1 Dienstleistungsportfolio (Leistungskatalog)

Zum Start des Betriebes eines 115-SC empfiehlt es sich, die Anzahl der Leistungen sowie deren Komplexität zu begrenzen. Ziel sollte es sein, die am häufigsten nachgefragten Leistungen anzubieten, und diese in der geforderten Qualität zu liefern. Für eine ggf. nachfolgende Integration in den 115-Verbund müssen durch ein kommunales 115-SC mindestens die definierten kommunalen TOP 100-Leistungen aufbereitet und dem 115-Wissenspool bereitgestellt werden. Es wird empfohlen, das Start-Leistungsportfolio an den empirisch erhobenen Kommunalleistungen zu orientieren. Die Festlegung der anzubietenden Dienstleistungen sollte in Abstimmung mit den fachlich zuständigen Stellen erfolgen.

Für die Beschreibung von Leistungen entwickelt der 115-Verbund inhaltliche Standards, die als Maßstab für die Aufbereitung der Leistungsinformationen von Beginn an empfohlen werden. Im Aufbau befindliche 115-SC können auf vorhandene und qualitätsgesicherte Leistungsbeschreibungen aus dem 115-Verbund zu allen TOP-Leistungen der Kommunen zugreifen. Ferner sei an dieser Stelle auf die in einigen Ländern bereits etablierten Stamm- und Ergänzungstexte hingewiesen.

Zu jeder Dienstleistung im 115-SC muss definiert werden, in welcher Tiefe die Auskünfte erteilt werden sollen. Deshalb ist es ratsam, zu einem frühen Zeitpunkt mit den einzelnen fachlich zuständigen Stellen zu klären, wie weit die Zuständigkeit des 115-SC bei der Beantwortung der Anliegen geht. Rechtsverbindliche Auskünfte bedürfen meistens einer Einzelfallprüfung, die dem zuständigen Fachbereich vorbehalten sind. Wenn eine solche Aufgabe doch von einem 115-SC übernommen wird, ist eine konkrete Qualifizierung des Personals erforderlich.

#### 2.3.2.3.2 Serviceversprechen und Gesprächsqualität

Das Serviceversprechen definiert den Umfang der Leistungserbringung durch das Servicecenter. Es soll so gestaltet werden, dass keine Erwartungen zu Beginn des Umsetzungsprozesses vermittelt werden, die später nicht erfüllt werden können. Die Parameter, die das Serviceversprechen ausdrücken, sind Servicezeiten, Servicelevel und Beantwortungsquote im Erstkontakt.

Generell empfehlenswert ist ein schrittweises Vorgehen bei dem mit einem Start-Serviceversprechen begonnen wird, welches in vordefinierten Zeiträumen ausgebaut wird. Nähere Informationen zum Serviceversprechen sind dem **Leitfaden Integration neuer TN** zu entnehmen.

### 2.3.2.4 Technologie

Folgende Infrastrukturausstattung stellt die Basisausstattung für ein 115-SC dar:

- Ein Kommunikationssystem mit Telefonanlage, ACD-Funktion mit Echtzeitanzeige und Berichts-funktion
- Ein Wissensmanagementsystem zur standardisierten Bearbeitung von Anfragen

Darüber hinaus gibt es weitere optionale Technik-Module, die die Bearbeitung vereinfachen, optimieren oder bei größeren Installationen zum Einsatz kommen können. Zu den optionalen Technik-Modulen gehören folgende Module:

- CTI-Funktion
- Ein Ticketing-System für Anfragen, die nicht sofort beantwortet werden können bzw. von einer anderen Stelle bearbeitet werden
- Personal- und Kapazitätsplanung
- Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management).

Grundsätzlich sind die Telefonanlage und die ACD-Funktion zunächst getrennt vom WMS und dem Ticketing-System zu betrachten. Im Rahmen einer Integration der Telefoniefunktion, der Wissensuche und des Ticketings in eine einheitliche Oberfläche sind jedoch die Schnittstellen von Bedeutung. Eine gemeinsame Beschaffung der Systeme kann aus diesem Grund sinnvoll sein, ist jedoch nicht zwingend erforderlich, solange die Integrationschnittstellen zur Verfügung stehen und auf einander abgestimmt sind.

### 2.3.2.5 Standort- und Raumplanung

Eine moderne arbeitsprozessorientierte Arbeitsumgebung und -atmosphäre ist eine wichtige Voraussetzung für eine gute Motivation und Zusammenarbeit im künftigen Servicecenter: Sie unterstützt die Arbeitsorganisation, indem das Team selbst sieht, welcher Mitarbeiter sich gerade in einem Gespräch befindet und wer nicht. Es ist wichtig, dass innerhalb eines Teams Blickkontakt möglich ist, damit das Team erfährt, wenn Kollegen ein schwieriges Gespräch führen, eine Pause einlegen oder vielleicht gerade mit der Bearbeitung von E-Mails oder anderen Tätigkeiten betraut sind. Nur so ist eine gegenseitige Unterstützung und optimale Zusammenarbeit möglich.

