

## **Service-Center**

hier: Durchführung eines Pilotprojektes

### **I.1 Ausgangssituation und Projektanlass**

Die Bürgerinnen und Bürger stellen aktuell an die Verwaltung höhere Anforderungen hinsichtlich eines dienstleistungsorientierten Verhaltens als noch vor wenigen Jahren. Trotz der immer wichtiger werdenden Online-Angebote ist das Telefon nach wie vor das beliebteste Mittel zur Kontaktaufnahme mit der Verwaltung.

Die in den Monaten März und April 2011 (14.03.-10.04.2011) durchgeführte Verkehrsmessung der telefonischen Erreichbarkeit hat gezeigt, dass derzeit lediglich 59,2 % der Anrufversuche (ohne Faxanrufe) von der Stadtverwaltung bedient werden. Im Umkehrschluss erreichen 40,8 % der Anrufe ihr Ziel nicht oder erst nach mehrmaligen Versuchen. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Erreichbarkeitsquote aus Sicht der betroffenen Bürgerinnen und Bürger nicht zufrieden stellen kann.

Nahezu ausschließliche Aufgabe der städtischen Telefonzentrale ist derzeit die Weitervermittlung der eingehenden Anrufe an die zuständigen Fachdienststellen. Die Erreichbarkeit der Fachdienststellen ist aber für die Telefonzentrale ebenso schwierig wie für externe Anrufer. Das tatsächliche Serviceniveau ist deshalb schlechter, als die oben dargestellte Quote, da von der Telefonzentrale angenommene, aber nicht weiter vermittelbare Anrufe als angenommene Anrufe gewertet werden. Auch stellt die Weitervermittlung selbst für die Bürgerinnen und Bürger eine unnötige, letztlich nicht ergebnisgerichtete Tätigkeit dar, die besonders dann als lästig empfunden wird, wenn die gewünschten Ansprechpartner/-innen nicht erreichbar sind und der Anruf zur Telefonzentrale zurückgeleitet wird. Die derzeitige Technik ermöglicht auch keine Erkennung zurückgeleiteter Anrufe, was im Einzelfall zusätzliche Probleme verursachen kann.

Darüber hinaus ist derzeit bei einigen Fachdienststellen aus unterschiedlichen Gründen keine Trennung zwischen Partei- und Telefonverkehr sowie Hintergrundarbeiten realisiert, wie dies z.B. bei EP schon der Fall ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies zu störenden Arbeitsunterbrechungen und Mehrfachbelastungen bei den jeweiligen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern führt. In der Praxis sind damit neben ineffizienten Arbeitsabläufen auch zusätzliche Wartezeiten für Bürgerinnen und Bürger sowie mentale und physische Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden. An einigen Stellen werden zwischenzeitlich Telefoncomputer eingesetzt, um die telefonische Erreichbarkeit zu verbessern und die Belastung für die Beschäftigten zu reduzieren. Ein systematischer Einsatz erfolgt derzeit aber nicht.

Im Rahmen eines Pilotprojektes soll ein Service-Center für die Stadtverwaltung Nürnberg geplant werden.

## **2 Definition Service-Center**

Mit einem Service-Center wird das Ziel verfolgt, vorwiegend eingehende Telefonanrufe nicht dezentral, also durch die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in einzelnen Abteilungen, sondern zentral in einer speziell dafür geschaffenen Abteilung zu bearbeiten.

Service-Center können vielfältige Aufgaben erfüllen: Sie dienen häufig Informationszwecken (Hotline, Produktinformationen), nehmen aber auch Aufgaben im Kundendienst, im Beschwerdemanagement, in der Markt- und Meinungsforschung, bei der Auftrags- und Be-

stellannahme (Versandhäuser, Ticket Services), als Rufnummernauskunft oder auch als Notfall-Dienst (ADAC) und im Verkauf mit Vertragsabschluss wahr.

Das Aufgabenspektrum des Service-Centers der Stadt Nürnberg könnte die Information über Verwaltungsdienstleistungen und andere kommunale Angebote, Veranstaltungen, tagessaktuelle Themen sowie die Aufnahme von Beschwerden und die Annahme und Weitergabe von Anträgen und kleineren „Aufträgen“ umfassen. Ob ein städtisches Service-Center weitere Aufgaben insbes. sachbearbeitender Art übernimmt, ist im Verlauf des Projekts zu klären. Aus derzeitiger Sicht erscheint dies nur sinnvoll, wenn damit eine Steigerung der Prozesseffizienz erreicht werden kann. Grundsätzlich bleibt die Sachbearbeitung von konkreten Einzelfällen Aufgabe der Fach- bzw. Publikumsdienststellen.

