

## **Beschwerdemanagement – Servicetelefon SÖR**

Das Thema „Beschwerdemanagement“ bezüglich der Belange im öffentlichen Raum brennt unter den Nägeln, da Strukturen und Zuständigkeiten – selbst für Mitarbeiter der Stadtverwaltung – bisher nicht immer klar und leicht zu verstehen waren. Obwohl in den einzelnen Organisationseinheiten durchaus Strukturen für eine den Bürger zufrieden stellende Bearbeitung der Beschwerden vorhanden waren, war das Gesamtbild der Verwaltung nach außen in diesem Bereich nicht befriedigend, da

- eine Bearbeitung systembedingt an der Grenze der „eigenen“ Zuständigkeit endete und ggf. längere Abstimmungsrunden mit anderen Beteiligten gedreht werden mussten
- nicht immer alle nötigen Informationen zu angefragten Sachverhalten vorlagen – vor allem wenn es über den „eigenen“ Zuständigkeitsbereich hinaus ging
- die „richtigen“ Ansprechpartner immer wieder nicht erreichbar waren oder der aufnehmenden Stelle nicht bekannt waren.
- tatsächliche Mißstände nicht mit den vorhandenen Mitteln zu beheben waren.

Vor einer vertieften Darstellung der künftigen Strukturen und Vorgehensweisen im Bereich „Beschwerdemanagement“ muss an dieser Stelle noch eine begrifflich-inhaltliche Klärung erfolgen:

Unter dem Begriff „Beschwerdemanagement“ lässt sich plakativ die Aufnahme und Bearbeitung von Beschwerden subsumieren, der Begriff ist quasi selbsterklärend. Dennoch hat das Wort „Beschwerdemanagement“ zwei zusätzliche Aspekte, die hier mit bedacht werden müssen:

- zum Einen schwingt beim „Beschwerdemanagement“ ein gewisser negativer Ton mit, weckt eher negative Assoziationen, die aber gerade durch die professionelle und rasche Bearbeitung von Beschwerden verhindert werden sollen
- zum Anderen werden nicht nur Beschwerden aufgenommen und beantwortet, der Begriff grenzt hier also zu sehr ein.

Da sich die Bürgerinnen und Bürger mit Fragen, Anliegen, Schadensmeldungen und natürlich auch Beschwerden an SÖR wenden können und werden, empfiehlt es sich, einen weniger einengenden und gleichzeitig positiv besetzten Namen zu finden. In Anlehnung an den Hotline-Namen des GBA wird das Beschwerdemanagement SÖR als „Servicetelefon“ firmieren, wobei sich die Bürgerinnen und Bürger natürlich nicht nur telefonisch an das Servicetelefon wenden können sondern auch per Mail, Fax, Brief und persönlicher Vorsprache Kontakt aufnehmen können.

### **Aufgaben des Servicetelefons**

- Aufnahme und Dokumentation von Anliegen, Anfragen, Beschwerden, Schadensmeldungen usw.:  
Die eingehenden Telefonate, Briefe, Mails etc. werden vom Servicetelefon erfasst und verschlagwortet. Wichtige zu erfassende Daten sind dabei:

- Kontaktdaten des Bürgers
  - Eingangsdatum
  - Klassifizierung des Anliegens  
(durch Schlagworte bzw. Schlagwortketten wie z.B. „Allergie / Gesundheit => Eichenprozessionsspinner“, „Straße => Schaden => Schlagloch“ oder „Reinigung => Baumscheibe => Verschmutzung)
  - Bearbeitungsstatus
  - Angestoßener Bearbeitungsprozess:  
z.B. eigene Beantwortung, Weiterleitung zur Beantwortung an Stelle X innerhalb von SÖR oder Weiterleitung an andere Organisationseinheit der Stadtverwaltung (z.B. an SUN)
- 
- Beantwortung von Fragen:  
Ein Teil der Fragen kann sicher gleich durch das Servicetelefon beantwortet werden, sofern die nötige Informationsbasis bereitgestellt werden kann. Diese „Informationsbasis zu definieren und bereitzustellen wird eine der Hauptaufgaben in den ersten Monaten sein, vgl. hierzu „Zeitplan - Ausbaustufen“ weiter unten.
  - Kanalisierung der Anliegen:  
Die Anliegen der Bürger müssen im SÖR schnell und direkt an die richtige Stelle, d.h. die Stelle mit der richtigen Zuständigkeit und Lösungskompetenz vermittelt werden. Die Aufgabe diese richtige Stelle zu finden kommt dem Servicetelefon zu.
  - Bearbeitungsstatus verfolgen:  
Anliegen, die zur Beantwortung / Bearbeitung weitergeleitet wurden müssen vom Servicetelefon hinsichtlich des Bearbeitungsstatus verfolgt werden. Im SÖR müssen Reaktionsfristen definiert werden, innerhalb derer eine Kontaktaufnahme Seitens SÖR mit den Bürgerinnen und Bürger erfolgt. Das Servicetelefon überwacht die Einhaltung der Reaktionsfristen und mahnt ggf. eine Kontaktaufnahme an.
  - Auswertung der Anliegen der Bürgerinnen und Bürger:  
Auf Basis der Verschlagwortung der Anliegen (vgl. oben) können Auswertungen bzgl. Häufigkeit der Themen u.ä. erstellt werden, deren Ergebnis dann eine wertvolle Basis für künftige Aufgabenschwerpunkte des SÖR liefern bzw. im Sinne eines Qualitätsmanagements Hinweise auf Verbesserungspotentiale bieten. Die Beschwerden könnten auch in einem GIS-System als Punktobjekte dargestellt werden, so dass sich nach geraumer Zeit schon optisch Schwerpunkte erkennen lassen.
  - Informationsbasis weiterentwickeln  
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Servicetelefons werden laufend überdenken und Hinweise liefern müssen, wie ihre Arbeit optimiert werden kann und welche Informationen in welcher Form vorliegen müssen, um eine rasche und effektive Bearbeitung von Anliegen zu garantieren.

## Organisation

### Grundsätze

Für die Arbeit des Servicetelefons wurden Leitlinien entwickelt, die eine schnelle, transparente und klar dokumentierte Bearbeitung von Anliegen der Bürger erlauben:

1. Zentrale Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger ist das Servicetelefon:  
In der Außendarstellung des SÖR (Internet, Presse, Publikationen in Form von Broschüren u.ä., ...) wird die zentrale Telefonnummer „231-7637“ = „231-SOER“ sowie die Mailadresse „soer@stadt.nuernberg.de“ als Anlaufstelle für Anliegen, Schadensmeldungen, Beschwerden, genannt und „beworben“.  
Hintergrund:
  - Nur eine zentrale Anlaufstelle bietet für den Bürger Übersichtlichkeit, Transparenz und Erreichbarkeit.
  - Nur wenn (fast) alle Anliegen über eine zentrale Stelle abgewickelt werden, können Informationen gezielt gebündelt, die Nachverfolgung des Bearbeitungsstatus gewährleistet sowie Daten sinnvoll ausgewertet werden .
2. Eine direkte Weitervermittlung der Bürgerinnen und Bürger an den zuständigen Sachbearbeiter erfolgt nicht, vielmehr werden die Kontaktdaten der Bürgerinnen und Bürger sowie deren Anliegen aufgenommen und an die richtige Stelle weitergeleitet. Die Bürgerinnen und Bürger erhalten einen Rückruf des Sachbearbeiters/der Sachbearbeiterin. Die Kontaktdaten von Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern bzw. Abteilungen werden nicht oder nur in zu definierenden Ausnahmefällen heraus gegeben.  
Hintergrund:
  - Viele Mitarbeiter des SÖR sind auch im Außendienst unterwegs und dementsprechend nicht im Büro anzutreffen. Um den Bürgerinnen und Bürgern einen „Buchbinder Wanninger – Effekt“ und unnötige Wartezeiten am Telefon zu ersparen, erfolgt ein Rückruf durch SÖR.
  - Ein weiterer positiver Effekt dieser Strategie ist darin zu sehen, dass die Sachbearbeiterin/der Sachbearbeiter nicht unmittelbar in seiner eigentlichen Tätigkeit gestört wird und zunächst konzentriert bei seiner Aufgabe bleiben kann.
  - Nicht zuletzt: Die Erfahrung lehrt, dass die Bürgerinnen und Bürger, sobald sie die Kontaktdaten des Sachbearbeiters erhalten aben, sich gerne wieder an „seinen“ Sachbearbeiter wenden, auch wenn der neuerliche Fall völlig anders gelagert ist und diese Sachbearbeiterin/dieser Sachbearbeiter gar nicht zuständig ist. In diesem Fall besteht wieder eine hohe Gefahr, dass der „Wanninger-Effekt“ eintritt.