Hohe Stellwände, die den jeweiligen Arbeitsplatz schalltechnisch optimal isolieren und eine maximale Zahl von Arbeitsplätzen ermöglichen, führen zu Isolation und zur arbeitstechnischen Vereinzelung sowie Abkopplung vom Team.

Eine moderne Großraumatmosphäre, die Schallabsorption und Arbeitsabläufe berücksichtigt, eignet sich gut für Servicecenter-Räume. Je nach örtlicher Situation sollte dabei berücksichtigt werden, dass genügend Raumreserven für Expansion verfügbar sind, will man das Aufgabenspektrum kontinuierlich ausbauen oder sogar im Rahmen von 115 für andere Verwaltungen den 115-Service anbieten.

Abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter ist es empfehlenswert für die Besonderheiten des Schichtbetriebes und auch einer späteren Ausweitung der Servicezeiten zusätzlich folgende Räume einzuplanen:

- Aufenthaltsraum mit Personalküche
- Schulungs-/Besprechungsraum, der in besonderen Situationen als Kapazitätsreserve dienen kann
- Ruheraum
- Lagerraum
- Technikraum
- Raum für die Leitung des 115-SC

Es sollte berücksichtigt werden, dass eine vorwiegend sprechende Tätigkeit dazu führt, dass regelmäßig Flüssigkeit aufgenommen werden muss. Wenn möglich ist eine darauf abgestimmte Luftfeuchtigkeit im Raum sinnvoll. Denn die Stimme ist für jeden 115-SC-Mitarbeiter ein wichtiges Instrument für einen erfolgreichen Dialog mit dem Bürger. Untersuchungen zeigen, dass die relative Luftfeuchtigkeit innerhalb des Raumes Auswirkungen auf die Stimme und Gesprächsqualität hat. Eine höhere Luftfeuchtigkeit senkt das Auftreten gesundheitlicher Beschwerden wie z. B. Trockenheit im Mund sowie Heiserkeit und erhöht das allgemeine Wohlbefinden.

## 2.3.2.6 Personal

### 2.3.2.6.1 Personalauswahl

Personal ist die wichtigste Ressource in einem jedem 115-SC. Sorgfalt bei der Personalauswahl zum Zeitpunkt des Aufbaus neuer 115-SC ist daher entscheidend für den künftigen Erfolg und die interne und externe Wahrnehmung des Berufsbildes vom 115-SC-Mitarbeiter.

Die Durchführung eines strukturierten Personal-Auswahlverfahrens bei der Einstellung von Servicecenter-Personal ist für den späteren professionellen Betrieb unabdingbar. Ein **Personal-Auswahlverfahren** häufig auch **Assessment-Center** dient dem Verfahren zur Auswahl von Bewerbern oder zur Beurteilung des Führungspotenzials von Mitarbeitern einer Verwaltung oder eines Unternehmens. Das Verfahren kann von wenigen Stunden bis zu mehreren Tagen dauern. Innerhalb dieser Veranstaltung können typische berufliche Situationen simuliert werden.

### 2.3.2.6.2 Funktionen in einem 115-Servicecenter

In einem 115-SC gibt es unterschiedliche Funktionen und Aufgaben, die nachfolgend exemplarisch aufgeführt und kurz beschrieben werden.

- Projektleitung (in der Aufbauphase)

Die Projektleitung ist in der Aufbauphase entscheidend für die Einrichtung des 115-SC und die Verankerung sowohl der Idee als auch der Organisation innerhalb der eigenen Verwaltung verantwortlich. Sie steuert das Projekt und stellt den Erfahrungsaufbau sicher.

- **Leitung (115-Servicecenter-Leitung bzw. Teamleitung)**

Zu den Aufgaben der SC-Leitung gehört die allgemeine Leitung des 115-SC und hierbei insbesondere im Regelfall die fachliche und disziplinarische Personalführung. Daneben sind viele Schnittstellenaufgaben zu den Ämtern/zu der Fachverwaltung der eigenen Stadt wahrzunehmen. Die Servicecenter-Leitung sollte entsprechende Führungserfahrung ausweisen und idealerweise Kenntnisse im Qualitätsmanagement besitzen. Daneben ist es von Vorteil, wenn sie über ein Netzwerk innerhalb der Stadt verfügt und Erfahrungen im Bürgerservicebereich der Stadt besitzt.