### **3 Projektziele**

Die Ziele, die durch ein Service-Center erreicht werden sollen, lassen sich wie folgt beschreiben:

#### Bürgerservice verbessern

- eine Telefonnummer für alle Bürgeranliegen
- Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit
- zusätzliche telefonische Serviceangebote
- Vermeidung (unnötiger) persönlicher Vorsprachen
- Vermeidung von Wartezeiten und Mehrfachvorsprachen
- Professionalisierung des Telefonverkehrs durch besondere Schulung der Kräfte im Service-Center
- kürzere Telefongespräche

#### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlasten

- Mehrfachbelastungen reduzieren
- Arbeitsunterbrechungen reduzieren
- Arbeitsabläufe entflechten, vereinfachen und verstetigen

#### Organisation verbessern

- Standardisierung (ausgewählter) telefonischer Dienstleistungen
- fallabschließende<sup>1</sup> Vorgangsbearbeitung im Erstkontakt im Service-Center
- Aufbau einer leistungsfähigen und prozessbezogenen Wissensdatenbank
- Reduzierung von Arbeitsbelastungen durch zusätzliche Anrufe und Vorsprachen aufgrund von fehlerhaften Auskünften und Spontanvorsprachen
- Entlastung der Fachkräfte von standardisierbaren Informationsaufgaben
- Verminderung von Störungen und Arbeitsunterbrechungen
- Verbesserung des Images der Stadt Nürnberg als leistungsfähiger Dienstleister
- Entlastung der Sachbearbeitung in den Fachdienststellen

Mittelbares Ziel des Projektes ist es, ein umsetzungsfähiges Konzept für die Einführung des Service-Centers sowie der Aufschaltung der D115 zu erarbeiten, das dem Stadtrat zu Ent-

---

<sup>1</sup> Bei der fallabschließenden Vorgangsbearbeitung wird grundsätzlich die Beantwortung von Anfragen und Anliegen unter Zuhilfenahme der zugänglichen Informationsquellen (Wissensdatenbank, Intranet, Internetauftritt der Stadt, etc.) ohne Beteiligung anderer Dienststellen angestrebt.

scheidung vorgelegt wird. Im Konzept sind neben haushaltswirtschaftlichen auch die nicht-monetären Nutzenerwägungen sowie Auswirkungen auf die Dienstleistungsstrukturen der Stadtverwaltung ausführlich darzustellen.

#### 4 Projektumfang

Die Verkehrsmessung ergab ein rechnerisches jährliches Anrufvolumen von ca. 3,4 Mio. erfolgreichen<sup>2</sup> Anrufen. Die durchschnittliche Gesprächsdauer pro Anruf beträgt rund 2:30 Minuten.

Am 05.10.2012 wurde in einem Gespräch zwischen Herrn OBM und den Herren Ref. I und Ref. II festgelegt, zunächst mit einem Service-Center in eingeschränktem Umfang als Modellversuch zu beginnen. Die Durchführung des Modellversuchs wurde in der Referentenrunde am 11.12.2012 verabschiedet. Der Modellversuch soll zunächst nur Themenstellungen aus den Geschäftsbereichen OBM und 2.BM (ohne SÖR) betreffen.

Gleicht man diese Festlegung mit den sogenannten TOP 100 der am meisten nachgefragten Dienstleistungen ab, wären das Einwohneramt, das Ordnungsamt (insbes. Kfz-Zulassung), das Standesamt und die Bürgerämter zu beteiligen. Die nachfolgende tabellarische Übersicht zeigt konkret, in welchem Umfang städtische Dienststellen aus den genannten Geschäftsbereichen „TOP-100-Leistungen“ erbringen. Es ist grundsätzlich denkbar, dass im Projektverlauf - in Absprache mit den eingebundenen Dienststellen - weitere nicht Top-100-Leistungen in den Angebotskatalog des Service-Centers übernommen werden.

Dienststelle	Anrufvolumen gesamt p.a. (gerundet) <sup>3</sup>	Anzahl der angebotenen TOP-100-Leistungen
BA/NOS	109.000	59
OA	105.000	32
EP	178.000	19
StN	29.000	8
Σ	<b>421.000</b>	<b>60</b>

Im Rahmen der Verkehrsmessung wurde für diese Dienststellen ein jährliches Anrufvolumen von rund 421.000<sup>4</sup> erfolgreichen Anrufen gemessen. Hinzuzurechnen ist das Anrufvolumen der Telefonzentrale mit rund 176.000 erfolgreichen Anrufen pro Jahr. Überschlägig kann von einem Volumen von 597.000 erfolgreichen Anrufen ausgegangen werden, die potenziell für ein Service-Center relevant sind. Hiervon kann jedoch nur ein gewisser Anteil fallabschließend beantwortet werden. Alle anderen Anrufe sind wie bisher an die Fachdienststellen weiter zu verbinden.

