Entwurf

Ausbildungs- und Qualifizierungskonzept für das Service-Center Nürnberg

Das Service-Center der Stadt Nürnberg ist eine moderne Dienstleistungseinrichtung, die zum Nutzen der Bürgerinnen und Bürger und der Verwaltung arbeitet.

Als Zielvorstellung arbeiten im Service-Center motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hilfsbereit, lösungsorientiert, effizient und kompetent als „Stimmen der Stadt Nürnberg" Fragen der Bürgerinnen und Bürger beantworten oder weiterleiten. Sie sind die tragende Säule des Service-Centers. Ihre Ausbildung und Problemlösungsfähigkeit formen das Gesicht des Service-Centers.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Service-Centers für diese Tätigkeit zu schulen, sind vorbereitende und begleitende Maßnahmen notwendig.

Welche Maßnahmen sind durchzuführen?

- Als vorbereitende Maßnahmen sind durchzuführen:
  - Kommunikationstraining am Telefon
  - Schulung der Telefonanlage (Vermittlungssoftware VoIP)
  - Schulung der Service-Center Software (Recherche- und Informationssoftware)
  - Inhaltliche Schulungen (allgemeine Informationen über die Stadtverwaltung und spezifische Inhalte [1]über die Pilotdienststellen)
  - Einweisung in den ergonomisch gestalteten Arbeitsplatz
  - Gesundheitsmanagement
  - Teambildungstag
- Als begleitende Maßnahmen sind durchzuführen:
  - Coaching
  - Teambildende Maßnahmen
  - Regelmäßige Teambesprechungen (Jour fixe)
  - Intensivierung des Kommunikationstrainings

Die vorbereitenden Maßnahmen sollen als Grundlagenschulung vor der Inbetriebnahme des Service-Centers dienen, die begleitenden Maßnahmen sollen während des Betriebs erfolgen. Nach der Auswertung der rückgekoppelten weiteren Bedarfe sind ggf. Aufbauschulungen und Vertiefungsschulungen anzubieten. Bei Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse müssen spezielle Schulungen abgehalten werden. Zur Qualitätssicherung sind regelmäßige Teambesprechungen (Jour fixe) angedacht. Während des Betriebs neu hinzugekommene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an Hand eines Einarbeitungsplans zu schulen. Für einige Maßnahmen könnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Leitnutzerinnen und Leitnutzer ausgebildet werden.

[1] Art und Umfang dieser Inhalte müssen durch die Pilotdienststellen festgelegt werden

Die Maßnahmen müssen personen- und zielorientiert, insbesondere barrierefrei angeboten werden.

An wen richten sich die Maßnahmen und Schulungen?

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Service-Centers verfügen über unterschiedliche Wissensstände und Ausbildungsniveaus. Es handelt sich um

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der bisherigen Telefonzentrale
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits länger in anderen Bereichen der Stadtverwaltung arbeiten (interne Ausschreibung)
- Absolventinnen und Absolventen der QE 2
- Externe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ohne Verwaltungserfahrung/-ausbildung (externe Ausschreibung)
- Später: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die während des Betriebs neu zum Service-Center kommen

Welche Erfahrungen dienten als Grundlage?

Zusätzlich zur allgemeinen Recherche konnten Schulungserfahrungen und Konzepte im Bereich Service-Center und Behördentelefonnummer 115 von folgenden Städten ausgewertet werden:

- Frankfurt am Main
- Karlsruhe
- Kassel
- Leipzig
- Wuppertal

Welche Inhalte haben die einzelnen Maßnahmen?

Vorbereitende Maßnahmen

1. **Kommunikationstraining am Telefon (Basisschulung)**

   Das Telefon ist die Schnittstelle zu den Bürgerinnen und Bürgern. Über das Telefon findet meist der erste Kontakt zur Behörde statt. Wird hier bereits professionell seitens der Behörde gehandelt, kann sehr viel Zeit und Energie auf beiden Seiten gespart werden.

   Was bedeutet Kommunikation am Telefon?

   Es beginnt schon damit, dass die Gespräche professionell eröffnet und dann die Fäden in der Hand behalten werden. Die Bürgerinnen und Bürger sind gezielt durch die Gespräche zu führen. Auch schwierige Situationen müssen gemeistert und bisweilen müssen Grenzen aufgezeigt werden. Dabei muss aber immer der Servicecharakter im Auge behalten werden. Dies erfordert eine professionelle Schulung durch ein

Unternehmen, das kommunale Gegebenheiten kennt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt, diese Situationen gut zu meistern und dabei auch zu lernen, die möglichen Stresssituationen zu bewältigen.