Ab einer Größenordnung von ca. 15 Personen ist es sinnvoll, eine Teamleitung neben der SC-Leitung vorzusehen, die über vergleichbare Kompetenzen verfügen sollte.

- **115-Servicecenter-Mitarbeiter**

Die Mitarbeiter sind die tragende Säule des 115-SC. Ihre Ausbildung, Motivation, Problemlösungskompetenz und Serviceorientierung formen das Gesicht des 115-SC und sind die telefonische Visitenkarte der jeweiligen Verwaltung. Sie sollten teamfähig, stressresistent und verhandlungssicher sein. Darüber hinaus wären gute IT-Basiskenntnisse (Web-Anwendungen, Office-Anwendungen) wünschenswert. Sehr gute Umgangsformen sowie ein verantwortungsvolles Handeln sind weitere Anforderungen.

### **2.3.2.6.3 Weitere Aufgaben in einem 115-Servicecenter**

Neben den Aufgaben, die in den vorgenannten Funktionen wahrgenommen werden, gibt es weitere Tätigkeiten, die im 115-SC zu erledigen sind. Die folgenden Aufgaben können entweder einzeln oder kombiniert den Funktionen zugeordnet werden. Je nach Umfang können diese aber auch speziell dafür vorgesehenen Funktionen zugeordnet werden.

- **Technikadministration**

In einem 115-SC dient die Technik als Arbeitsmittel, um während des Tagesgeschäfts kurzfristig auf unterschiedliche Anforderungen flexibel zu reagieren. Es ist daher sinnvoll in einem 115-SC eigene technische Handlungsfähigkeit mit einer Rolle für Technikadministration zu installieren.

- **Statistik, Reporting**

Regelmäßige tagesgleiche Auswertungen dienen der Steuerung des 115-SC. So lässt sich der Personaleinsatz über den gesamten Tag steuern und anhand von historischen Zahlen aus vergleichbaren Vorperioden der Personaleinsatz im Voraus planen.

- **Coaching/Schulung**

Schulungen sichern eine hohe Arbeitsqualität und dienen der Motivation des eingesetzten Personals. Schulungen werden über Coaching verfestigt, wobei ausgewählte Teammitglieder (nicht notwendigerweise Teamleiter, sondern Mitarbeiter, die bestimmte Fertigkeiten

sehr gut beherrschen) in einem festgelegten Zeitraum bei allen Teammitgliedern Gespräche mithören und losgelöst von jeglichem Vorgesetztenverhältnis gezielte Verbesserungsvorschläge direkt im Anschluss an das Gespräch vermitteln.

- Schichtplanung

115-SC haben in der Regel im Verhältnis zur übrigen Verwaltung erweiterte Dienstleistungszeiten. Deshalb ist eine Schichtplanung erforderlich. Dabei sind die Voll- und Teilzeitarbeiter möglichst effizient einzusetzen. Es wird empfohlen, die Mitarbeiter in den Planungsprozess mit einzubeziehen.

#### 2.3.2.6.4 Schulungen

Kompetenz, Freundlichkeit, Kommunikationsfreude und Teamfähigkeit der 115-SC-Mitarbeiter sind entscheidend für den Erfolg des 115-SC. Die Mitarbeiter in den 115-SC sind durch den Telefonkontakt unmittelbare Schnittstelle zwischen Verwaltung und Bürgern. Für die meisten Mitarbeiter stellt die Arbeit im 115-SC eine neue Herausforderung dar, daher sind geeignete Schulungsmaßnahmen notwendig.

- Teamentwicklungsmaßnahmen

Häufig werden in den neu eingerichteten 115-SC Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung aber auch von außerhalb eingesetzt. Ist dies der Fall, so ist vor Produktionsstart eine gemeinsame Teamentwicklungsmaßnahme empfehlenswert. Hier können sich die Mitarbeiter kennenlernen und sich über die Anforderungen der künftigen Aufgaben austauschen, aber auch gemeinsame Teamregeln festlegen.

- Kommunikationstraining

Kommunikative Schulungen sind von besonderer Bedeutung für 115-SC, da dies ein wesentliches Handwerkzeug im täglichen Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern ist. Im Rahmen dieser Schulung sollte das eigene Rollenverhalten sowie dessen Außenwirkung geklärt und die Vorgehensweise für eine strukturierte Gesprächsführung in der Telefonie im Unterschied zur persönlichen Vorsprache erläutert werden. Danach sollten die Mitarbeiter in der Lage sein, die festgelegten Gesprächsregeln umzusetzen, mit schwierigen Kunden professionell umzugehen, die Dauer der Gespräche zu steuern und Fragetechniken zu nutzen.