Welcher Anteil aus diesem gemessenen Anrufvolumen auf ein Service-Center verlagert werden kann und welche weiteren Leistungen aus anderen Dienststellen verlagert werden können, ist im Verlauf des Projektes detaillierter zu ermitteln.

<sup>2</sup> Im Rahmen der Verkehrsmessung waren „erfolgreiche“ Anrufe jene Anrufe, die tatsächlich beantwortet wurden. Daneben wurde noch zwischen besetzten Anrufen und Verzicht (unbeantwortete Anrufe) unterschieden.

<sup>3</sup> Das Anrufvolumen wurde der Verkehrsmessung entnommen und soll eine Vorstellung darüber geben, wie hoch das Gesamtanrufvolumen in der jeweiligen Dienststelle ist, unabhängig von den TOP-100-Leistungen.

<sup>4</sup> Das Anrufvolumen in Höhe von 421.000 stellt nicht das ins Service-Center zu verlagernde Anrufvolumen dar, sondern ist lediglich die Summe der Anrufvolumina für die in der Tabelle dargestellten Dienststellen aus der Verkehrsmessung.

Im Projekt Service-Center sollen mehrere Aufgabenpakete bearbeitet werden:

- Aufgabenumfang:  
Festlegung der Aufgaben des Service-Centers und Abgrenzung der Aufgabenverteilung zwischen dem Service-Center und den Fachdienststellen
- Ablauforganisation:  
Festlegung der alternativen Prozesse: u.a. Auskunftsprozess für eine fallabschließende Bearbeitung, Auskunftsprozess zur Aufnahme eines Anliegens, interner Prozess der Anliegen-Weiterleitung, interner Prozess für eine Ergänzung/Aktualisierung der Wissensdatenbank, interner Prozess der Nachbereitung von Anrufen (z.B. Versand von Formularen und Anträgen)
- Aufbauorganisation:  
Festlegung der Aufbaustruktur: Leitung, Teamleitung, Agentinnen und Agenten
- Personal:  
Aufgaben und Rollen festlegen, Anforderungs- und Stellenprofile definieren, Kapazitätsplanung, Schulungsplanung
- Wissensmanagement:  
Festlegung der Inhalte der Wissensdatenbank, Erstellung der Inhalte
- Technik:  
Anforderungen festlegen, Prüfung der Nutzbarkeit der vorhandenen technischen Infrastruktur (u.a. DODB), Bewertung und Auswahl ggf. neu zu beschaffender Systeme (u.a. Telefonanlage, Wissensmanagementsystem, Ticketing-System)
- Räume und Arbeitsplatzausstattung:  
Standort, Raumressourcen und Rauminfrastruktur festlegen
- Kommunikation:  
Erarbeitung der zukünftigen Kommunikationsstrategie der Stadt Nürnberg (u.a. Welche Telefonnummern werden an die Bürger kommuniziert?) sowie eines Marketingkonzeptes für die neue Institution „Service-Center“
- Finanzen:  
Übergeordnete Arbeitsgruppe zur Steuerung der Finanzierung des Gesamtprojektes.

Die Ausgestaltung der Aufgabenpakete fußt ebenfalls auf einer stufenweisen Einführung eines Service-Centers. Langfristige Erweiterungsmöglichkeiten, v.a. im Hinblick auf Räumlichkeiten, spielen dabei eine entscheidende Rolle.

## 5 Realisierungsoptionen/Modellvarianten

Im Hinblick auf das langfristige Ziel, eine Nummer für alle Anliegen der Nürnberger Bürgerinnen und Bürger anzubieten, wird grundsätzlich von einer zentralen Organisationseinheit ausgegangen. Weitere Gestaltungsparameter sind neben der Rechtsform der Aufgabenumfang des Service-Centers und die Übernahme zusätzlicher Aufgaben für Dritte insbesondere in der Städteachse und im Verbund D115.

Aus derzeitiger Sicht bietet es sich an, zunächst ein Service-Center für die Stadtverwaltung Nürnberg aufzubauen. Die erforderlichen Stellen sollten im städtischen Stellenplan geführt werden. Dabei stellt die vorhandene städtische Telefonzentrale die "Keimzelle" dar. Für die Zuordnung innerhalb des Organisationsgefüges sind unterschiedliche Varianten denkbar (z.B. Einbindung in den Kontext Bürgerdienste, in den Querschnitt oder als eigenständige Einrichtung). Die spätere Umwandlung in andere kooperative Organisations- und Rechtsformen ist dadurch nicht ausgeschlossen. Derartige Überlegungen sollten jedoch erst im Zusammenhang mit dem verfolgten Zweck (z.B. Ausweitung auf die Städteachse) angestellt werden.

