

Stadt Ulm

ulm

Konzeptionelle Umsetzung
Multikanal-Servicecenter-Projekt
für die Stadtverwaltung Ulm

Stadt Ulm

Zentrale Steuerung und Dienste

Interne Dienste Verwaltung

in Zusammenarbeit mit der **Firma audius**

IT-Service GmbH • Mercedesstraße 31 • 71384 Weinstadt

INHALTSVERZEICHNIS

1	Übersicht	7
1.1	Projektanlass	7
1.2	Umfang/Scope.....	9
1.3	Ziele	9
2	Ausgangslage / IST-Analyse	11
2.1	Prozesse Fernsprechzentrale.....	11
2.2	Prozesse Bürgerdienste III.....	12
2.3	Prozesse Infostelle.....	12
2.4	Wissensmanagement.....	13
2.5	Personal.....	13
2.6	Räumlichkeiten.....	14
2.7	IT-Hardware und Software.....	14
2.8	Stammdaten	15
2.9	Interviews.....	17
2.10	Telefonauswertung FSZ und BD III	17
3	Canvas-Analyse	25
3.1	Kategorien.....	25
3.2	Bewertung	26
3.3	Netzdiagramm.....	29
4	SOLL-Prozesse	31
4.1	Soll-Prozess MSC.....	31
4.1.1	Eingangskanäle und Routing ins MSC.....	32
4.1.2	Ticketbearbeitung.....	33
4.1.3	Call-Workflow inkl. ACD.....	34
4.1.4	Bearbeitung schriftlicher Bürgeranliegen.....	36
4.1.5	Service-Point.....	36
4.1.6	Terminvergabe.....	36
4.1.7	Mängelmelder/Anliegenmanagement.....	37
4.1.8	Wissensmanagement.....	38
4.2	Wissensmanagement-Prozess.....	39

4.2.1	Erstellungsprozess	40
4.2.2	Aktualisierungs- und Änderungsprozess	40
4.2.3	Rollenmanagement.....	40
4.3	Stammdatenmanagement.....	41
4.4	Notfallplan.....	41
4.5	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	42
4.6	Datenschutz und Datenspeicherung	43
5	Toolauswahl	44
5.1	Ticketsystem	44
5.1.1	Anforderungen	44
5.1.2	Shortlisting mit Nutzwertanalyse und Bewertungsmatrix.....	45
5.1.3	Empfehlung	47
5.2	Wissensdatenbank	47
5.3	Telefonanlage	48
5.4	Telefonie-Software.....	48
5.5	Stammdaten	48
5.6	Mängelmelder/Anliegenmanagement.....	48
5.7	Fachanwendungen	48
5.8	Terminvergabe.....	49
5.9	Auswertungen.....	49
5.10	Schnittstellenanbindung.....	49
6	Personal	51
6.1	Organigramm.....	51
6.2	Stellenbeschreibungen.....	51
6.3	Stellenbewertung	51
6.4	Stellenausschreibung.....	51
6.5	Ablauforganisation	52
6.5.1	Teamaufstellung.....	52
6.5.2	Kommunikation	52
6.6	Onboarding	52
7	Servicelevel-Management	54

7.1	Serviceversprechen.....	54
7.2	Servicezeiten.....	54
7.3	Einhaltung und Steuerung der Servicelevel.....	54
7.4	Standard Operating Procedure für zukünftigen Kundenservice.....	54
8	Räumlichkeiten und Arbeitsplätze.....	55
8.1	Raum- und Nutzungskonzept.....	55
8.1.1	Anforderungen	55
8.1.2	Beispiele.....	56
8.2	Lokation MSC.....	57
8.3	Arbeitsplatzgestaltung	57
8.3.1	Grundausrüstung.....	57
8.3.2	Hardware.....	57
8.3.3	Software.....	57
8.3.4	Service-Point.....	57
9	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	58
9.1	Qualitative Betrachtung	58
9.1.1	Imageverbesserung.....	58
9.1.2	Bedeutung für die Strategie der Behörde.....	58
9.1.3	Einheitliches Verwaltungshandeln	59
9.1.4	Verkürzung der Durchlaufzeiten.....	59
9.1.5	Qualitätsverbesserung der Aufgabendurchführung.....	60
9.1.6	Nutzung von vorhandenen und bewährten Technologien.....	60
9.1.7	Gemeinsame Informationsbasis aller Fachabteilung.....	60
9.1.8	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin	61
9.1.9	Sichtbare Qualifikationserweiterung.....	61
9.2	Monetäre Betrachtung	62
9.2.1	Einsparungspotentiale in der Startphase durch Rufnummernmigration Meldewesen und Fernsprechzentrale in das MSC.....	65
9.2.2	Einsparungspotentiale in der Rolloutphase durch Rufnummernmigration der weiteren Abteilungen von BD III mit der Entgeltgruppe EG9a, EG8 und EG7	67
9.3	Investitionskosten	74
9.4	Externe Dienstleistung.....	75

9.5	Laufende Betriebskosten	75
9.5.1	Server- und Lizenzkosten	75
9.6	Kapazitätsplanung und laufende Personalkosten	76
9.6.1	Optionen für den MSC-Piloten.....	81
9.6.2	Raum- und Energiekosten.....	83
9.7	Gesamtkostenschätzung	83
9.7.1	Gesamtübersicht der Einsparungen	84
10	Marketingmaßnahmen	86
10.1	Interne Marketingmaßnahmen	86
10.2	Externe Marketingmaßnahmen	86
11	Risikoanalyse	87
12	Projekt-Roadmap inkl. Implementierungsplan für Pilot	89
12.1	Zeitschiene	89
12.2	Projektstrukturplan	90
12.3	Teilprojekte und Arbeitspakete.....	90
12.4	Organigramm Projektteam.....	91
13	Rollout / Ausblick	92
13.1	Potential bei den Bürgerdiensten	92
13.2	Potential beim Fachbereich Kultur (BM 2).....	92
14	Glossar	93
15	Quellenverzeichnis	96
15.1	Abbildungen.....	96
15.2	Tabellen.....	97
15.3	Anlagedokumente.....	99

ÄNDERUNGSHISTORIE

Nr.	Version	Datum	Autor	Änderungen
1	0.1	24.10.2022	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Initiale Version DRAFT
2	0.2	02.11.2022	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Aktualisierung Inhalte nach Workshop am 27.10.2022
3	0.3	11.11.2022	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Aktualisierung der Inhalte nach Besichtigung 10.11.2022
4	1.0	23.12.2022	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Erstellung Entwurfsversion
5	1.1	11.01.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Update Wirtschaftlichkeitsanalyse
6	1.2	30.01.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Inhaltliche Ergänzungen
7	1.5	03.02.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Inhaltliche Ergänzungen
8	1.6	27.02.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Anpassungen nach Review I
9	1.7	06.03.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Anpassungen nach Review II
10	1.8	09.03.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Anpassungen nach Review III
11	1.9	10.03.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Anpassungen nach Review IV
12	2.0	16.03.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Abgabe Finale Version
13	2.1	16.03.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Finale Anpassung nach Ergänzungen durch die Stadt Ulm
14	2.2	31.03.2023	Projektteam: Stadt Ulm, audius	Finale Anpassung nach Ergänzungen durch die Stadt Ulm

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im vorliegenden Konzept ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Dies ist wertneutral zu sehen und schließt alle Geschlechter stets mit ein.

1 ÜBERSICHT

Die Kontaktaufnahme zwischen den Bürgern und der Stadtverwaltung Ulm erfolgt aktuell über viele verschiedene Eingangskanäle (Telefonzentrale, dezentrale Sammelrufnummern, Infostelle im Rathaus, zentrale und dezentrale E-Mail-Adressen, Homepage, Social Media, Mängelmelder). Die Anliegen werden von unterschiedlichen und voneinander unabhängigen Stellen bearbeitet.

Ziel ist die Einführung eines Multikanal-Servicecenters (nachfolgend auch MSC genannt), um damit die Grundlage einer zukunftsfähigen Kommunikationsstruktur zwischen Bürgerschaft und Verwaltung durch Beantwortung von Anliegen über verschiedene Eingangskanäle im Erstkontakt zu gewährleisten. Die Bündelung an einer Stelle soll nicht nur zu einem deutlich verbesserten Bürgerservice führen, sondern auch der Entlastung der Fachabteilungen dienen, um damit eine deutliche Wirtschaftlichkeits- und Effizienzsteigerung zu ermöglichen.