3. Alle eingehenden Anliegen, auch Briefe die über OBM und BM an SÖR herangetragen werden, werden (Ausnahme: „Beschwerden über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“) für die Bearbeitung in einer Datenbank erfasst:

Hintergrund:

- Nur durch die Dokumentation der Anliegen lassen sich gezielte und stimmige Auswertungen<sup>1</sup> (häufige Anliegen, Art der Eingangskanäle, gesamte Bearbeitungsdauer, Reaktionszeit, Beschwerdeschwerpunkte, Defizite in den verfügbaren Mitteln, etc.) erheben, die wiederum Hinweise für Verbesserungen im Prozess bzw. im Qualitätsmanagement allgemein geben.
- Nur durch die Erfassung kann der Bearbeitungsprozess transparent dokumentiert werden.
- Beschwerden über konkrete bzw. namentlich genannte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind naturgemäß sehr heikel und erfordern größtmögliche Diskretion. Diese Beschwerden werden nur anonymisiert (in der Form „Beschwerde über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Bereich XYZ“) in der Datenbank erfasst, die konkrete Meldung geht außerhalb der EDV nur an den direkten Vorgesetzten, der über das weitere Vorgehen befinden muss.

4. Eine Bearbeitung der Anliegen erfolgt mittels eines gemeinsamen EDV-Systems:

Die eingehenden Anliegen werden vom Servicetelefon nicht nur erfasst sondern mit Hilfe des EDV-Systems auch direkt an einen zuständigen Bereich innerhalb des SÖR zur Bearbeitung weitergeleitet. Die Art der Reaktion sowie der aktuelle Bearbeitungsstatus müssen vom zuständigen Bereich im EDV-System gepflegt werden.

Hintergrund:

- Nur die Bearbeitung in einem durchgängigen System ermöglicht eine transparente, effiziente und effektive Verfolgung des aktuellen Status, Doppeleingaben werden vermieden.
- Durch die klare Zuordnung der Anliegen und damit der Verantwortlichkeiten entsteht ein gewisser Handlungsdruck, bezüglich der Pflege der Daten sowie der Bearbeitung des Anliegens.
- Der Schulungsaufwand wird minimiert, es muss nur ein System geschult werden.

5. Empfänger von Anliegen aus dem Bereich des Servicetelefons sind nicht Einzelpersonen sondern immer Gruppen (Ausnahme: Beschwerde über konkreten Mitarbeiter, vgl. oben)

Hintergrund:

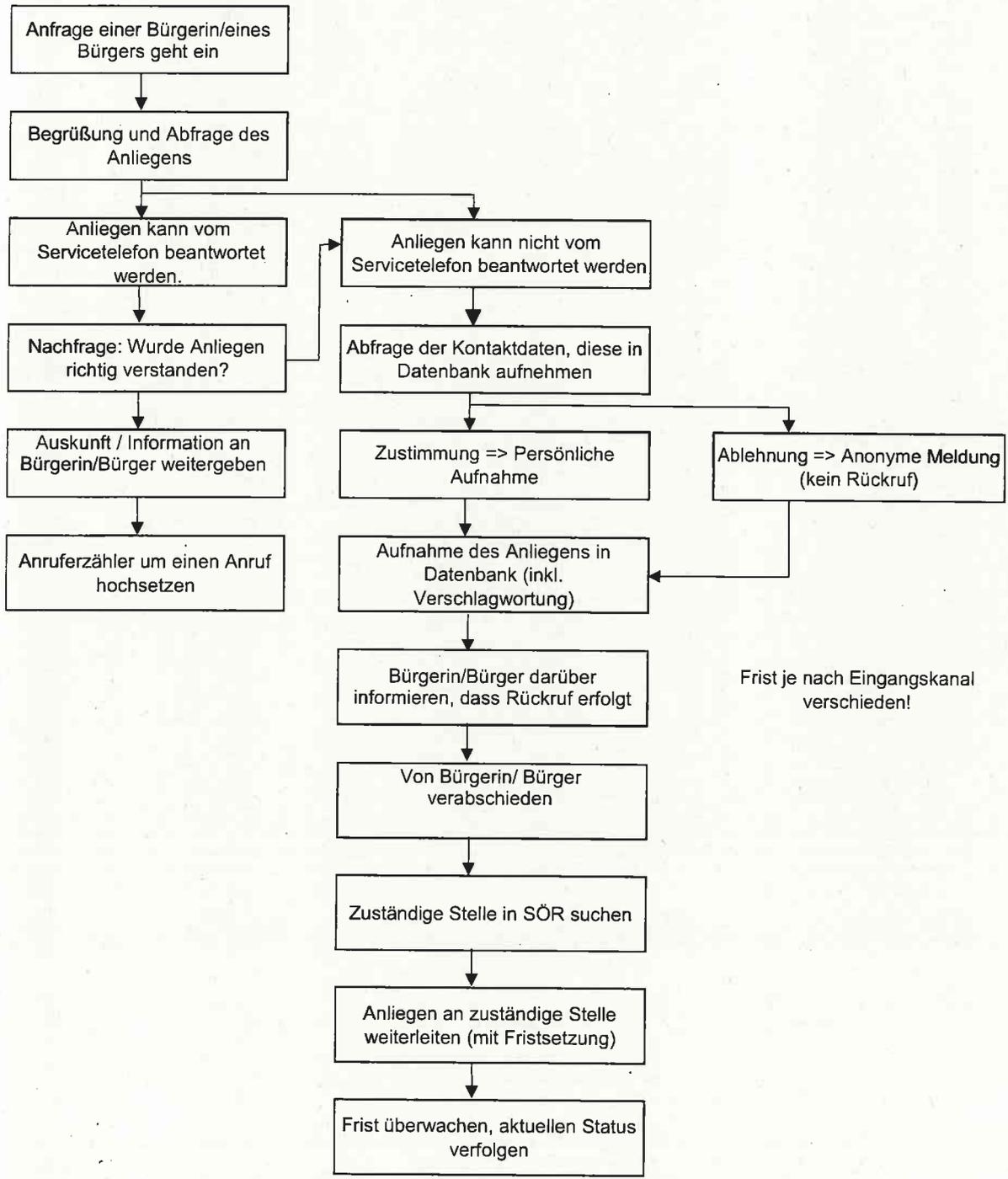
- Durch die Adressierung an Gruppen kann vermieden werden, dass ein Anliegen (bei Urlaub, Krankheit u.ä.) liegen bleibt.
- Dies bedeutet, dass für jedes Sachgebiet im SÖR entsprechende Mitarbeitergruppen zu definieren und im EDV-System zu hinterlegen sind.

---

<sup>1</sup> Die Auswertungen werden nur statistischen Zwecken und ausdrücklich nicht für eine wie auch immer geartete Kontrolle der (einzelnen) Mitarbeiter dienen. Hier ist mit der Personalvertretung eine entsprechende Vereinbarung abzuschließen.