Der Aufgabenumfang kann im Laufe der Zeit sukzessive erweitert werden. Aufgrund der am 05.10.2012 getroffenen Festlegung und der Verabschiedung in der Referentenrunde am

11.12.2012 sollen zunächst Leistungen aus den Geschäftsbereichen OBM und 2. BM (ohne SÖR) einbezogen werden. Über die Erweiterung auf Leistungen anderer Geschäftsbereiche ist später zu entscheiden, wenn ausreichende Erfahrungen aus dem Modellversuch vorliegen. Denkbar ist dabei die zusätzliche „Aufschaltung“ bisher dezentraler Informationstelefone (Hotlines), Informationen zu und Angebote weiterer kommunaler Dienststellen (insbes. solcher mit hohem Gesprächsaufkommen) sowie Dritter (insbes. Verkehrsbetriebe, staatliche Behörden und Institutionen im Stadtgebiet, wie z.B. das Staatstheater oder das Germanische Nationalmuseum).

Zu prüfen ist später auch das Interesse zur Beteiligung aus der Städteachse und der Eintritt in den Verbund D115. Die Stadt Fürth zeigte durch ihre Teilnahme an den Besuchen in Frankfurt am Main und Wuppertal bereits Interesse an der Thematik. Die Nachbarstädte werden auch zukünftig über die Entwicklung bei der Stadt Nürnberg auf dem Laufenden gehalten.

Eine für ein Service-Center notwendige Wissensdatenbank sollen nicht auf diese Einrichtung beschränkt bleiben. Die in der Wissensdatenbank bereitgestellten Informationen sind ebenfalls Basis für den Internetauftritt der Stadt Nürnberg. Weiterhin stellt die Wissensdatenbank eine zusätzliche Informationsquelle für das BIZ dar. Im Rahmen der Etablierung des Service-Centers könnte u.a. eine Personalrotation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Service-Center und jenen im BIZ oder anderen beteiligten Dienststellen weitere Gestaltungsmöglichkeiten schaffen.

## **6 Projektorganisation**

In der Projektgruppe Service-Center werden Vertreterinnen und Vertreter von Ref. I, Ref. II (fallweise), BgA, EP, OA, StN, BA/NOS, OrgA, Pr, GPR, GSBV, PR OBM, und PR 2. BM/Ref. I beteiligt. Die Projektleitung soll gemeinsam durch OrgA und einer Publikumsdienststelle (ggf. aus dem Geschäftsbereich des OBM) wahrgenommen werden. Grundsätzlich handelt es sich um ein stadtweites Projekt, das langfristig über die TOP 100 hinausgeht. Daher sollen bei konkretem Bedarf weitere Geschäftsbereiche und Dienststellen in die Projektgruppe einbezogen werden.

Unter dem gemeinsamen Motto „Bürgerservice“ werden derzeit bei der Stadt Nürnberg parallel mehrere Projekte bearbeitet:

- VoIP
- „Service Offensive“
- Service-Center/D115
- Teilprojekte von NetCity Nürnberg (insbes. Personalserviceportal, E-Partizipation, Anliegen-Management, Open Data)

Aufgrund der gemeinsamen Zielsetzung entschied die Steuerungsgruppe am 21.11.2011 für alle vier Projekte einen Lenkungskreis zu benennen. Dieser steuert die grundlegende Ausrichtung des Bürgerservices, stimmt die Zeitplanung ab und fungiert als Entscheidungsgremium. Der Lenkungskreis besteht aus Vertreterinnen und Vertretern von Ref. I, Ref. II, BgA, EP, OA, BA/NOS, SÖR, OrgA, Pr, GPR und GSBV. Bei Bedarf sind ebenfalls DSB sowie Fb hinzuzuziehen.

## **7 Kosteneinschätzung**

Neben den laufenden Kosten eines Service-Centers sind vor allem die notwendigen Investitionen von Interesse. Die vorliegende Schätzung beruht sowohl auf Erfahrungen anderer Städte wie auf Angaben, die das Bundesministerium des Innern für das Projekt D115 zur Verfügung stellt.

### Investitionen:

Zu den Investitionen gehören u. a.

- Einrichtung des Service-Centers (Räume, Arbeitsplatzausstattung)
- Software (Komponenten für die automatische Anrufverteilung, Wissensdatenbank, „Ticketing“ etc.)
- Schulungen der Service-Center-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auf Basis der in Frankfurt am Main und Wuppertal erhobenen Informationen ist mit einem Finanzierungsbedarf von rund 20.000 € pro Arbeitsplatz im Service-Center zu rechnen.

### Laufende Kosten:

Als Faustformel wird im Rahmen des Bundesprojektes D115 davon ausgegangen, dass das Service-Center im Schnitt je einen Telefonanruf jährlich je Einwohner erhält. Das Anrufvolumen im Service-Center Wuppertal bestätigt diese Annahme: bei einer Einwohnerzahl von rd. 350.000 Einwohnern betrug das Anrufvolumen im Service-Center im Jahr 2008<sup>5</sup> rd. 334.000 Anrufe.