- Aufbau und Funktion der öffentlichen Verwaltung

Für externe Einsteiger sind die Verwaltungsabläufe nur schwer zu verstehen. Deshalb wird empfohlen, Mitarbeitern, die zuvor nicht im öffentlichen Dienst gearbeitet haben, eine Verwaltungsschulung anzubieten. Die Mitarbeiter sollten die Struktur der Verwaltung und die Abläufe kennenlernen, um künftig besser und schneller die Fragen der Bürgerinnen und Bürger aus dem WM beantworten zu können.

- Umgang mit der eingesetzten Technik

Der routinierte Umgang mit den eingesetzten Technologien im 115-SC ist eine wesentliche Voraussetzung für die effiziente Beantwortung der Anfragen. Folgende Themen sind hier u. a. relevant:

- Bedienung der Telefon- und ACD-Anlage
- Bedienung des Kontaktmanagement- und Workflowmanagementsystems
- Bedienung des Informations- und Wissensmanagementsystems
- Prozesswissen

Die Prozessabläufe sollten jedem Mitarbeiter hinreichend bekannt sein. Hinzu kommen Themen, wie z. B.

- Wie gehe ich mit den Statistikanforderungen um?
- Wie gehe ich mit IT-Störungen um?
- Welche Dienstleistungstiefe wird beauskunftet?

Da Schulung eine ständige Aufgabe im 115-SC ist, sollte schon von Beginn an über Modelle wie „Train the trainer“, „Coaching am Arbeitsplatz“ und „Multiplikatorenschulungen“ nachgedacht werden.

Am Ende der Phase 3 sind die Anforderungen festgelegt. D. h. die Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation (Prozesse), Aufgaben, Standort- und Raumplanung, das Personal, die Technologie – ggf. unter Berücksichtigung der 115-Konventionen – sind beschrieben, analysiert und eine SOLL-Konzeption für das zukünftige 115-SC liegt vor.

### **2.3.3 SOLL-Konzeption**

Auf Basis der Anforderungen und des SOLL-Konzeptes können jetzt Verdingungsunterlagen für die Beschaffung externer Leistungen zum Aufbau des 115-SC erstellt und ggf. entsprechende Ausschreibungen durchgeführt werden. Erfahrungen für Beschaffungen liegen in den Verwaltungen vor und werden daher hier nicht vertieft.

## **2.4 Phase 4: Umsetzung**

Die Umsetzungsphase konkretisiert die Inhalte der Phase 3 (SOLL-Konzept) im Rahmen einer Detailplanung in Abstimmung mit den externen Auftragnehmern, die über die Ausschreibungen gefunden wurden. Anschließend werden die im Rahmen der Planung definierten Maßnahmen durchgeführt. Im Idealfall folgt die Umsetzung den Planungsvorgaben. Schwierigkeiten oder neue Anforderungen die während der Umsetzungsphase auftreten, werden über das Änderungsmanagement strukturiert behandelt, damit der Einfluss auf das Gesamtsystem planbar bleibt.

Die Umsetzung der personellen, organisatorischen und technischen Aufgaben kann – mindestens teilweise – parallelisiert werden. Eine übergreifende Projektplanung ist erforderlich, da Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Aktivitäten der unterschiedlichen Arbeitspakete existieren können. Die Phase endet, wenn alle Aspekte der SOLL-Konzeption umgesetzt worden sind und die Tests und Abnahme der technischen Einzelkomponenten erfolgreich verlaufen sind.

## 2.4.1 Umsetzung durchführen

Die Umsetzung bezieht sich auf die in Phase 3 beschriebenen und geplanten Aspekte:

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation (Prozesse)
- Aufgaben
- Standort- und Raumplanung
- Personal
- Technologie
- Anforderungen des 115-Verbundes

## 2.4.2 Aufbauorganisation

Die Gestaltung der Aufbauorganisation hängt unter anderem von dem erwarteten Anrufaufkommen und dem Dienstleistungsportfolio ab. Im Rahmen der SOLL-Konzeption wurden der Aufbau des Servicecenters (in der Regel zwei- oder dreistufig) und die Funktionen beschrieben sowie der Personalbedarf kalkuliert.

Die Aufbauorganisation wird durch die Besetzung der Funktionen etabliert.

Die Einteilung der 115-SC-Mitarbeiter erfolgt auf Basis der erwarteten Anrufverteilung.

## 2.4.3 Ablauforganisation

Die Kernprozesse in einem Servicecenter (z. B. Bearbeitung von Anrufen -unterteilt nach Standardfragen, Sonderanliegen und Notrufen) wurden in der SOLL-Konzeption beschrieben. Sie werden nun durchlaufen.