### Bearbeitungsprozess

Im Folgenden wird der Bearbeitungsprozess eines Anliegens, das per Telefon an das Servicetelefon herangetragen wird, grob veranschaulicht:



Frist je nach Eingangskanal verschieden!

Sofern Bürgerinnen und Bürger ihren Namen und Kontaktdaten nicht preisgeben wollen, werden ihre Anliegen trotzdem aufgenommen, erhalten aber zwangsläufig kein Feedback zum aktuellen Bearbeitungsstand.

Da in diesen Fällen zudem keine Rückfragen durch die Sachbearbeiterin/den Sachbearbeiter möglich sind, kann das Anliegen auch nicht weiter hinterfragt werden; d.h. sofern z.B. eine Ortsangabe falsch bzw. ungenau war kann ein Schaden ggf. nicht oder nur stark verzögert behoben werden.

Das Servicetelefon wird versuchen, den Bürgerinnen und Bürgern diese Zusammenhänge darzustellen, um sie möglichst zur Angabe der Kontaktdaten zu bewegen. Sofern dies nicht gelingt, kann die Bearbeitungszeit ggf. deutlich steigen.

Je nachdem, in welcher Form sich die Bürgerinnen und Bürger an SÖR gewandt haben (Brief, Mail, Telefon; der oben abgebildete Ablauf bezieht sich auf den Kanal „Telefon“) und – sofern ersichtlich – je nachdem in welcher Form eine Antwort erwartet wird, werden die Reaktionszeiten zu differenzieren sein:

Während die Reaktion auf einen Anruf mit Rückrufbitte sicher rasch erfolgen muss (gleicher, ggf. nächster Arbeitstag), benötigt eine Antwort per Brief (vor allem sofern der Brief über Bürgermeister bzw. Oberbürgermeister an SÖR gerichtet wurde) sicher länger. In solchen Fällen muss der Bürger eine Zwischennachricht erhalten, um einer Verärgerung vorzubeugen.

### ***Personelle Ausstattung***

Im Gutachten empfiehlt steria mummert consulting das Beschwerdemanagement mit drei Ganztagesstellen zu besetzen. Diese Empfehlung beruht auf Erfahrungswerten der Gutachter, weniger auf konkreten Auswertungen über die Ist-Situation: In den betroffenen Organisationseinheiten ASN, BANOS, GBA und T sind die Strukturen, die Art der Dokumentation und die Bearbeitung zu heterogen, als dass eine stringente Auswertung und Ableitung der Personalausstattung möglich gewesen wäre.

Da die empfohlene Personalausstattung mit Fragezeichen behaftet ist, entschloss sich die Projektgruppe an dieser Stelle einen anderen Weg zu gehen, zumal das Beschwerdeaufkommen wahrscheinlich stark schwanken wird (z.B. Ad-hoc-Ereignisse wie Vogelgrippe, Auftreten des Eichenprozessionsspinners, Zeitungsmeldung mit Angabe der Telefonnummer o.ä.):

- Statt 3 Stellen werden nur 2,5 Stellen für das Servicetelefon eingerichtet
- Diese 2,5 Stellen können bei Bedarf verstärkt werden durch
  - die Vorzimmerkräfte der Werkleitung
  - die Öffentlichkeitsarbeit
  - die Leitung des Werkleitungsbüros

Maximal kann das Bürgertelefon damit auf 6 Stellen aufgestockt werden, so dass auch ein verstärktes Aufkommen abgefangen werden kann.

Eine genaue Personalbemessung kann nach Vorliegen entsprechender Erfahrungswerte erfolgen, voraussichtlich im Jahr 2010.

### ***Technische Infrastruktur***

In Zusammenarbeit mit H/T-SKT wird zur Zeit die nötige technische Infrastruktur definiert (Head-Sets, Telefonschaltungen, Warteschleifenfunktion, usw.). Die Technik wird Anfang Dezember für Tests eingerichtet sein.