Entsprechend dieser Annahme kann für das Service-Center Nürnberg in der Endausbaustufe von einem Anrufvolumen von rund 500.000 Anrufen pro Jahr ausgegangen werden. Aufgrund der Beschränkung des Modellversuches auf die Geschäftsbereiche OBM und 2. BM (ohne SÖR) und einer damit möglichen Abdeckung von 60 der „Top 100-Leistungen“ durch das Service-Center wird für die Kalkulation der Kosten - im ersten Schritt - ein jährliches Anrufvolumen von 300.000 Gesprächen<sup>6</sup> zzgl. der Weiterleitungen durch die Telefonzentrale zugrundegelegt.

Weiterhin wird angenommen, dass ein/-e Service-Center Mitarbeiter/-in durchschnittlich 20.000 Anrufe pro Jahr bearbeitet. Folglich ergibt sich für Nürnberg im Modellversuch bei einem Anrufvolumen von rund 330.000 Anrufen<sup>7</sup> pro Jahr ein maximal zu erwartender Personalbedarf von ca. 20 Vollkräften (inklusive der erforderlichen Stellen für Leitung und Stellvertretung sowie der Pflege der Wissensdatenbank). Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Aufbau des Service-Centers schrittweise erfolgen soll. Es ist deshalb vorstellbar, zu nächst nicht alle Stellen zu besetzen.

Wenn 2/3 der Mitarbeiter/-innen in Vollzeit und 1/3 in Teilzeit arbeiten, ist mit rund 25 beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu rechnen.

Weiterhin wird angenommen, dass aufgrund der langen Öffnungszeiten (8:00 – 18:00 Uhr) nicht für jede Kraft ein eigener Arbeitsplatz benötigt wird. Auf dieser Grundlage wird in den weiteren Berechnungen mit rund 20 neu einzurichtenden Arbeitsplätzen kalkuliert.

---

<sup>5</sup> Das Jahr 2008 wurde zugrunde gelegt, da die Stadt Wuppertal in diesem Jahr den Telefonservice nur allein für Wuppertal erbracht hat. In den folgenden Jahren wurden zusätzlich Leistungen für die Nachbarstädte Remscheid und Solingen angeboten.

<sup>6</sup> Da im Modellversuch 60 % der „Top 100-Leistungen“ abgedeckt werden sollen, wird der entsprechende Anteil am dem bei D115 zu erwartenden Anrufvolumen als Basis angenommen (60 % von 500.000 Anrufen).

<sup>7</sup> Aufgrund von Erfahrungswerten wird für die Weiterleitung von Anrufen durch die Telefonzentrale eine Dauer von durchschnittlich 0:30 Minuten angesetzt. Dies entspricht ca. 30.000 Anrufen nach Art der D115-Berechnung. Somit werden diese ca. 30.000 Anrufe - für die Berechnung der Personalkapazität - zu den 300.000 Gesprächen addiert.

Kalkulation der Investitions- und laufenden Kosten:

Investitionen (einmalig):

20 Service-Center Arbeitsplätze á 20.000 €<sup>8</sup>                      400.000 Euro

Laufende Kosten (jährlich):

Kostenart	Parameter	Kosten
<b>Bruttopersonalkosten</b>	20 VK: 18 VK (Bewertung mit den Ø Personalkosten der 2. Qualifikationsebene) 2 VK (Bewertung mit den Ø Personalkosten der 3. Qualifikationsebene)	945.000 €
<b>Gemeinkosten</b>	gem. KGSt®-Materialien Nr. 4/2011 "Kosten eines Arbeitsplatzes" 10 % der PK	94.500 €
<b>Sachkosten</b>	gem. KGSt®-Materialien Nr. 4/2011 „Kosten eines Arbeitsplatzes“ 10 % der PK	94.500 €
<b>Gesamtkosten</b>		<b>1,14 Mio. €</b>

Eine detaillierte Kostenberechnung kann erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, wenn die abschließende Festlegung des Dienstleistungsangebotes des Service-Centers erfolgt ist. Weiterhin ist bei der späteren Personaleinsatzplanung zu beachten, dass mit einem variablen Arbeitsaufkommen während der Service-Zeiten zu rechnen ist. So ist während der Tagesrandzeiten ein geringeres Anrufaufkommen als in der Zeit zwischen 9 und 15 Uhr zu erwarten.

Finanzierung:

Finanzierung der Investitionen:

Die erforderlichen Investitionen sind über den Gesamthaushalt (MIP) zu finanzieren. Anfallende (kalkulatorische) Abschreibungen und Finanzierungskosten sind in den laufenden Kosten noch zu berücksichtigen. Teile der erforderlichen Technik sind bereits im Projekt "Erneuerung der Telefonanlage (VoIP)" berücksichtigt.