Falls nicht bereits im Rahmen der SOLL-Konzeption geschehen, müssen nun folgende Fragestellung mit der Fachverwaltung abgestimmt und realisiert werden:

- Wer hat die Verantwortung für die Erstellung und Pflege der Leistungsberichte, auf deren Basis die Servicecenter-Agenten Auskünfte erteilen?
- Welches Serviceversprechen gilt für die Fachabteilung für weitergeleitete Fragen?

## 2.4.4 Aufgaben des 115-Servicecenters

### 2.4.4.1 Dienstleistungsportfolio (Leistungskatalog)

Im Rahmen der SOLL-Konzeption wurde festgelegt, welche Leistungen vom 115-SC angeboten werden. Im Idealfall kann bereits auf in den Fachabteilungen bestehenden Dokumentatio-

nen (z. B. Internetveröffentlichungen, Stammtexte aus Behördenfindern) zurückgegriffen werden. Im Rahmen der Umsetzung werden die noch fehlenden Leistungen beschrieben bzw. die bestehenden Leistungsberichte für die telefonische Auskunft aufbereitet.

#### **2.4.4.2 Serviceversprechen und Gesprächsqualität**

Im Rahmen der Umsetzung wird ein Start-Serviceversprechen abgestimmt, welches in vordefinierten Zeiträumen ausgebaut wird. Basierend auf den Vereinbarungen zu den Servicezeiten, Servicelevel und Beantwortungsquote im Erstkontakt werden Kennzahlen entworfen, anhand derer die Erfüllung der Zielvorgaben evaluiert wird.

#### **2.4.5 Technische Umsetzung**

Während der technischen Umsetzung erfolgt gemäß der Feinplanung die Ausstattung/Konfiguration der einzelnen technologischen Komponenten sowie deren Integration in die Systemlandschaft des 115-SC. So werden beispielsweise die Prozesse in der ACD abgebildet/konfiguriert, wie etwa die entsprechenden Routing-Regeln, die den ankommenden Anruf zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Person leiten.

#### **2.4.6 Standort- und Raumplanung**

In der Umsetzungsphase werden die Räume entsprechend der arbeitsschutzrechtlichen und arbeitswissenschaftlichen Anforderungen eingerichtet (Klimaanlage, Teppich, etc.) und die Arbeitsplätze ausgestattet (Schallwände, ergonomische Möbel). Der Umfang der erforderlichen Bau- und Beschaffungsmaßnahmen hängt von der jeweiligen Ausgangssituation ab.

Die baulichen Maßnahmen und die Umsetzung der weiteren Komponenten (z. B. Personalauswahl, Implementierung der technischen Komponenten) müssen terminlich aufeinander abgestimmt werden.

#### **2.4.7 Personal**

Die Stellen im 115-SC werden nun ausgeschrieben. Die Stellen können zum einen von bereits in der Organisation vorhandenen Mitarbeitern (z. B. Telefonzentrale, Bürgerbüro) durch Umsetzungen und zum anderen im Rahmen einer externen Ausschreibung besetzt werden.

Im Rahmen eines Auswahlverfahrens werden die neuen Mitarbeiter des künftigen 115-SC bestimmt. Hierbei sollte auf eine ausgewogene Alterszusammensetzung geachtet werden. Basierend auf den bisherigen Kenntnissen und Fertigkeiten der Beschäftigten werden die Fortbildungserfordernisse festgestellt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Am Ende der Phase 4 sind die Systemelemente realisiert, die Aufbauorganisation etabliert, das Personal ausgewählt und eingeteilt, die Leistungsberichte erstellt, die Kennzahlen zum Serviceversprechen abgestimmt, die Räume für das 115-SC eingerichtet, die Prozesse in der ACD abgebildet/konfiguriert, alle Schnittstellen zum 115-WM realisiert, das Ticketing eingerichtet und die Funktionstests der einzelnen technischen Komponenten durchgeführt.

## 2.5 Phase 5: Tests, Abnahme und Generalprobe

Mit der Entscheidung nach der Umsetzungsphase startet die Test- und Abnahmephase. Während in der Umsetzungsphase bereits Einzelkomponententests durchgeführt wurden, wird jetzt ein Integrationstest durchgeführt.

In dieser Phase werden auch überwiegend die initiativen Schulungen durchgeführt. Daher sollte die Personalrekrutierung abgeschlossen sein, damit Nachschulungen zunächst vermieden werden. Die Phase endet mit der Inbetriebnahme des 115-SC.