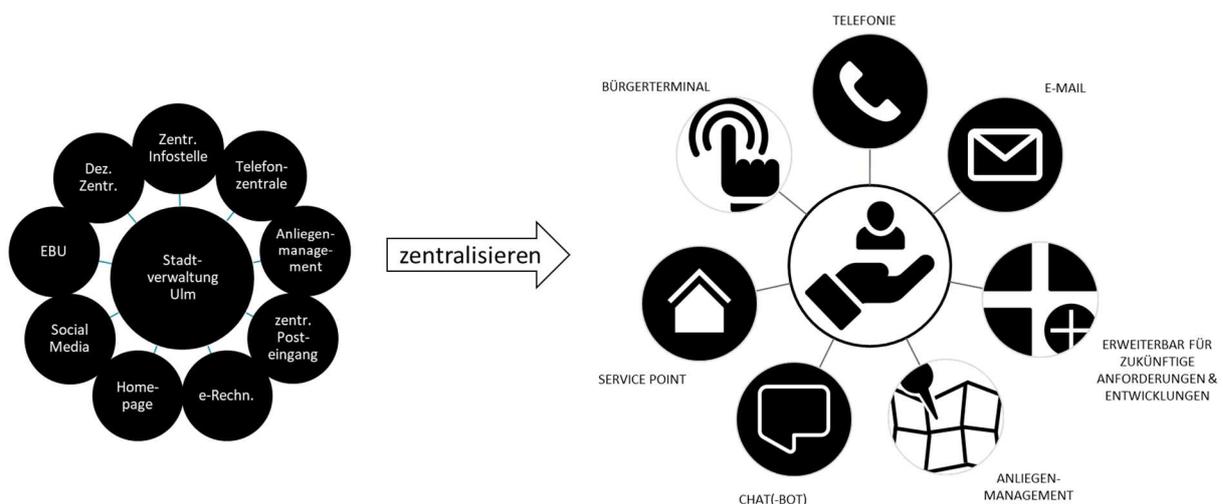


Abbildung 1 Zentralisierung der Eingangskanäle

1.1 Projektanlass

Durch die Vielzahl an Eingangskanälen, mit denen an unterschiedlichen Stellen gearbeitet wird, ergeben sich nicht standardisierte Bearbeitungs- und Weiterleitungsprozesse innerhalb der Stadtverwaltung, die nicht nachverfolgt werden können. Anliegen gehen häufig an der falschen Stelle ein und werden im weiteren Schritt nicht an die letztendlich zuständige Abteilung oder auch an mehrere Abteilungen weitergeleitet.

Folgende entscheidende Komponenten waren der Ausgangspunkt der Planungen zum Aufbau eines Multikanal-Servicecenters bei der Stadtverwaltung Ulm:

- Die neue Kommunikationstechnik: Die alte Telekommunikations-Anlage (TK) wurde durch eine neue serverbasierte Kommunikationslösung ersetzt (UC-Projekt, GD 040/2015), in diesem Zuge wurde auch die Fernsprechzentrale mit einer neuen Software und Applikationen ausgestattet. Durch die Erreichbarkeitsanzeigen, elektronische Telefonbücher und direkte Rückfrage- und

Vermittlungsfunktionen wurde die Vermittlungsarbeit weiter ausgebaut, dadurch wurden im weiteren Verlauf Fehlvermittlungen reduziert.

- Das im Jahr 2018 etablierte Anliegenmanagement

Der Bürgerservice und die Bürgerzufriedenheit zählen zu den höchsten Prioritäten innerhalb der Stadtverwaltung. Die oberste Aufgabe der Stadtverwaltung ist es, für Fragen und Anliegen der Bürgerschaft offen und erreichbar zu sein. Die Stadtverwaltung muss auf jedem möglichen Weg ihren Bürgern Rede und Antwort stehen können. Sofern ein persönlicher Kontakt nicht möglich ist, muss dieser virtuell stattfinden. Dafür gilt es, die nötige Infrastruktur zu schaffen.

Gleichzeitig führt ein zufriedenstellender Bürgerservice zu einer höheren Zufriedenheit innerhalb der Stadtverwaltung.

Die Corona-Pandemie hat zudem gezeigt, wie bedeutend eine gut funktionierende interne Zusammenarbeit und ein gut organisiertes Krisenmanagement sind. Sie offenbarte einige Lücken, ineffiziente Arbeitsabläufe sowie Handlungsbedarf in der Stadtverwaltung, um in Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben. Das Anrufaufkommen an den Stellen mit regem Bürgerkontakt hatte enorm zugenommen. Lange Wartezeiten und Anrufe, die wegen Personalknappheit und -überlastung nicht entgegengenommen werden konnten, sorgten für Beschwerden. Die hohe Anzahl an unterschiedlichen Kontaktstellen belastete den Informationsfluss und erzeugte zusätzlich hohe Informationsverluste innerhalb der Organisation.

In der Konsequenz galt es, die richtigen Schlüsse aus der Krise zu ziehen und darauf zu reagieren. Der Aufbau eines MSC durch die internen Dienste ist daher unumgänglich. Es wird den neuen und gestiegenen Anforderungen gerecht und deckt folgende Bedarf:

- Den Bürgerservice weiter zu verbessern.
- Die Erreichbarkeit der Stadtverwaltung auszubauen.
- Eine zentrale Anlaufstelle für die Bürgerschaft zu etablieren (keine Suche nach Zuständigkeiten).
- Die Zentralisierung und Bündelung von Kommunikationsdiensten der Stadtverwaltung.
- Neue technische Möglichkeiten zu nutzen und UC-Komponenten einzubinden.
- Die Dienste der Stadtverwaltung weiter zu digitalisieren.
- Dem Personalmangel in den Fachabteilungen entgegenzuwirken.
- Die Fachabteilungen zu entlasten.

Zwei weitere Vorhaben zur Digitalisierung der Stadtverwaltung stützen das hier beschriebene Vorhaben. Die Digitale Roadmap der Stadtverwaltung bietet das Potential für eine zukunftsfähige Kommune. Sie ist der Fahrplan der Verwaltungsdigitalisierung für die Jahre 2020 - 2025, in denen vor allem Basisdienste aufgebaut werden sollen.

Innerhalb der Projekte Telefonie (2014) und UC (2017) wurde der Ausbau der Fernsprechzentrale (ZSD/D-VF) zu einem Servicecenter bereits in Betracht gezogen. Die Lenkungsgruppen haben dem Ausbaivorhaben zugestimmt.

1.2 Umfang/Scope

Um den Bürgern der Stadt Ulm den besten Service in Punkto Erreichbarkeit und Zugang zu qualitätsgesicherten und standardisierten Auskünften zu ermöglichen, ist es notwendig, einen dafür vorgesehen Rahmen zu schaffen und seine Parameter zu definieren und umzusetzen.

Die notwendige Voraussetzung für den Aufbau eines MSC ist die vorherige Erarbeitung eines Service-Management-Konzeptes. Ziel dieses Projektes ist es, einen zentralen Eingangskanal in Form eines Multikanal-Servicecenters inklusive der notwendigen Werkzeuge und Prozesse zu schaffen.

Anhand eines Ticketsystems soll jedes eingehende Anliegen erfasst und mithilfe einer zentral basierten Wissensdatenbank (Knowledge Base), die um individuelle Inhalte ergänzt werden kann, bearbeitet werden.

Im ersten Schritt ist es geplant, den Bereich der Bürgerdienste beginnend mit der Abteilung BD III in das MSC aufzunehmen, da in hier das größte Entlastungspotential besteht und die Erreichbarkeit durch Personalengpässe und Überlastung sehr stark eingeschränkt ist.

1.3 Ziele

Das MSC wird mehr sein als eine Stelle zur Beantwortung von Bürgerfragen, zusätzlich sollen Wissen und Informationen gebündelt und die Bürgerinformationsprozesse gestrafft werden. Mit dem Aufbau eines abteilungsübergreifenden Wissenstools und der Bildung eines Expertenteams werden den Bürgern zentralisiert Informationen und Auskünfte zu allen angebotenen Fachabteilungen zur Verfügung gestellt.

Ein Beispiel: Der Aufbau eines qualifizierten Wissensmanagements für fachfremde Kollegen in der Corona-Hotline im Jahr 2020 war langwierig und zum Teil nicht zufriedenstellend: Anrufer (Betroffene, Kontaktpersonen oder Infizierte) erhielten keine bzw. teilweise nur bedingt korrekte Auskünfte, welche wiederum ein zusätzliches Anrufaufkommen generierten.

Neben der Verbesserung des Bürgerservice werden mit dem Projekt folgende Ziele verfolgt:

- Stufenweiser Ausbau der Fernsprechzentrale zu einem MSC mit verschiedenen und erweiterbaren Kanälen, über die Bürger ihre Anfragen stellen können.
- Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit der Stadtverwaltung.
- Aufbau einer Wissensdatenbank für die schnelle und sichere Bearbeitung der Bürgeranliegen im 1st-Level.
- Verbesserung der Bürgerfreundlichkeit durch schnellere und umfassendere Bearbeitung der Anliegen im Erstkontakt (1st-Level).
- Mitwirkung beim Aufbau einer umfangreichen Stammdatenbank, um ein schnelles und zielgerichtetes Routing zu ermöglichen.
- Sicherstellung der digitalen Handlungsfähigkeit und Schaffung einer modernen und zukunftsfähigen Kommunikationsstruktur und -kultur mit der Bürgerschaft.
- Bündelung der vielen Kontakt- und Anlaufstellen der Bürgerschaft in ein MSC.