Finanzierung der laufenden Kosten:

Bereits im Vorfeld wurde abgestimmt, dass der Aufbau des Service-Centers zunächst durch den Gesamthaushalt vorfinanziert wird. Sobald sich das Service-Center etabliert hat, sind die Prozesse bei den beteiligten Fachdienststellen an eingetretene Entlastungseffekte anzupassen und die Stellenbemessung zu überprüfen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Aufbau des Service-Centers schrittweise erfolgen soll.

Ziel ist es, die laufenden Kosten über entsprechende Einsparungen bzw. Aufgabenverlagerungen zum Service-Center zu finanzieren. Nach derzeitigem Erkenntnisstand kommen hierfür in Frage:

<sup>8</sup> Enthalten sind Kosten für Arbeitsplatzausstattung, Raumgestaltung (inkl. Schulungs-/Sozialräumen), ACD-Komponenten (automatische Anrufverteilung), Wissensmanagement, Ticketing.

6,0 VK bei der Telefonzentrale (OrgA/4): 286.000 € (inkl. Gemein- und Sachkosten)  
2,0 VK bei EP (Telefonsachbearbeiter/-in)<sup>9</sup>: 110.000 € (inkl. Gemein- und Sachkosten)

Weiterhin ist davon auszugehen, dass durch die Integration derzeit bestehender dezentraler Service-Hotlines ins Service-Center weitere Stellenanteile realisiert werden können.

Auf Basis der bereits durchgeführten Verkehrsmessung und einer weiteren nach Etablierung des Service-Centers durchzuführenden Verkehrsmessung können in einem zweiten Schritt weitere Stellenanteile ermittelt werden.

## 8 Chancen und Risiken

Zu erwartende positive Effekte sind bereits in den Zielsetzungen dargestellt. Insgesamt stellt ein Service-Center eine gute Chance zur Modernisierung wesentlicher, insbesondere publikumsrelevanter Verwaltungsprozesse dar. Basis für die Implementierung eines Service-Centers ist der Aufbau einer leistungsfähigen und prozessbezogenen Wissensdatenbank und den damit vielfach einhergehenden positiven externen Effekten (z.B. Vereinfachung der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Schließlich ist mit einer positiven Auswirkung auf das Image der Stadtverwaltung zu rechnen.

Das wesentliche Risiko des Projektes besteht darin, dass das Ziel einer Refinanzierung durch Prozessoptimierung nicht erreicht werden kann. Eine Vorleistung aus dem Gesamthaushalt ist nach derzeitiger Sicht zwingend erforderlich. Inwieweit die investierten Mittel später durch tatsächliche Einsparungen kompensiert werden können und darüber hinaus ein Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden kann, lässt sich erst nach Messung der eingetretenen Entlastungseffekte feststellen.

Das Finanzreferat weist besonders darauf hin, dass es den vorgesehenen Modellversuch inhaltlich begrüßt, aber in Anbetracht der hohen Dauerbetriebskosten in Verbindung mit der unsicheren Refinanzierung über die tatsächlichen Einsparungen in den Dienststellen (wie diesbezügliche Erfahrungen aus der Vergangenheit belegen) mit einer dauerhaften Erhöhung der laufenden Kosten in Höhe von 1,14 Mio. Euro und damit einer Verschlechterung des Gesamthaushalts gerechnet werden muss.

## 9 Offene Fragen

Folgende Fragen wurden in der Stellungnahme des Geschäftsbereichs OBM und PR OBM vom 20.07.2012 und bei der Diskussion des Projektsteckbriefs am 23.07.2012 aufgeworfen. Dabei handelt es sich um Fragen, die erst im Rahmen der Projektarbeit beantwortet werden können bzw. für die eine Lösung gefunden werden muss.

- *Sind weitere Verkehrsmessungen vor und nach dem Start des Service-Centers mit geänderten bzw. neuen Messungsparametern erforderlich?*
- *Wie werden Entlastungseffekte (ggf. auch Mehrbelastungen) gemessen, transparent dargestellt und bewertet?*
- *Wie wird sichergestellt, dass im Rahmen der fallabschließenden Bearbeitung durch das Service-Center keine zusätzlichen Belastungen (z.B. durch Rückfragen) für die Publikumsdienststellen entstehen?*
- *Wie wird sichergestellt, dass durch die Einrichtung eines Service-Centers bei den Dienststellen mit Parteiverkehr keine Verschlechterung der Warte- und Bearbeitungszeiten eintreten?*

---

<sup>9</sup> Eine Verlagerung von 2 VK von EP auf das Service-Center stellt keinen Automatismus dar. Eine Verlagerung kann nur erfolgen, wenn auch die jeweiligen Bürger- und Behördenanrufe durch das Service-Center beantwortet werden.