### 2.5.1 Tests

Zunächst werden Systemtests durchgeführt. Diese beziehen sich auf die Funktionalität und Belastbarkeit der technologischen Komponenten. Im Anschluss erfolgen Integrationstests. Diese überprüfen, ob die einzelnen Systemkomponenten und Applikationen des technischen „Gesamtsystems Servicecenter“ im Zusammenspiel den Anforderungen entsprechen. Die System- und Integrationstests müssen durch qualifiziertes Personal durchgeführt werden.

### 2.5.2 Abnahme

Vor der Inbetriebnahme des 115-SC empfiehlt es sich, eine formale Abnahme der technischen Komponenten durchzuführen. Der juristische Begriff Abnahme bezeichnet allgemein eine Erklärung, dass eine Sache oder ein Zustand bestimmten Kriterien entspricht und dient der Überprüfung der geleisteten Arbeit vor Zahlung des hierfür in Rechnung gestellten Betrages. Grundlage für die Abnahme ist die Erfüllung der Abnahmekriterien, die in der Leistungsbeschreibung definiert worden sind.

Im Rahmen der beschriebenen Tests werden die Funktionalitäten überprüft und schriftlich festgehalten. Ein Abnahmeprotokoll dokumentiert die Abnahme formell in Bezug auf die jeweiligen Systemkomponenten. Sollten die Tests negativ verlaufen, muss nachgebessert werden.

### 2.5.3 Schulungen

Die Schulung aller Servicecenter-Mitarbeiter stellt eine wichtige Basis für die Qualität der zu erbringenden Leistung dar. Schulungen sollten grundsätzlich zeitnah zum tatsächlichen Betriebsstart durchgeführt werden, so dass die Mitarbeiter das angeeignete Wissen optimal einsetzen können. Weiterführende Informationen sind dem **Leitfaden Schulungen** zu entnehmen.

### 2.5.4 Generalprobe

Kurz vor Produktivstart wird ein Gesamttest des 115-SC unter Einbeziehung aller Servicecenter-Kräfte durchgeführt. Diese Generalprobe dient der eigenen Qualitätssicherung und simuliert den Echtbetrieb. In diesem Zusammenhang werden Trainingsanrufe durchgeführt. Weiterführende Informationen dazu finden Sie im **Leitfaden Generalprobe**.

Am Ende der Phase 4 ist die Abnahme erfolgt, die Test und die Generalprobe erfolgreich durchgeführt. Das 115-SC kann nun für den Betrieb freigeschaltet werden.

## 2.6 Phase 6: Betrieb

Folgende Aufgaben sind in der Betriebsphase zu erledigen:

- Betriebsstart
- Erfolgskontrolle und -steuerung
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Arbeitsmotivation und -zufriedenheit
- Personalentwicklung
- Strategische Weiterentwicklung

### 2.6.1 Betriebsstart

Zu Beginn des Betriebsstarts des 115-SC liegen zumeist noch keine verlässlichen Angaben über die Anzahl der eingehenden Anrufe in einem bestimmten Zeitraum, das Anrufverhalten, die Anrufverteilung in Spitzen- oder Tagesrandzeiten vor. Es ist wenig bekannt, inwieweit die definierten Prozesse der Anrufverteilung innerhalb der ACD die Realität widerspiegeln oder ggf. angepasst werden müssen, weil Anrufe nicht rechtzeitig durchgestellt werden können.

Daneben liegen die Anrufzahlen in den ersten Wochen nach der offiziellen Eröffnung des Servicecenters erfahrungsgemäß aufgrund der medialen Bekanntgabe deutlich über dem üblichen Niveau. Um sicherzustellen, dass die Anlaufzeit „planmäßig“ verläuft, empfiehlt es sich, mindestens noch zwei Wochen nach Betriebsstart eine technische bzw. administrative Ressource zur Unterstützung vor Ort zu haben.

Weiterhin sollten die Beschäftigten entsprechend auf „stressigere“ Arbeitstage eingestimmt und der Umgang mit „Testanrufen“ durch z. B. Journalisten geübt sein.

Der Betriebsstart des 115-SC sollte durch entsprechende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in den Medien bekanntgegeben werden. Hier sei noch einmal auf die Wichtigkeit der kontinuierlichen Kommunikation zum Aufbau des 115-SCs hingewiesen.

### 2.6.2 Erfolgskontrolle und -steuerung

Der Erfolg der 115 sollte regelmäßig kontrolliert und gesteuert werden, um die Erreichung der festgelegten Ziele zu überprüfen. Weiterführende Informationen dazu finden Sie im **Leitfaden Integration neuer TN**.

### 2.6.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Zur Sicherstellung eines gleich bleibend hohen Qualitätsstandards empfiehlt sich die Einführung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse. Weiterführende Informationen dazu finden Sie im **Leitfaden Integration neuer TN**.