- Bündelung von Diensten, z.B. Terminvereinbarung, Auskünfte, Anliegen melden.
- Optimierung der Zusammenarbeit von MSC und Fachabteilungen:
 - Reduzierung der internen Anrufvermittlung von Bürgeranliegen durch den Aufbau eines strukturierten Wissensmanagements und dadurch Entlastung der Fachabteilungen.
 - Intelligente Anrufverteilung mit technischer Unterstützung als Erleichterung für die Mitarbeiter; häufig gestellte Fragen können im 1st-Level frühzeitig abgefangen werden.
- Einführung von Servicelevel, Servicestandards und Qualitätskontrolle, dadurch einheitliche Erteilung von Auskünften auf gleichem Qualitätsniveau.
- Reduzierung des Eintrags der Stadtverwaltung im örtlichen Telefonbuch auf die 161-0.
- Vermeidung von Informationsverlusten innerhalb der Stadtverwaltung.
- Integration des Anliegenmanagements in das MSC und dessen Weiterentwicklung.
- Routing der -3333, des Telefonischen Bürgerservices, in das MSC.
- Zusammenführung der Servicenummern mit der Durchwahl -0 (Fernsprechzentrale) und -3322 (Meldewesen) hinsichtlich der allgemeinen Anfragen an die Stadtverwaltung. Die Hauptlast des telefonischen Bürgerservice tragen derzeit die Nummern der Fernsprechzentrale und die telefonische Auskunftsstelle der Meldebehörde. Irrtümlicherweise, auch wegen irreführender Benennung, wird die Nummer der Meldebehörde von den Bürgern als Anlaufstelle für alle Bürgerfragen genutzt. Dies generiert ein enormes Anrufaufkommen bei BD.

2 AUSGANGSLAGE / IST-ANALYSE

In diesem Kapitel wird der gegenwärtige Zustand innerhalb der Stadtverwaltung anhand einer IST-Analyse beschrieben. Bei der Aufnahme der Ausgangslage werden die aktuellen Rahmenbedingungen und Prozesse der Fernsprechzentrale und der Abteilung BD III dargestellt.

2.1 Prozesse Fernsprechzentrale

Die Fernsprechzentrale gehört zur Abteilung Interne Dienste, ist über die zentrale Rufnummer +49 731 161-0 zu erreichen und befindet sich im Rathaus der Stadt Ulm.

Ihre Aufgabe ist es, eingehende Anrufe anzunehmen und an die entsprechenden zuständigen Fachabteilungen weiterzuvermitteln. Hierbei handelt es sich um eine reine Vermittlungstätigkeit. Einfache Auskünfte wie Öffnungszeiten werden direkt durch die Mitarbeiter an den Bürger gegeben.

Eine Dokumentation sowie Anrufnachverfolgung finden aktuell nicht statt. Deshalb kann derzeit nicht festgestellt werden, ob das Bürgeranliegen durch die jeweiligen Sachbearbeiter in den Fachabteilungen aufgenommen und abschließend bearbeitet wurde. So kommt es oft zu vielfachen Weiterleitungen, da der Bürger sich erneut bei der Fernsprechzentrale melden muss, sofern die vorherige Weiterleitung für ihn kein zufriedenstellendes Ergebnis brachte. Dies führt zu einem zusätzlichen Anrufaufkommen und Unmut bei den Bürgern.

Als Informationsquellen für die Mitarbeiter der Fernsprechzentrale dienen das Internet, das städtische Intranet, die Tageszeitung und eigenes angeeignetes Wissen, welches in selbsterstellten Listen und Ordnern dokumentiert und manuell abgelegt wird.

Aktuell ist eine Cisco-VoIP-Telefonanlage bei der Stadtverwaltung Ulm im Betrieb. Für die Fernsprechzentrale wird die Contact-Center-Lösung „Cisco Finesse“ eingesetzt. Die Vermittlung erfolgt über ein konfigurierbares Cisco-Gadget, das den Namen, die E-Mail-Adresse, die Telefonnummer, die Abteilung und den Präsenzstatus der Mitarbeiter anzeigt. Diese Daten werden über eine Schnittstelle zum Active Directory (AD) täglich in das Gadget importiert.

Per Suchfunktion sowie per Vermittlungsbutton werden die Anrufe per Klick weitergeleitet.

Häufig sind die vorhandenen Daten aus dem Gadget für die Mitarbeiter der Fernsprechzentrale jedoch nicht ausreichend, um die konkrete Zuständigkeit und das Tätigkeitsfeld zu ermitteln. Alle Sammelrufnummern sowie die einzelnen Durchwahlen der Sachbearbeiter werden neben den vorhandenen digitalen Daten auf Tischlisten und in Büchern gepflegt. Alle Änderungen werden handschriftlich in einem separaten Ordner nachgehalten. Die Pflege und Aktualisierung der Rufnummern im Intranet wird durch einen Mitarbeiter in der Fernsprechzentrale übernommen.

Es liegt ein fester Schichtplan vor und die genauen Einsatzzeiten der Mitarbeiter werden von Woche zu Woche neu eingeteilt, sodass die telefonische Erreichbarkeit von Montag bis Mittwoch in der Zeit von 08:00 – 16:30 Uhr, donnerstags von 08:00 – 18:00 Uhr und freitags von 08:00 – 15:00 Uhr sichergestellt wird.

Eine Optimierung der vorhandenen Arbeitsweisen im Sinne von KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) findet nicht statt.

2.2 Prozesse Bürgerdienste III

Außer dem Standesamt befinden sich die Sachgebiete von BD III alle im Jahr 2019 eröffneten Neubau in der Olgastraße 66.

Im Sachgebiet Melde- und Ausweiswesen (SG 1) arbeiten die Sachbearbeiter in einem rollierenden System und wechseln sich in den vier Bereichen Startpunkt, Frontoffice, Backoffice und Telefonservice ab.

Im Telefonservice bearbeiten die Mitarbeiter eingehende Anrufe, die über die Sammelanschlussnummer - 3322 und die Rufnummer des Telefonischen Bürgerservice -3333 eingehen.

Im Zuge der IST-Analyse bei der Telefonzentrale des Meldewesens stellte sich heraus, dass etwa 70 % der eingehenden Anrufe Terminwünsche bei den Bürgerdiensten sind. In diesen Fällen werden die Termine im Telefonat mit den Bürgern direkt vereinbart und der Bürger erhält im Gespräch die Aufrufnummer für den Vorort-Termin. Für die Terminbuchung wird aktuell das BD-Terminvereinbarungssystem TEVIS-Termin von der Firma Kommunix GmbH eingesetzt.

Die Sachbearbeiter im Backoffice bearbeiten die eingehenden E-Mails im Sammelpostfach des Meldewesens und die vom zentralen Postfach (info@ulm.de) weitergeleiteten E-Mails. Die Mitarbeiter, die in der Telefonzentrale des Meldewesens eingeteilt sind, kümmern sich neben dem Telefondienst ebenfalls um die Abarbeitung der E-Mails und Faxe.

Der Startpunkt ist die persönliche Anlaufstelle im Eingangsbereich. Hier erhalten die Bürger die Möglichkeit, Termine für verschiedene Dienstleistungen, ausgenommen den Dienstleistungen des Sachgebiets Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen, zu vereinbaren und allgemeine Informationen einzuholen.

Für eine Terminvereinbarung mit dem Sachgebiet Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen müssen die Bürger, aufgrund der Komplexität der Anfragen, vorab eine E-Mail mit dem Anliegen an das Ausländerwesen verfassen. Die eingehenden E-Mails werden anschließend von den Sachbearbeitern bearbeitet. Aktuell sind für diese Dienstleistungen keine Online-Terminvereinbarungen möglich.

2.3 Prozesse Infostelle

Die Infostelle ist eine persönliche Anlaufstelle für die Bürger und befindet sich im 1. Stock des Rathauses im Zimmer 121. Nach Betreten des Rathauses ist die Infostelle auf den ersten Blick nicht erkennbar, da Ausschilderung und Kennzeichnung nicht ausreichend und die Bürotür geschlossen ist.

Die Öffnungszeiten sind von Montag bis Mittwoch in der Zeit von 08:00 - 16:00 Uhr, donnerstags von 08:00 - 17:00 Uhr und freitags von 08:00 - 13:00 Uhr. Die Infostelle wird derzeit von einem Mitarbeiter betreut. Die Bürger erhalten Informationen zu städtischen Dienstleistungen, und Antworten auf allgemeine Fragen zur Stadt Ulm oder auch Ausflugstipps. Den täglich durchschnittlich 25 Besuchern wird auch Hilfe bei der Navigation zu den verschiedenen Anlaufstellen der Stadtverwaltung angeboten.

Der Mitarbeiter der Infostelle befasst sich darüber hinaus mit der Bearbeitung eingehender E-Mails des zentralen Postfachs der Stadtverwaltung Ulm (info@ulm.de). Die über die Homepage ausgefüllten Kontaktformulare gelangen automatisiert und ohne Vorselektieren in dieses zentrale Postfach und werden vom Mitarbeiter kategorisiert und zur Bearbeitung an die zuständige Fachabteilung weitergeleitet. Die vom zentralen Postfach zur Beantwortung an die Abteilungen weitergeleiteten Anliegen belaufen sich auf ca. 13.000 pro Jahr.