- *Welche weiteren Dienststellen sind mittel- und langfristig in das Projekt Service-Center einzubeziehen? Wie kann die laufende Informationsversorgung und Einbindung dieser Dienststellen erfolgen?*
- *Welche Stellenbewertung erscheint im Hinblick auf die gestellten Anforderungen und das städtische Gehaltsgefüge angemessen?*
- *Wie wird die Erstellung und laufende Pflege der Wissensdatenbank organisiert?*
- *Gibt es weitere bisher nicht betrachtete Alternativen und Gestaltungsoptionen zum Service-Center?*

## **10 Projektdauer**

Die Erfahrungen aus dem Bundesprojekt D115 zeigen eine Dauer von 14 – 24 Monaten für den Aufbau und Etablierung eines Service-Centers (10 – 18 Monate für den Aufbau und 4 – 6 Monate für die Anlauf- und Erprobungsphase des Service-Centers).

## **11 Weiteres Vorgehen**

Zum weiteren Vorgehen sind folgende Schritte geplant:

- a. Einsetzen der Projektleitung und der Projektgruppe entsprechend der vorgeschlagenen Projektorganisation
- b. Projektstart, Konkretisierung der Arbeitspakete und zeitliche Planung
- c. Beginn der praktischen Projektarbeit

## **12 Beschlussvorschlag**

Die Verwaltung wird beauftragt, ein Pilotprojekt Service-Center durchzuführen und nach einer Pilotphase auszuwerten, inwieweit sich die Qualität verbessert hat und wie sich die finanzielle Situation darstellt.

**II. Ref. I/POA**           gez. Köhler (Unterschrift liegt elektronisch vor)

Nürnberg, 27.12.2012  
Amt für Organisation,  
Informationsverarbeitung und Zentrale  
Dienste

gez. Pfeiffer-Beck                           (5216)  
(Unterschrift liegt elektronisch vor)

Abdruck:

Ref. II  
GPR

BA/NOS  
OA  
EP  
StN  
SÖR

**Anlagen**

TOP 100-Leistungen

Auswahl TOP 100-Leistungen in den Geschäftsbereichen OBM/2.BM (ohne SÖR)

## Anlage: TOP 100-Leistungen

### TOP-100-Liste I

1. Personalausweis beantragen
2. Melderegisterauskunft beantragen
3. Kraftfahrzeug anmelden
4. Kraftfahrzeug ummelden
5. Reisepass beantragen
6. Wohnsitz ummelden
7. Wohngeld beantragen
8. Kinderreisepass beantragen
9. Eheschließung anmelden
10. Gewerbe anmelden
11. Führungszeugnis beantragen
12. Kraftfahrzeug abmelden
13. Kurzzeitkennzeichen beantragen
14. Halterauskunft einholen
15. Lohnsteuerkarte beantragen
16. Wunschkennzeichen reservieren
17. Wohnsitz anmelden
18. Führerschein beantragen
19. Feinstaubplakette beantragen
20. Hund anmelden
21. Fahrzeugschein ersetzen
22. Ausbildungsförderung beantragen
23. Meldebescheinigung beantragen
24. Unterhaltsvorschuss beantragen
25. Führerschein ersetzen
26. Parkausweis für Schwerbehinderte beantragen
27. Kopien und Unterschriften beglaubigen
28. Führerschein in EU-Führerschein umtauschen
29. Bußgeld bezahlen
30. Sperrmüll entsorgen
31. Lohnsteuerkarte ändern
32. Fundsachen nachfragen
33. Wohnberechtigungsschein beantragen
34. Schwerbehindertenausweis beantragen
35. Einbürgerung
36. Fällten/Rückschnitte auf Privatgrundstücken beantragen
37. Lohnsteuerkarte ersetzen
38. Auszug aus dem Gewereregister beantragen
39. Bewohnerparkausweis beantragen
40. Ermäßigten Nahverkehrsticket beantragen
41. Lärmbelästigung melden
42. Kataster-/Liegenschaftsauskunft einholen
43. Internationalen Führerschein beantragen
44. Pass für Geringverdienende beantragen
45. Zulassungsbescheinigung I ersetzen
46. Gewerbe abmelden
47. Fahrerkarte beantragen
48. Ausfuhrkennzeichen beantragen
49. Verpflichtungserklärung beantragen
50. Vorläufigen Reisepass beantragen