### 2.6.4 Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Arbeitsmotivation ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg des 115-SC, da sie sich in jedem einzelnen Telefonat mit dem Bürger in der Stimme äußert. Darüber hinaus kann sich mangelnde Arbeitsmotivation auf die Produktivität des 115-SC auswirken (z. B. Fehlzeiten, verringerter Arbeitseinsatz, etc.).

Arbeitsmotivation entsteht, wenn sich die Motive der Beschäftigten mit den Motivierungspotenzialen ihrer Arbeitsaufgaben decken. Zu den für die Arbeitsmotivation wesentlichen Motiven gehören Leistungs-, Anschluss-, Macht- und Neugiermotive. Die jeweiligen Motive der einzelnen Mitarbeiter sind individuell verschieden. Entsprechend ist es wichtig, dass unterschiedliche Arbeitsaufgaben mit diversen Motivierungspotenzialen angeboten werden.

Eine Motivation erhöhende Maßnahme ist z. B. das Angebot einer Ideenbörse für Verbesserungen im 115-SC und diese aktiv zu leben. Diese Maßnahme kann das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter durch Wertschätzung verbessern. Die Förderung der internen Kommunikation sowohl in Pausenräumen aber auch innerhalb des 115-SC-Arbeitsraumes dient oft dem fachlichen Austausch und begrenzt soziale Isolation. Eine Stärkung eigenverantwortlichen Handelns, die Übertragung von Verantwortung z. B. durch Schulung von neuen Mitarbeitern und Coaching am Arbeitsplatz wirken positiv auf die Wahrnehmung des Einzelnen und stärken das Wir-Gefühl. Diese Maßnahmen sind in einem 115-SC der öffentlichen Verwaltung besonders wichtig, weil es hier – im Gegensatz zur Wirtschaft – weniger Möglichkeiten gibt, finanzielle Leistungsanreize für gute Leistungen anzubieten.

### 2.6.5 Personalentwicklung

Die Ausbildung und kontinuierliche Weiterbildung und damit verbundene Qualifizierung aller Beschäftigten stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um die Ziele des 115-SC erreichen zu können. Im Rahmen der Personalentwicklung werden daher die Beschäftigten auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen vorbereitet. Personalentwicklung beinhaltet die Entwicklung bzw. Kompetenzstärkung in fachlicher, sozialer, persönlicher und methodischer Hinsicht.

Daneben hat Personalentwicklung im Idealfall einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation der Beschäftigten. So können Stressmanagement-Seminare helfen, den Arbeitsalltag besser zu bewältigen und Schulungen zur eingesetzten Software unterstützen, die Arbeitsschritte besser zu verinnerlichen. Führungsseminare können die erforderlichen Kompetenzen, um eine Leitungsstelle innerhalb des 115-SCs besetzen zu können, vermitteln.

## 3 Glossar

### 115-Teilnehmerservice

Der 115-Teilnehmerservice ist der 1st-Level-Support für die 115-TN. [Kontaktmöglichkeiten aus Gründen des Datenschutzes entfernt].

### Automatic Call Distribution [ACD]

Eine ACD-Anlage erweitert die Funktionalität der Telefonanlage um eine intelligente und automatische Verteilung der eingehenden Anrufe an die 115-SC-Mitarbeiter. Die Anrufverteilung (Routing) wird im System kundenspezifisch eingerichtet.

### CTI-Anbindung (optional)

Die CTI-Technik (Computer Telephony Integration) beinhaltet eine Integration von Telefoniefunktionen in eine Anwendungsoberfläche. Mit CTI-Funktionen kann bspw. das Telefon gesteuert werden und aus vorhandenen Datenbanken bzw. Telefonbüchern gewählt werden. In der Folge werden telefonische Auskunftsprozesse im Unternehmen oder der Verwaltung erheblich beschleunigt. CTI ist eine optionale Technologie die, wenn sie in bestehende Anwendungen optimal integriert ist, deutliche Effizienzgewinne bringen kann.

### Produktmanagement 115

Das Produktmanagement 115 ist bei der Föderalen IT-Kooperation (FITKO) angesiedelt. Das Produktmanagement übernimmt die Steuerung des 115-Regelbetriebs in Zusammenarbeit mit den Gremien der 115. Die FITKO stellt die zentrale technische Infrastruktur bereit, unterstützt Maßnahmen der Partnergewinnung und führt das Qualitätsmanagement sowie zentrale Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durch. Das Produktmanagement 115 kann über die E-Mail-Adresse [115@fitko.de](mailto:115@fitko.de) kontaktiert werden.