Die Schulung wird auf eine Dauer von 2 - 3 Tagen angesetzt und in Gruppen bis zu 10 Personen durchgeführt. Es ist Theorie aber auch Praxis mit Hilfe von gegenseitigen Telefonbeispielen zu vermitteln (Rollenspiele).

Hauptthemen sind hierbei:

- Gespräche am Telefon zu führen
  - Wie werden Gespräche aufgebaut?
  - Begrüßung
  - Bedarf analysieren
  - Mit Gesprächsstruktur und Gesprächsführungshilfen (Meinten Sie…?) gezielt durch das Gespräch führen
  - Gesprächsleitfaden
  - Das Gespräch beenden[2]
  - Frage- und Argumentationstechniken
  - Bedeutung und Wirksamkeit der Stimme

- Serviceorientiert kommunizieren
  - Missverständnisse vermeiden
  - Aktives Zuhören (Mitdenken statt Belehren)
  - Überraschen damit, dass man netter ist als erwartet

- Schwierige Gespräche
  - Verschiedene Kundentypen
  - Beschwerden annehmen und Erwartungen erkennen
  - Konfliktgespräche führen und Grenzen setzen
  - Eigenes Verhalten hinterfragen
  - Sich abgrenzen und abschalten können (Stressneutralisation)
  - Notfallverhalten

- Interkulturelles Verständnis
  - Stimmlagen deuten
  - Bruchstückhafte Frageelemente zusammensetzen

Angedacht ist hier eine externe Ausschreibung im Rahmen einer Angebotsaufforderung ohne Teilnahmewettbewerb.

2. Schulung der Telefonanlage (Vermittlungssoftware VoIP)

[2] Hier muss daran gedacht werden, dass es unterschiedliche Gründe gibt, das Gespräch zu beenden: z.B. fallabschließende Verauskunftung, Weiterverbinden, Ticket aufnehmen usw. hängt mit Nr. 4 Gesprächsroutinen zusammen.

Nur wenn die Funktionen der Hardware/Software sicher beherrscht werden, kann das System voll genutzt werden. Ggf. könnten hier Leitnutzerinnen und Leitnutzer ausgebildet werden. Die Maßnahme findet in Zusammenarbeit mit OrgA/IT statt.

3. Schulung der Service-Center Software (Recherche und Informationssoftware)

Nur wenn die Funktionen der Software sicher beherrscht werden, kann das System voll genutzt werden. Es werden zusätzlich Leitnutzerinnen und Leitnutzer ausgebildet. So ist bei Problemen und bei der Einweisung Hilfe immer vor Ort. Die Maßnahme findet in Zusammenarbeit mit der Herstellerfirma statt.

4. **Inhaltliche Schulungen** (allgemeine Informationen über die Stadtverwaltung und spezifische Inhalte über die Pilotdienststellen)

Nur wenn die Hintergründe über die Tätigkeit im Service-Center bekannt sind, kann effiziente Auskunft gegeben werden.

- Allgemeine Informationen über die Stadtverwaltung
  - Dienststellen und ihre Aufgaben
  - Abläufe
  - Sonstiges

- Spezifische Informationen über die Pilotdienststellen
  - Inhalte
  - Onlineanwendungen

- Allgemeine Abläufe im Service-Center
  - Wissensdatenbank
  - Informationsweitergabe
  - Gesprächsroutinen (in Abstimmung mit dem Kommunikationsseminar)
  - Sonstiges (z.B. Örtlichkeiten erklären)

Für die Allgemeinen Informationen bei der Stadt konnte bereits Herr Suhr gewonnen werden. Für die anderen Bereiche sollte die Schulung über die Service-Center Leitung bzw. die Pilotdienststellen erfolgen.

5. Einweisung in den ergonomisch gestalteten Arbeitsplatz

Nur wenn die Nutzung des Arbeitsplatzes geschult wird, kann man den besten Nutzen daraus ziehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden deshalb von den Firmen und der Arbeitssicherheit über die höhenverstellbaren Schreibtische mit Memoryfunktion und die Einstell-Möglichkeiten der Bürostühle, sowie die wichtigsten ergonomischen Regeln für die Arbeit an Bildschirmarbeitsplätzen (U.a. Nutzung von Bildschirm, Tastatur und Maus) eingewiesen.