Eine Dienstanweisung für die Bearbeitung der zentralen Postfächer der Stadtverwaltung Ulm liegt nicht vor.

Folgende Aufgaben werden vom Mitarbeiter der Infostelle erfüllt:

- Kundenkontakt: Auskunftserteilung, Terminbuchungen, Öffnungszeiten, Zuständigkeiten, auch außerhalb der Stadtverwaltung, Souvenirverkauf, Ausgabe von Informationsmaterial.
Aufkommen/Auslastung: ca. 25 Personen/Tag mit 15 % Arbeitszeitanteil
- Posteingang-E-Mail: reine Weiterleitung an die entsprechenden Abteilungen, der eingehenden E-Mails über info@ulm.de (Kontaktformular auf der Homepage der Stadt Ulm).
Aufkommen/Auslastung: ca. 55 E-Mails/Tag mit 40 % Arbeitszeitanteil
- Verteilung interner Post, die nicht an die Fachabteilungen direkt adressiert ist: Öffnen, selbständige Feststellung des Empfängers und Weiterleitung.
Auslastung: 20 % Arbeitszeitanteil
- Jubilar-Verwaltung (Alters-, Ehe- und Firmenjubilare): Datenauswertung über Fachanwendung, Terminvereinbarung, Vorbereitung Glückwunschschriften, Blumenbestellung, Beantragung Ehrenurkunden und Besuche.
Aufkommen/Auslastung: ca. 75 Jubilare/Monat mit 25 % Arbeitszeitanteil

2.4 Wissensmanagement

Derzeit ist das meiste Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden und wird nicht dokumentiert. Als Wissensquelle existiert beispielsweise bei den Bürgerdiensten ein Wiki, das hauptsächlich von BD III genutzt wird. Hierbei handelt es sich um eine interne Dokumentation eines Wikis. Diese Datenbank wird nur sporadisch gepflegt und beinhaltet somit keine aktuellen Informationen. Eine weitere Quelle ist service-bw, das Serviceportal des Landes und der Kommunen in Baden-Württemberg. Hier werden neben zentralen Informationen auch innerbehördliche Abläufe vorgehalten. Darüber hinaus dient das Intranet der Stadtverwaltung Ulm als Wissensquelle.

2.5 Personal

In der Abteilung BD III sind aktuell 79 Mitarbeiter beschäftigt. Viele dringend benötigte Stellen in der Sachbearbeitung sind unbesetzt. Im gesamten Bereich der Bürgerdienste (I bis V) arbeiten insgesamt 222 Mitarbeiter. Die Sachbearbeiter im Meldewesen sind in Entgeltgruppe 7 TVöD eingruppiert.

Durch die hohe Nachfrage nach Dienstleistungen, dem Personalengpass und die Überlastung in den Sachgebieten ist die Erreichbarkeit für die Bürgerschaft derzeit stark eingeschränkt, dies wirkt sich gleichermaßen auch auf die Bearbeitungszeiten der einzelnen Anfragen aus (Das Personalrecruiting hat für BD III hohe Priorität, um das vorhandene Personal zu entlasten, das Arbeitspensum besser zu verteilen und somit schnellere Durchlaufzeiten bei der Bearbeitung der Anliegen zu erreichen). Das Personal der Fernsprechzentrale besteht aus einer Teamleitung sowie drei Mitarbeitern mit einem Stellenanteil von insgesamt etwa 2 Vollzeitstellen. Die Teamleitung ist in Entgeltgruppe 5 TVöD eingruppiert, die Mitarbeiter in Entgeltgruppe 4 TVöD.

2.6 Räumlichkeiten

Die Infostelle sowie das Büro der Fernsprechzentrale befinden sich im Rathaus der Stadt Ulm.

Der Neubau ermöglichte die Zusammenführung von stark frequentierten Einheiten der Bürgerdienste und schuf so optimale Voraussetzungen, um zentrale Prozesse noch bürgerfreundlicher, gleichzeitig aber auch wirtschaftlicher zu gestalten.

Die neu entstandenen Flächen werden effizient genutzt. So werden die Kundenanliegen bei der zentralen Besucherinfo vorqualifiziert und die Servicequalität beim Publikumsverkehr wird durch die kurzen Wege, den Wartebereich mit Aufrufsystem und die an die Kundenfrequenz angepasste Anordnung der Sachgebiete gesteigert.

Folgende Abteilungen befinden sich im Dienstleistungsgebäude in der Olgastraße:

- Bußgeldstelle
- Melde-/Ausländerwesen, Führerscheinwesen
- Sicherheit, Ordnung und Gewerbe
- Statistik und Wahlen, Verwaltung und Controlling.

Für den Telefonservice des Meldewesens gibt es ein separates kleines Büro mit drei Arbeitsplätzen. Ein Ausbau bzw. die Erweiterung der Räumlichkeiten in der Olgastraße 66 für die spätere Ansiedelung des MSC ist momentan nicht möglich, da die Raumkapazitäten bereits voll ausgeschöpft werden.

Jährlich kommen bis zu 150.000 Besucher.

2.7 IT-Hardware und Software

Das IT-Hardware-Equipment ist grundsätzlich nicht standardisiert, sondern abhängig von den jeweiligen Anforderungen an den Arbeitsplatz. Bei der Telefonzentrale des Meldewesens (BD III), der Fernsprechzentrale und der Info-Stelle ist jeder Arbeitsplatz mit einem Desktop-PC oder Notebook, mindestens einem Monitor sowie Zubehör wie Tastatur, Maus, Tischtelefon und Headset ausgestattet.

Als Telefonie-Software wird UCCX Contact Center Express Software von Cisco (Finesse) eingesetzt, sie ermöglicht die Anrufverteilung mit Hinterlegung von Skripten für Ansagen, Abfragen oder IVR (Interactive Voice Response, auch Sprachdialogsystem). Die Funktionen des UCCX werden durch ein eingebundenes Telefonbuch (Directory Gadget) erweitert, das zusätzlich den aktuellen Präsenzstatus des jeweiligen Mitarbeiters anzeigt.

Bei der Fernsprechzentrale ist zusätzlich noch das Directory Gadget Appfield NF Attendent Tool im Einsatz, eine Vermittlungsplattform.

Die Rollenberechtigung innerhalb von Finesse teilt sich in Admin-, Lese- und Schreibrechte. Admin-Tätigkeiten werden ausschließlich von Damovo (Supportdienstleister der TK-Anlage) durchgeführt. Hier können Skripte mit Callflows (der Ablauf eines Telefonates, vom Wählen bis zum Auflegen) angezeigt, das Aussehen der Oberfläche konfiguriert und die Reportanzeige eingesehen werden, z.B. Anzahl der Anrufer in den Warteschleifen. Der Agent besitzt keine Steuerungsmöglichkeiten.

Die Rolle des Supervisors ist ein Agent mit Steuerungsmöglichkeiten, diese ist aktuell jedoch nicht vergeben. Diese Rolle könnte Öffnungszeiten und Kalendereinträge einsehen, Ansagen schalten und Teamaufstellungen konfigurieren. Mit der neuen Softwareversion 12.5 sind weitere Funktionen geplant.

2.8 Stammdaten

Momentan gibt es unterschiedliche Quellen und verschiedene Ressourcen, in welchen die Kontaktdaten der Mitarbeiter und die Sammelanschlussnummern der Fachabteilungen gespeichert sind und abgerufen werden können.

Quellen sind u.a. das Intranet und das Active Directory. Da beide auf korrekte Meldungen der Beschäftigten/Abteilungen angewiesen sind und die Daten händisch gepflegt werden müssen, kann die Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten nicht garantiert werden.

Diese Daten werden täglich in einem konfigurierten Cisco Gadget der Contact Center Oberfläche des Systems Cisco Finesse aktualisiert.

Aus diesen beiden Quellen leiten sich weitere Stammdatenressourcen ab, die mitunter mittels Schnittstellen miteinander verbunden sind. Momentan liegt kein Identity Management System (IDM) vor, in dem alle vollständigen Daten wie Vor- und Nachname, Durchwahl, Adresse mit Raumnummer, Sachgebiet, Aufgaben, Präsenzstatus und Eskalationsstufen gespeichert sind und abgerufen werden können.