Die Aufgaben des Produktmanagements 115 der FITKO wurden bis Dezember 2022 von der im Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) angesiedelten Geschäfts- und Koordinierungsstelle 115 (GK 115) wahrgenommen. Mit dem Aufgabenübergang von der GK 115 an die FITKO wurde die GK 115 im BMI aufgelöst.

### Informationsbereitstellung

Die Informationsbereitstellung beschreibt den Prozess, Beschreibungen öffentlicher Leistungen in Form von LB für das 115-WM zur Verfügung zu stellen. Sie umfasst technische und inhaltliche Aspekte.

### Kundenbeziehungsmanagement- oder Customer-Relationship-Management-Lösungen

So genannte Kundenbeziehungsmanagement- oder Customer-Relationship-Management-Lösungen (CRM) sind Systemlösungen, die viele der bereits vorgestellten Funktionalitäten unter einer Oberfläche integrieren und so den 115-SC-Mitarbeiter den Zugang zu den verschiedensten Funktionen erleichtern. Komponenten, die sich in CRM-Systemen häufig wieder finden decken Funktionen von Wissensmanagement-System, Ticketsystemen oder CTI-Funktion ab.

## **Leistungsbericht**

Ein LB setzt sich aus verschiedenen Modulen zusammen und beschreibt eine öffentliche Leistung vollständig. Diese Module dienen zur Leistungsbeschreibung (z. B. Kurzttext, Gebührenrahmen etc.) und zur Angabe von Ansprechpunkten.

## **Leistungsbeschreibung**

Eine Leistungsbeschreibung ist die Summe aller Module eines LB, die die Leistung inhaltlich vollständig beschreiben, ohne auf Ansprechpunkte einzugehen.

## **Personaleinsatzplanungssoftware (Workforce Management Tools)**

So genannte Personaleinsatzplanungswerkzeuge dienen dazu, das zu erwartende Anrufvolumen anhand von Vorhersagen zu berechnen und den notwendigen Personalbedarf darauf auszurichten und zu planen. Der Personaleinsatz der 115-SC wird auf Basis der historischen ACD-Daten und weiterer aktueller Eingaben wie z. B. geplanter Aktionen und Kampagnen geplant.

## **Stammtext**

Ein Stammtext ist die standardisierte Beschreibung eines LB. Ein Stammtext kann als Vorlage für die Erstellung von Leistungsbeschreibungen dienen. Bei der Umwandlung eines Stammtextes in einen LB müssen die Felder des Stammtextes (Stammfelder) so ergänzt oder ersetzt werden, dass die lokalen Besonderheiten korrekt wiedergegeben werden. In der Regel müssen dazu insbesondere lokale Ansprechpunkte hinzugefügt werden.

## **Vorgangsbearbeitung oder Ticketing**

Wenn das Anliegen eines Kunden nicht im Erstkontakt beantwortet werden kann und eine telefonische Anrufweiterleitung nicht gewünscht wurde bzw. nicht zum Erfolg geführt hat, kann versucht werden dem Kunden außerhalb des geführten Telefonats zu helfen. Zu diesem Zweck nimmt der 115-SC-Mitarbeiter das Anliegen des Kunden sowie mögliche Kontaktwege zum Kunden auf, damit er die Bearbeitung des Anliegens weiterleiten kann und bei Abarbeitung mit dem Kunden Kontakt aufgenommen wird. Die Aufnahme erfolgt in einem sogenannten Ticket in einem Ticketsystem.

Bei der Aufnahme, Speicherung und Weiterleitung personenbezogener Daten sind die datenschutzrechtlichen Vorschriften der Länder und des Bundes zu beachten. In der Phase der Konzeption sollte daher eine frühzeitige Information und Absprache mit den zuständigen Datenschutzbeauftragten erfolgen.

## **Wissensmanagementsystem (WMS)**

Ein gutes Wissensmanagement-System sollte automatisiert die Nachfragen statistisch erfassen und daraus Berichte generieren (Monitoring des Kundenverhaltens), die Nachfrageschwerpunkte oder Schwachstellen des Wissenspools aufzeigen.

## **XML Schema Definition (XSD)**

Diese Schemasprache wird zur formalen Beschreibung von XML-Dateien genutzt. Im Vergleich zur Schemasprache DTD hat diese sehr viele Spezifikationsmöglichkeiten (z. B. Datentypen, Schlüssel, Fremdschlüssel).



## **Impressum**

Herausgeber

Produktmanagement 115 der FITKO (Föderale IT-Kooperation)

Zum Gottschalkhof 3

60594 Frankfurt am Main

[www.115.de](http://www.115.de)

Bundesministerium des Innern und für Heimat

Referat DV II 3

Alt-Moabit 140

10557 Berlin