Als zentrales Werkzeug des Servicetelefon wird das EDV-System „VMS Dr. Haller“ zum Einsatz kommen. Das System weist mehrere Vorteile auf, die es in der Summe zur einzigen Alternative machen:

- Im Tiefbauamt arbeiten bereits sehr viele Anwender mit diesem Programm, so dass der Schulungsaufwand deutlich reduziert werden kann.
- Für die Arbeit der verschiedenen Abteilungen des Tiefbauamts wurden im System sehr viele Informationen hinterlegt, die auch für die Arbeit des Servicetelefon sehr nützlich sind (z.B. Informationen über Sondernutzungen, Standorte von Straßenbäumen, Informationen zur Widmung von Flächen (noch keine vollständige stadtweite Erfassung, noch im Aufbau),...)
- Im Rahmen des Media@KOMM-Projekts wurde für das Verfahren eine Anwendung „Schadensmeldung“ entwickelt, die als „Keimzelle“ für die Bearbeitung von Anliegen herangezogen werden kann. Neben der Internet-Komponente, die es dem Bürger ermöglicht strukturiert und geführt Schäden im öffentlichen Raum zu melden, wurden für die Anwendung „Schadensmeldung“ bereits interne Arbeitsprozesse und Statusanzeigen definiert, auf die das Bürgertelefon aufsetzen kann. Obwohl die Anwendung nie in den Echtbetrieb kam, ist eine gute Grundlage für eine gezielte Weiterentwicklung bzw. Ergänzung der Informationsbasis gelegt.
- Das System „VMS Dr. Haller“ verfügt über eine umfangreiche GIS-Komponente (Geographisches Informationssystem), mit deren Hilfe z.B. gemeldete Schäden genau lokalisiert werden oder Informationen zu hinterlegten Baustellen schnell aufgerufen werden können.
- Anpassungen am System zu einem Teil mit den eigenen Mitarbeitern vorgenommen werden können: So können die hinterlegten Schlag- / Suchwortlisten selbst ergänzt, Adressaten geändert, ... werden.
- Für das Verfahren (inkl. der Anwendung „Schadensmeldung“) liegt bereits eine datenschutzrechtliche Freigabe vor. Im Gespräch mit dem DSB wurde bezüglich der Erweiterungen und Modifikationen eine Testphase für das Jahr 2009 vereinbart, innerhalb derer genaue Leitlinien (auch auf Basis dann vorliegender Erfahrungswerte) bezüglich Speicher- bzw. Anonymisierungsfristen und ähnliches definiert werden müssen. Zudem wurden einige Leitlinien vereinbart, die einen Missbrauch gespeicherter Daten verhindern sollen:
  - Der Zugriff auf den Systemteil „Servicetelefon“ wird auf die Personen begrenzt, die mit der Bearbeitung von Anliegen der Bürger betraut sind.
  - Eine Weitergabe der Daten (z.B. an VAG oder andere von einem Anliegen ggf. betroffene Stellen innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung) erfolgt nicht bzw. nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Bürgers.
  - Beschwerden über konkrete Mitarbeiter werden nicht in das EDV-System aufgenommen bzw. über das System bearbeitet.

- Auswertungen, die geeignet sind die konkrete Arbeitsleistung einzelner Mitarbeiter die mit dem System arbeiten, zu messen oder zu bewerten unterbleiben.
- Die vorhandenen Möglichkeiten, den Zugriff auf Datensätze für den jeweiligen Bearbeitungszweck auf das Nötige zu begrenzen, werden ausgeschöpft.
- Die Erfahrungen werden dokumentiert und in Zusammenarbeit DSB – SÖR ausgewertet; ein gemeinsames Dokumentationsverfahren wird vereinbart.

Für die gesamte technische Infrastruktur gilt das Prinzip: „Verwenden was da ist, Investitionen nur wenn diese absolut nicht zu vermeiden sind“.