Übersicht aller Stammdatenressourcen:

- Städtisches Telefonverzeichnis
 - Form: PDF-Datei
 - Abrufbar: Intranet
 - Zuständig: ZSD/D-V (Geschäftszimmer) für Bearbeitung der Änderungsanträge via Formular
 - Enthaltene Informationen: Nachname, Durchwahl, Adresse mit Raumnummer, Sachgebiet, Aufgaben, Eskalationsstufen
- Städtisches Telefonverzeichnis - Intranet-Applikation
 - Form: CSV-Datei
 - Abrufbar: Intranet
 - Zuständig: ZSD/D-V für Bearbeitung der Änderungsanträge via Formular
 - Enthaltene Informationen: Nachname, Vorname, Sachgebiet, Aufgaben, Durchwahl, Mobilnummer
- UC Callmanager
 - Zuständig: ZSD/IT-P (UC-Hotline)
 - Info: Originäre Pflege der Telefonnummern (Anlegen, Ändern, Löschen), Schnittstelle zum AD
- Cisco Jabber
 - Zuständig: ZSD/IT-P (UC-Hotline)
 - Informationen: Präsenzstatus, Schnittstelle zum AD und Outlook vorhanden
- Cisco Finesse
 - Zuständig: ZSD/IT-P (UC-Hotline)
 - Informationen: Mehrere Telefonlisten vorhanden, Schnittstelle zu UC-AD-Gruppe
- Outlook
 - Zuständig: ZSD/IT-B (IT-Betrieb)
 - Informationen: Schnittstelle zum AD und Jabber vorhanden, Telefonnummer über Adressbuch abrufbar
- SAP HR
 - Zuständig: ZSD/P-B (Personalbetreuung)
 - Informationen: Manuelle Pflege der Telefonnummern

2.9 Interviews

Im Rahmen der IST-Analyse wurden mit einzelnen Mitarbeitern Interviews und Gespräche zum Thema IST-Zustand und Einführung des MSC geführt.

Die Interviews wurden vom MSC-Projektteam mit dem Abteilungsleiter von BD III, der Sachgebietsleitung des Meldewesens, den drei Mitarbeitern, die am Interviewdatum in der Telefonzentrale des Meldewesens eingeteilt waren, dem Mitarbeiter in der Infostelle, dem Datenschutzbeauftragten, dem Ansprechpartner von Damovo, dem Ansprechpartner des UC-Teams und den zwei Mitarbeitern, die am Interviewdatum in der Fernsprechzentrale anwesend waren, durchgeführt.

Alle Interviewpartner von BD III haben die Einführung eines MSC sehr begrüßt und wichtige Eckpunkte zur IST-Analyse geliefert. Der Abteilungsleiter von BD III hat die Bitte um Zulieferung der Wissensartikel für die Wissensdatenbank an die Sachgebietsleiter weitergegeben. Ein Zieltermin wurde aufgrund des aktuellen Personalengpasses nicht vereinbart.

2.10 Telefonauswertung FSZ und BD III

Aus der Telefonanlage wurden Auswertungen der Anrufzahlen von 2020, 2021 und 2022 erstellt. Die Auswertungen wurden vorerst für die Sammelanschlussgruppen der Sachgebiete von BD III und für die Fernsprechzentrale erstellt, da die Abteilung BD III das Pilotprojekt für das MSC sein wird.

Zur Abteilung von BD III gehört das Sachgebiet 1, Melde- und Ausweiswesen. Darunter gliedert sich das Melde-, sowie das Passwesen und die dezentralen Dienstleistungszentren. Das Sachgebiet 2 umfasst das Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen. Unter dem Sachgebiet 3 Standesamt und Personenstandswesen gliedern sich die Teams Eheschließungen sowie Geburten, Sterbefälle, Beurkundungen. Das Sachgebiet 4 beinhaltet das Verkehrs- und Führerscheinwesen sowie die Rentenstelle.

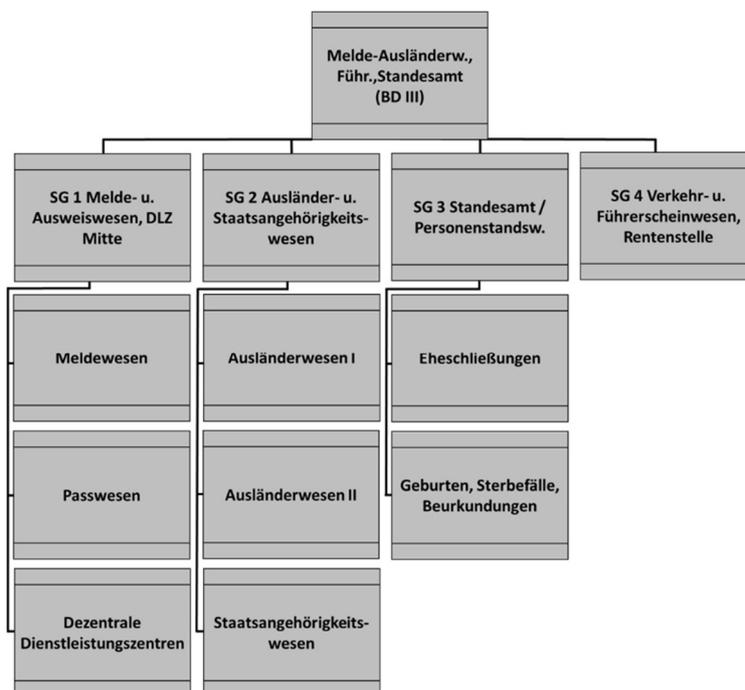


Abbildung 2 Organigramm BD III

Übersicht aller für den MSC-Pilot relevanten zentralen Rufnummern:

Abt.	Sachgebiet	Team / Zuständigkeit	Durchwahl/ Nebenstelle
ZSD/D	Interne Dienste Verwaltung	Fernsprechzentrale	-0
BD III	Melde- und Ausweiswesen	Meldewesen	-3322; -3333
BD III	Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen	Familiennamen A-Ka Familiennamen Ke-Z	-3366; -3311;
BD III	Standesamt/ Personenstandswesen	Sterbefälle Neugeburten Eheschließung und Beurkundung der Adoption Beurkundungen, Angleichungen, Nachbeurkundungen Namensänderung nach Scheidung Namensänderung nach Namensänderungsgesetz	-3362; -3358; -3351; -3352; -3353; -3359; -3357; -3350
BD III	Verkehr- und Führerscheinwesen, Rentenstelle	Führerscheinstelle Verkehrsstelle Rentenstelle	-3288 -3226 -3376; -3382

Tabelle 1 FSZ und BD III zentrale Rufnummern

Report Fernsprechzentrale +49 731 161-0

Tatsächliche Anrufe	2020	2021	2022
Januar	4.671	4.617	4.541
Februar	4.242	4.691	4.366
März	5.144	6.178	5.222
April	4.369	5.229	3.999
Mai	5.384	5.693	4.746
Juni	5.963	5.802	4.534
Juli	6.188	5.604	4.496
August	5.093	4.888	4.332
September	6.127	5.268	4.131
Oktober	6.255	4.506	4.265
November	5.416	5.007	4.013
Dezember	4.631	4.063	3.309
Summe tatsächliche Anrufe	63.483	61.546	51.954
Durchschn. Anrufe/Monat	5.290	5.129	4.330
Bearbeitete Anrufe	55.184	54.043	45.428
Prozentanteil bearbeitete Anrufe	86,90%	87,80%	87,44%
Durchschn. Bearbeitungszeit	00:00:39	00:00:39	00:00:41

Tabelle 2: Mengengerüst Fernsprechzentrale

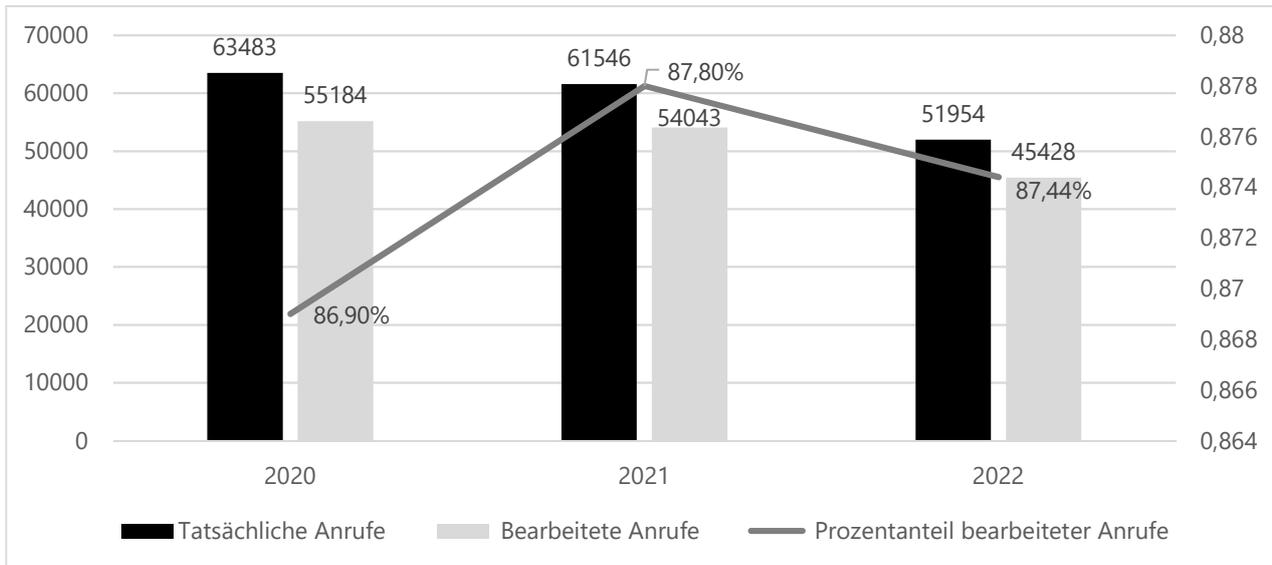


Abbildung 3 Anrufverlauf von 2020 bis 2022 in der Fernsprechzentrale

Durch die reine Vermittlung bzw. Weiterleitung der Anrufe durch die Fernsprechzentrale ist aus der Tabelle zu erkennen, dass die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Anruf bei ca. 40 Sekunden liegt.