6. Gesundheitsmanagement

Um der Stressbelastung entgegen zu wirken, könnte z.B. eine Blitzentspannung angeboten werden. Hier sollte eine Trainingseinheit in die vorbereitenden Maßnahmen integriert werden.

Trotz ergonomisch gestalteten Arbeitsplatzes muss auf den Rücken geachtet werden. Rückentraining könnte auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau abgestimmt werden.

Die Trainerkosten würden vom Gesundheitsmanagement des Personalamts getragen.

7. Teambildungstag

An diesem Tag wird das Fundament für das Team des Service-Centers gelegt. Es sind neben den Teammitgliedern auch die Projektleitung, die Dienststellenleitung, der Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung anwesend. Die Schulungen der unterschiedlichen Adressatenkreise könnten zeitlich etwas auseinander liegen. Daher macht der Teambildungstag erst Sinn, wenn (nahezu) alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da sind. Generell sollen für alle Beteiligten wahrnehmbare erste Gewohnheiten bzw. Strukturen erlangt werden, welche als Basis für Vertrauen und Sicherheit von zentraler Bedeutung sind hinsichtlich der zukünftigen gemeinsamen Tätigkeit. Die Aufgaben und die Ziele werden gemeinsam erarbeitet, aber auch Teamziele sind gemeinsam zu entwickeln. Diese Maßnahme dient vor allem der Motivation der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insbesondere auch dem Kennenlernen.

Für diese Maßnahme konnte Frau Weinzierl und ihr Team von der Personalberatung - PA/1 gewonnen werden. Die Personalberatung ist auch in der Lage, den Prozess als Coach weiter zu begleiten.

Begleitende Maßnahmen

8. Coaching

Ganz wichtig ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch während des Betriebs zu unterstützen. Hier bietet sich ein Coaching durch die Trainerinnen des Teambildungstags an. Die Trainerinnen sind bereits bekannt und kennen die Gegebenheiten. Sie können in Gruppen- und Einzelcoaching den Prozess begleiten.

Inhalte könnten sein:

- Stressmanagement
- Konzentrations- und Arbeitstechniken (z.B. aktives Zuhören)
- Konfliktbewältigung

- Inhalte, die aus Ergebnissen der Teambesprechungen (Jour fixe) rückgekoppelt wurden.

9. Teambildende Maßnahmen

Die Teambildung hat mit dem Teambildungstag erst ihren Anfang genommen und bedarf weiter der professionellen Unterstützung. Der Gewinn, der aus einem gut funktionierenden Team folgt, ist entscheidend für die gute Arbeit und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Service-Center. Teambildung ist ein langandauernder Prozess, der ebenfalls professionell begleitet werden muss. U.a. können als Basis gemeinsame Workshops, deren Inhalte sich aus der Rückkopplung der Teambesprechungen (Jour fixe) ergeben können, genutzt werden.

10. Regelmäßiger Jour fixe

Von großer Bedeutung ist es, einen regelmäßigen Austausch über Inhalte und Herausforderungen des Tagesgeschäfts zu initiieren. Durch die Leitung werden aktuelle Probleme und Anforderungen aufgegriffen und verschriftlicht. Bei einem regelmäßigem Jour fixe werden diese mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen und soweit möglich geeignete Lösungen vereinbart. Es besteht beim Jour fixe auch gleich die Möglichkeit, neue Fragen und Anregungen als Rückkopplung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubringen und eine einheitliche Bearbeitung abzustimmen. Gerade die Erfahrungen und Anregungen der Basis sind für die weiteren Prozesse und den Erfolg des Service-Centers unabdingbar. Diese Ergebnisse bilden dann wichtige Anhaltspunkte für weitere Schulungen und Maßnahmen. Auf diese Weise gelingt es auch, einen Qualitätsprozess einzuleiten.

11. Intensivierung des Kommunikationstrainings

Nach einer Betriebszeit von ca. 6 Monaten ist eine Intensivierung des Kommunikationstrainings vorgesehen. An 2 Tagen sind die Inhalte der Basisschulung zu intensivieren und die rückgekoppelten Bedarfe abzudecken.