So wird bei der Telefonanlage beispielsweise (zunächst) auf umfangreichere „Warteschlangenfunktionen“ (wie die Anzeige wie viele Anrufer in der Warteschlange hängen) verzichtet. Sofern sich derartige Funktionen als unerlässlich erweisen, können entsprechende Erweiterungen vorgenommen werden. Auch hinsichtlich des EDV-Systems wurde bewusst auf die Investition in eine spezielle „Beschwerde-Management-Lösung“ verzichtet: Zum einen wäre die Suche, Beschaffung und Einführung wahrscheinlich bis 1.1.2009 nicht möglich gewesen, zum anderen liegen gute Ansätze vor, die ausgebaut werden können. Allerdings gilt auch hier: Sollte das System nicht die notwendigen Möglichkeiten bieten, muss ein anderes System eingeführt werden.

## **Zeitplan - Ausbaustufen**

### **Aufgaben bis 1.1.2009**

Für den Start des Servicetelefons sind noch diverse Vorarbeiten zu leisten: Eine Schlüsselaufgabe wird es sein, die Stellen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu besetzen.

Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Empfänger und Bearbeiter von Anliegen in den oben erwähnten „Empfänger-Gruppen“ (vgl. „Grundsätze / Nr. 5) fungieren, müssen dann im Umgang mit dem System und hinsichtlich der Abläufe und Nutzung der vorhandenen Informationen geschult werden.

Diese Schulungen sind bereits gestartet, allerdings sind noch nicht alle Modifikationen des EDV-Systems verfügbar. D.h. zur Zeit wird eine Grundlagenschulung absolviert, Feinheiten werden dann kurz vor Jahreswechsel nachgeschult.

Die nötigen Modifikationen des EDV-Systems sind beschrieben und befinden sich in der Umsetzung durch das Unternehmen „EDV Dr. Haller“.

Aus den einzelnen Organisationseinheiten wurden bereits die häufigsten Beschwerden sowie die (bisher) zuständigen Adressaten ermittelt und die zur Bearbeitung nötigen Informationen definiert. Diese Basis wird noch erweitert und verfeinert und auf die Binnenorganisation SÖR adaptiert.

Diese und weitere Aufgaben müssen bis Jahresende bewältigt bzw. gelöst sein, um eine gute Ausgangsbasis für den Start des Bürgertelefons zu haben.

#### Aufgaben 1. und 2. Quartal 2009

Diese „gute Ausgangsbasis“ wird aber noch nicht so breit und fest sein können wie dies wünschenswert wäre: Sicher wird die Informationsbasis noch Lücken aufweisen. Sicher werden in der gesamten Binnenorganisation SÖR noch Zuständigkeiten nicht völlig klar geregelt sein, sicher wird das EDV-System im Echtbetrieb an Grenzen stoßen.

Daher gilt es flexibel auf Probleme zu reagieren, sprich das Know-how der Mitarbeiter am Servicetelefon gezielt zu nutzen („Wo drückt der Schuh?“) und mit raschen, auch improvisierten Verbesserungen zu reagieren:

- Auf Basis der ersten Erfahrungen sind nötige, aber ggf. nicht vorhandene Informationen bereit zu stellen.
- Die Schulung ggf. zu intensivieren.
- Die Kompetenz des Bürgertelefons, Anliegen selbst bearbeiten zu können zu stärken.
- Die häufig genannten Anliegen sind heranzuziehen, um Schwerpunkte für die Aufgabenerfüllung in den Bezirken abzuleiten: „Beschwerden vermeiden statt bearbeiten“.

#### Aufgaben bis Ende 2009

Bis Jahresende müssen die Ad-hoc-Verbesserungen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überführt werden. Auf Basis der Erfahrungswerte ist

- die Personalausstattung zu verifizieren,
- die grundsätzliche Frage: „Arbeiten wir mit dem richtigen EDV-System?“ zu beantworten,
- und eine kritische datenschutzrechtliche Bestandsaufnahme durchzuführen.