Der Prozentanteil der bearbeiteten Anrufe liegt bei ~87 %, dies zeigt, dass der Großteil der eingehenden Anrufe angenommen und weitervermittelt wird. Es geht hieraus nicht hervor, wie viele Anrufe korrekt weitervermittelt werden konnten.

Report Meldewesen +49 731 161 3322

Tatsächliche Anrufe	2020	2021	2022
Januar	noch nicht ins UCCX migriert, daher keine Auswertung	3.945	3.771
Februar		3.965	3.264
März		4.582	4.509
April		3.938	3.140
Mai		4.457	3.516
Juni		4.589	3.146
Juli		5.826	3.043
August	5.923	4.230	3.280
September	5.531	4.442	2.798
Oktober	6.962	3.917	4.689
November	5.142	3.179	3.283
Dezember	3.626	2.694	2.474
Summe tatsächliche Anrufe	27.184	49.764	40.913
Durchschn. Anrufe/Monat	5.437	4.147	3.409
Bearbeitete Anrufe	15.682	34.211	16.793
Prozentanteil bearbeitete Anrufe	57,69%	68,75%	41,05%
Durchschn. Bearbeitungszeit	00:03:02	00:02:53	00:03:14

Tabelle 3: Mengengerüst Meldewesen

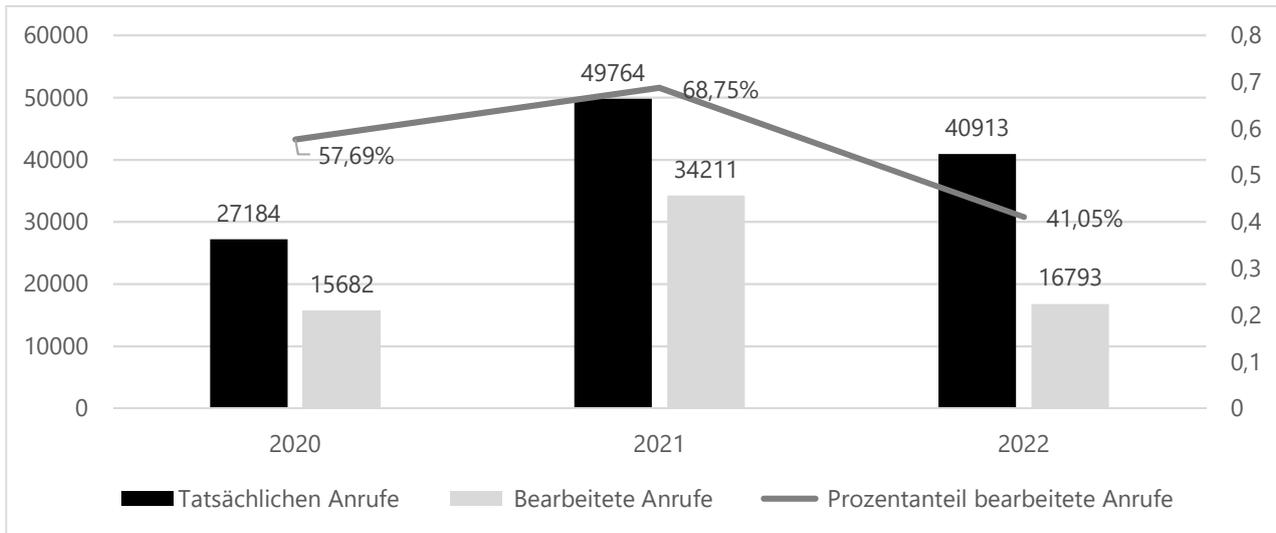


Abbildung 4 Anrufverlauf von 2020 bis 2022 in der Telefonzentrale des Meldewesens

Durch die fallspezifische Beratung der Bürgeranliegen liegt die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Anruf bei ca. 3 Minuten.

Der Prozentanteil der bearbeiteten Anrufe liegt innerhalb der drei Jahre bei durchschnittlich 55,83 %. Dies bedeutet, dass nur etwa jeder zweite Anruf von der Telefonzentrale des Meldewesens entgegengenommen wurde.

Abt.	Sachgebiet	Team	Extern eingehende Anrufe (angenommen und nicht angenommen)	Anrufe abgezogen der Wiederholungsanrufe (8%)
			2022	2022
ZSD/D	Fernsprechzentrale	Fernsprechzentrale	51.954	47.798
BD III	Melde- und Ausweiswesen	Meldewesen	40.913	37.640
BD III	Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen	Familiennamen A-Ka	32.784	30.161
BD III	Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen	Familiennamen Ke-Z	6.074	5.588
BD III	Standesamt/ Personenstandswesen	Aktuelle Sterbefälle	1.581	1.455
BD III	Standesamt/ Personenstandswesen	Neugeburten	2.385	2.194
BD III	Standesamt/ Personenstandswesen	Eheschließung und Beurkundung der Adoption	9.261	8.520
BD III	Standesamt/ Personenstandswesen	Beurkundungen, Angleichungen, Nachbeurkundungen	1.173	1.079
BD III	Standesamt/ Personenstandswesen	Namensänderung nach Scheidung	5.984	5.505
BD III	Standesamt/ Personenstandswesen	Namensänderung nach Namensänderungsgesetz	713	656
BD III	Verkehr- und Führerscheinwesen, Rentenstelle	Führerscheinstelle	31.202	28.706
BD III	Verkehr- und Führerscheinwesen, Rentenstelle	Verkehrsstelle	8.002	7.362

BD III	Verkehr- und Führerscheinwesen, Rentenstelle	Rentenstelle	5.129	4.719
		Summe	197.155	181.383

Tabelle 4: Mengengerüst Anrufzahlen FSZ und BD III alle Sammelanschlüsse

Aus der oben dargestellten Auswertung wird deutlich, dass die Abteilung BD III und die Fernsprechzentrale der Abteilung ZSD/D im Jahr 2022 ein Anrufvolumen von insgesamt **197.155** aufweist.

Der Anteil an aufgelegten und doppelten Anrufen liegt nach dem Erfahrungswert der audius schätzungsweise bei 8 %. Alle absoluten Anrufzahlen werden um diesen Prozentsatz verringert und somit ergibt sich für die Fernsprechzentrale ein Anrufaufkommen von **47.798**. Für alle Abteilungen von BD III und die Fernsprechzentrale errechnet sich ein Gesamtanrufvolumen von **181.383 Anrufen** für das Jahr 2022.

Von dieser Gesamtsumme wird die Anrufzahl für die Fernsprechzentrale abgezogen und es ergibt sich eine Berechnungsgrundlage von **133.585** Anrufen für BD III.

Die Zahl der Anrufe steigt insbesondere im Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen weiter an.

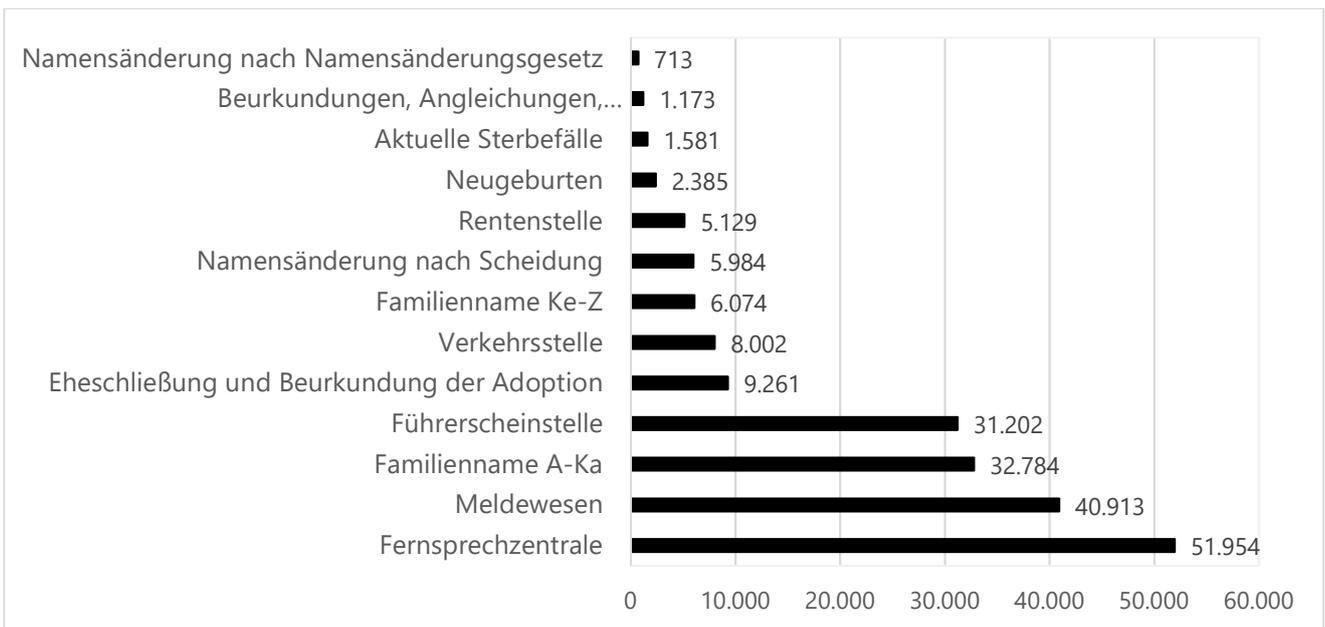


Abbildung 5 Anrufzahlen FSZ und BD III alle Sammelanschlüsse, ohne Abzug von Wiederholungsanrufen