### TOP-100-Liste II

51. Baugenehmigung beantragen
52. Gesundheitszeugnis im Lebensmittelbereich erwerben
53. Wohnsitz abmelden
54. Krankentransport abrechnen
55. Sondernutzung von Verkehrsflächen beantragen
56. Bombenfund melden
57. Arbeitslosengeld II beantragen
58. VHS-Anmeldung
59. Elterngeld beantragen
60. Kanalstörungen melden
61. Namensänderung beantragen
62. Schwerbehindertenausweis verlängern
63. Ratten melden
64. Wunschkennzeichen verlängern
65. Status der Ausweisbeantragung abfragen
66. GEZ-Befreiung beantragen
67. Zulassungsbescheinigung II beantragen
68. Straßenbeleuchtungsstörung melden
69. Zweitwohnsitzsteuer bezahlen
70. Verkehrszeichen- und Ampelstörung melden
71. Baustelle einrichten
72. Mietspiegel anfordern
73. Begleitetes Fahren ab 17 Jahren beantragen
74. Zulassungsbescheinigung II ändern
75. Zulassungsbescheinigung I ändern
76. Karteikartenabschrift des Führerscheins beantragen
77. Gewerbe ummelden
78. Visum beantragen
79. Steuerliche Lebensbescheinigung beantragen
80. Beglaubigte Abschrift aus dem Geburtenregister beantragen
81. Status der Führerscheinbeantragung abfragen
82. Abfall beseitigen
83. Als Wahlhelfer melden
84. Aufenthaltserlaubnis beantragen
85. Ausländischen Führerscheine umschreiben
86. Bau prüfen
87. Ehefähigkeitszeugnis beantragen
88. Fahrerlaubnis wiedererteilen
89. Führerschein erweitern
90. Führerschein zur Fahrgastbeförderung beantragen
91. Geburtsurkunde beantragen
92. Gehwegschäden melden
93. Reisegewerbekarte beantragen
94. Sterbeurkunde beantragen
95. Zweitwohnsitz anmelden
96. Heiratsurkunde beantragen
97. Wilder Müll melden
98. Genehmigung zum Baum fällen /Baumschutz
99. Wohnungsbeschaffungshilfe beantragen/drohende Obdachlosigkeit/Hilfen zur Wohnungsanmietung
100. Status der Rückläufer Zulassungsbescheinigung II abfragen

**Anlage: Auswahl TOP 100-Leistungen in den Geschäftsbereichen OBM/2.BM**

<b>TOP</b>	<b>Leistung</b>
1	Personalausweis beantragen
2	Melderegisterauskunft beantragen
3	Kraftfahrzeug anmelden
4	Kraftfahrzeug ummelden
5	Reisepass beantragen
6	Wohnsitz ummelden
8	Kinderreisepass beantragen
9	Eheschließung anmelden
10	Gewerbe anmelden
11	Führungszeugnis beantragen
12	Kraftfahrzeug abmelden
13	Kurzzeitkennzeichen beantragen
14	Halterauskunft einholen
16	Wunschkenzeichen reservieren
17	Wohnsitz anmelden
18	Führerschein beantragen
19	Feinstaubplakette beantragen
20	Hund anmelden
21	Fahrzeugschein ersetzen
23	Meldebescheinigung beantragen
25	Führerschein ersetzen
27	Kopien und Unterschriften beglaubigen
28	Führerschein in EU-Führerschein umtauschen
35	Einbürgerung
36	Fällen/Rückschnitte auf Privatgrundstücken beantragen
38	Auszug aus dem Gewerberegister beantragen
42	Kataster-/Liegenschaftsauskunft einholen
43	Internationalen Führerschein beantragen
45	Zulassungsbescheinigung I ersetzen
46	Gewerbe abmelden
47	Fahrerkarte beantragen
48	Ausfuhrkennzeichen beantragen
49	Verpflichtungserklärung beantragen
50	Vorläufigen Reisepass beantragen

- 53 Wohnsitz abmelden
- 61 Namensänderung beantragen
- 64 Wunschkennzeichen verlängern
- 65 Status der Ausweisbeantragung abfragen
- 67 Zulassungsbescheinigung II beantragen
- 73 Begleitetes Fahren ab 17 Jahren beantragen
- 74 Zulassungsbescheinigung II ändern
- 75 Zulassungsbescheinigung I ändern
- 76 Karteikartenabschrift des Führerscheins beantragen
- 77 Gewerbe ummelden
- 78 Visum beantragen
- 79 Steuerliche Lebensbescheinigung beantragen
- 80 Abstammungsurkunde beantragen
- 81 Status der Führerscheinbeantragung abfragen
- 84 Aufenthaltserlaubnis beantragen
- 85 Ausländischen Führerscheine umschreiben
- 87 Ehefähigkeitszeugnis beantragen
- 88 Fahrerlaubnis wiedererteilen
- 89 Führerschein erweitern
- 90 Führerschein zur Fahrgastbeförderung beantragen
- 91 Geburtsurkunde beantragen
- 93 Reisegewerbekarte beantragen
- 94 Sterbeurkunde beantragen
- 95 Zweitwohnsitz anmelden
- 96 Heiratsurkunde beantragen
- 100 Status der Rückläufer Zulassungsbescheinigung II abfragen