3 CANVAS-ANALYSE

3.1 Kategorien

Die folgenden Kategorien wurden initial vor Beginn der Konzeptionierung am 20. Oktober 2022 mittels dem Service Model Canvas beleuchtet. Sie dienen der Strukturierung einzelner Themen in ein Management taugliches Format und stellen eine Übersicht zur damaligen Situation in der Organisation und den Schwerpunktbereichen dar.

1. Geschäftsprozesse
2. Nutzer/Entscheider
3. Kommunikation
4. Nutzen
5. Service Level
6. Service Bereitstellung
7. Team/Menschen
8. Partner/Lieferanten
9. Architektur

3.2 Bewertung

Folgende Bewertungsmatrix wurde festgelegt, um eine Einordnung der Stadtverwaltung Ulm in den einzelnen Unterbereichen durchzuführen. Die Erklärungen verdeutlichen die hinter den Werten stehenden Erwartungen an die Lösung bzw. den Abdeckungsgrad der gegebenen Anforderung.

Wert	Erklärung
5	<i>vollumfänglich implementiert (kein Optimierungsbedarf):</i> Es existiert eine voll funktionsfähige Lösung bzw. die Anforderungen werden komplett erfüllt, eine Verbesserung des Service/Prozesses ist nicht notwendig.
4	<i>implementiert (Optimierungsbedarf existiert):</i> Es existiert eine Lösung bzw. die Anforderungen werden erfüllt, Verbesserungspotenzial beim Service oder innerhalb der Prozesse besteht.
3	<i>teilweise implementiert (Handlungsbedarf):</i> Die Lösung ist nur teilweise implementiert bzw. die Anforderungen werden nicht komplett erfüllt. Änderungen an der Lösung bzw. den Prozessen sollten durchgeführt werden.
2	<i>nicht implementiert (Handlungsbedarf):</i> Bisher existiert keine Lösung bzw. die Anforderungen werden nicht erfüllt. Eine Lösung bzw. die Einführung eines Prozesses wäre sinnvoll.
1	<i>nicht implementiert (akuter Handlungsbedarf):</i> Bisher existiert keine Lösung bzw. die Anforderungen werden nicht erfüllt. Eine Lösung bzw. die Einführung eines Prozesses ist dringend notwendig.

Tabelle 5 Bewertungskriterien Canvas

ID	Cluster	Beschreibung	Bewertung IST Stand
	1	Geschäftsprozesse	1,50
1	1	Abgrenzung zwischen First- vs. Second-Level-Support Themen.	3,00
2	1	Prüfung ob Doppelmeldungen vorliegen bzw. Anzeige einer Information.	1,00
3	1	Begrenzung zur Führung der Interviews auf das Sachgebiet Meldewesen. Keine Interviews mit Ausländerwesen, Führerschein und Standesamt wegen fehlender Kapazität in diesen Sachgebieten).	1,00
4	1	Die Dokumentation erfolgt über das Wissensmanagement. Hierfür gibt es bereits ein paralleles Projekt. (Stichwort: Projekt Wissensmanagement)	3,00
5	1	Klärung Datenschutz Thema Ticketversand/Info über Mail und Telefon mit dem Datenschutzbeauftragten.	1,00
6	1	Nachverfolgung über interne Weiterleitungen innerhalb der Fachabteilungen.	1,00
7	1	Standardisierung der Prozesse.	1,00
8	1	Abwicklung der Terminvergabe über das Service Center.	1,00
9	1	Navigation/Hinweis auf Online-Formulare (z.B. service-bw).	1,00
10	1	Pflege der internen Stammdaten (Rufnummern) via Intranet etc.	2,00
	2	Nutzer/Entscheider	3,00
11	2	Die Fachabteilungen sind wichtige Nutzer und die Abteilungsleitungen werden in den Konzeptionierungsprozess einbezogen. (BD III)	3,00
12	2	Entscheidung über Konzept durch Lenkungsausschuss und entsprechendes Gremium (z.B. Hauptausschuss). Wichtig ist hierbei die Beschlussvorlage.	3,00
	3	Kommunikation	2,60
13	3	Die Kommunikation mit den Bürgern erfolgt über die Fernsprechzentrale und den Sammelanschluss (+49 731 161-0) sowie per Mail, über die Homepage via Kontaktformular und über das Tool des Mängelmelders.	3,00
14	3	Über das Service Center werden die Anrufe zentralisiert und gebündelt. (Sammelanschlüsse von BD III)	2,00
15	3	Option zur fachübergreifenden Einrichtung eines Sammelpostfachs bei BD III.	1,00
16	3	Es findet bereits eine Rufnummern Übermittlung sowie Rückruf durch den jeweiligen Ansprechpartner statt. (durch persönliche Rufnummer des MA)	3,00
17	3	Der Beschwerdeeingang erfolgt aktuell über eine separate Mail Adresse und die Mail wird an die jeweilige Fachabteilung weitergegeben. (Wird nicht nachgehalten)	4,00
	4	Nutzen	2,00

18	4	Steigerung der Bürgerzufriedenheit.	2,00
19	4	Kennzahlen, um ein aktives Monitoring zu betreiben.	1,00
20	4	Qualitätsverbesserung in der Abarbeitung der Anfragen.	2,00
21	4	Durch den First-Level-Support können viele Themen gezielt bereits im Erstkontakt beantwortet werden, dies entlastet die Fachabteilungen.	2,00
22	4	Schnelligkeit und Effizienz in den Fachabteilungen.	3,00
23	4	Einfacheres Handling über die zentrale Rufnummer.	2,00
	5	Service Level	1,00
24	5	Definition Service Level: 80 % angenommene Anrufe innerhalb von 30 Sekunden.	1,00
	6	Team/Menschen	0,90
25	6	Zusammenarbeit und Miteinbeziehung der vier Sachgebiete von BD III; vier Sachgebietsleiter & ein Abteilungsleiter.	1,00
26	6	Integration ausgewählter Sachbearbeiter der einzelnen Sachgebiete.	3,00
27	6	Das Stundenmodell beträgt 39 Stunden/Woche. (7,8h pro Tag)	4,00
28	6	Implementierung von Servicezeiten am Samstag. (½ Tag)	1,00
	7	Service Bereitstellung	1,83
29	7	Corporate Design für den Ticketversand per Mail und Telefon.	1,00
30	7	Erreichbarkeit Fernsprechzentrale: Mo – Mi: 08:00 – 16:30 Uhr Do: 08:00 – 18:00 Uhr Fr: 08:00 – 15:00 Uhr	4,00
31	7	Sprachen: Amtssprache Deutsch, vereinzelt Dokumente in ENG.	4,00
32	7	Weiterleitung UC von extern (Mobil-Telefon) an zentrale Telefonanlage.	0,00
33	7	Bereitstellung Notfallkonzept für das MSC.	1,00
34	7	Anruf-Statistiken	1,00
	8	Partner/Lieferanten	4,00
35	8	Hardware-Lieferant	4,00
36	8	Telefonanlage & Support: Damovo GmbH & Co. KG	4,00
37	8	Rechenzentrum: Komm.ONE	4,00

38	8	IT (Extern und Intern)	4,00
	9	Architektur	2,80
39	9	Tickettool: OTRS (wird bereits durch die IT genutzt) mit Option zur Userverwaltung.	2,00
40	9	Wissensdatenbank (Stand 2017) Betrachtung und Prüfung BD-Wiki.	2,00
41	9	Physisches Service Center (Front & Backoffice)	1,00
42	9	Telefonie via CISCO Jabber Softphone und Tischtelefone.	4,00
43	9	Reine Vermittlung über Fernsprechzentrale CISCO Finesse Front-end System.	4,00
44	9	Hierarchie Ebene Telefonbuch	1,00
45	9	MS Office Tools (Excel, etc.)	4,00
46	9	Anbindung aller Abteilungen via UC-Anlage.	4,00
47	9	LAN-Netzwerk vorhanden.	5,00
48	9	Fachanwendungen für einzelnen Sachgebiete.	1,00

Tabelle 6 Canvas Analyse

3.3 Netzdiagramm

Der folgende Reifegrad zeigt die Bewertung des aktuellen Standes in der jeweiligen Kategorie im Vergleich zur möglichen Zielerreichung.

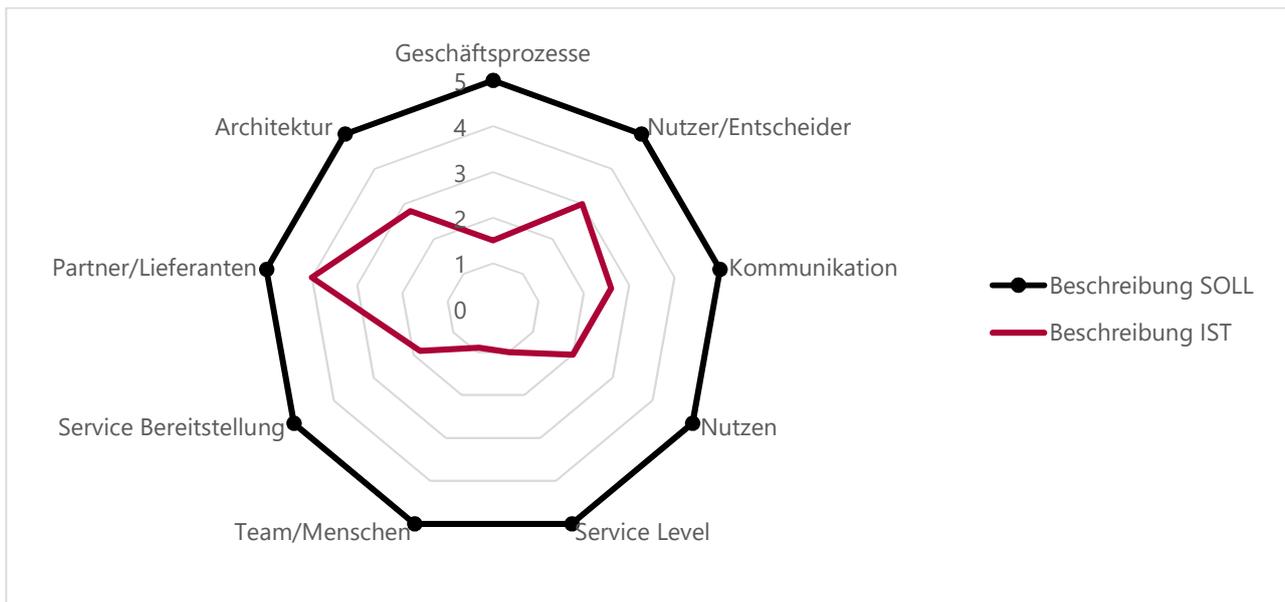


Abbildung 6: Netzdiagramm-Canvas

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung der Ist-Werte auf Basis der jeweiligen Soll-Werte:

Beschreibung	SOLL	IST
Geschäftsprozesse	5	1,50
Nutzer/Entscheider	5	3,00
Kommunikation	5	2,60
Nutzen	5	2,00
Service Level	5	1,00
Team/Menschen	5	0,90
Service Bereitstellung	5	1,83
Partner/Lieferanten	5	4,00
Architektur	5	2,80

Tabelle 7: Canvas-Bewertung

Die Aufnahme des aktuellen Stands der Canvas-Kriterien, um den notwendigen Handlungsbedarf zu definieren, ist erfolgt. Basis dieses Diagramms ist folgende Berechnungsgrundlage:

Die maximale Punktzahl kann erreicht werden, wenn die Maßnahme vollumfänglich umgesetzt werden kann.

- Anhand des Netzdiagramms ergibt sich, dass bei den Punkten „Geschäftsprozesse“ und „Architektur“ der größte Handlungsbedarf besteht.
- Zur Erreichung dieser Ziele ist es notwendig, ein einheitliches prozessuales Vorgehen zu entwickeln.
- Hierfür ist es notwendig, einheitliche Tools wie ein Ticketsystem und ein Wissensmanagement zu implementieren und zu etablieren.

4 SOLL-PROZESSE

4.1 Soll-Prozess MSC

Im zukünftigen Soll-Konzept wird, durch die Bündelung der Eingangskanäle, eine erhöhte Wahrnehmung des neuen Service für die Bürger geschaffen. Die innerhalb des MSC sichergestellte und gesteigerte Erreichbarkeit sorgt dafür, dass die Bürger beim Erstkontakt mit der Stadtverwaltung Ulm eine qualitative Erstkunft erhalten und die Anliegen fachkundig bearbeitet bzw. qualifiziert weitergegeben werden.

Die Mitarbeiter des MSC werden als Agenten bezeichnet.

Das MSC bietet als 1st-Level-Support die erste Anlaufstelle für alle eingehenden Anliegen via Contact-Center-Lösung. Jedes Anliegen wird mit entsprechend vordefinierten Informationen in einem Ticketsystem erfasst. Die Auskünfte erfolgen mithilfe einer Wissensdatenbank, die im Ticketsystem integriert ist.

Übersteigt die Schwierigkeit und Komplexität eines Anliegens die Auskunftsfähigkeit des 1st-Levels, so wird dieses an den 2nd-Level (Fachabteilungen) weitergeleitet. Bereits bestehende Vorgänge werden direkt über die Fachabteilung abgewickelt, sodass das MSC die internen Prozesse zu den jeweiligen Vorgängen der Fachabteilungen nicht berührt.

Für den Anteil an Anliegen, die an den 2nd-Level weitergeleitet werden müssen, soll den MSC-Agenten ein digitales Tool-Set über interne Ansprechpartner mit Verantwortlichkeiten und aktuellem Präsenzstatus zur Verfügung stehen. Alle bestehenden Kommunikationskanäle der Stadtverwaltung Ulm sollen in einem Servicemanagement-Tool stufenweise integrierbar und auf weitere Kanäle, wie z.B. einem Chatbot, erweiterbar sein.

Die Sachbearbeiter der Fachabteilungen werden durch die Übernahme der Anliegen durch das MSC entlastet und konzentrieren sich auf ihre spezifischen Sachbearbeitungsthemen. Durch die standardisierten Arbeitsabläufe wird eine Steigerung der Effizienz und der Servicequalität erreicht, dies sorgt für eine gesteigerte Bürgerzufriedenheit.

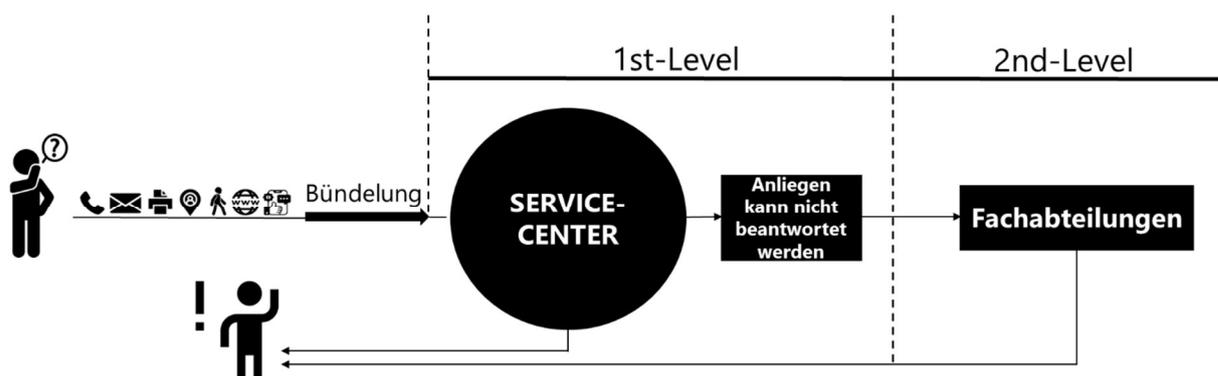


Abbildung 7 Soll Konzept

4.1.1 Eingangskanäle und Routing ins MSC

Um den Bürgern den größtmöglichen Zugang zu den Dienstleistungen des MSC zu gewähren, sind folgende Eingangskanäle geplant:

- **Telefon:**
Ziel ist es, dass jedes Anliegen telefonisch erfolgen kann. Der MSC-Agent wird in die Lage versetzt, den Bürgern am Telefon zielgerichtet, ergebnisorientiert und innerhalb von definierten Servicelevel die benötigten Auskünfte zu erteilen.
- **E-Mail:**
Jedes Bürgeranliegen kann auch per E-Mail erfolgen. Durch die Kategorisierung, welche sowohl automatisch durch das Ticketsystem oder auch durch den MSC-Agenten erfolgen kann, wird jedes Anliegen vorqualifiziert und entsprechend gleich an die zuständige Stelle weitergeleitet.
- **Terminvergabe:**
Die Terminvergabe können die Bürger selbst online vornehmen oder sie nutzen die Möglichkeit der telefonischen Terminvereinbarung über das MSC.
- **Anliegenmanagement:**
Das Anliegenmanagement ermöglicht den Bürgern, über die Webseite der Stadtverwaltung Ulm Anliegen wie z.B. defekte Ampelschaltungen oder überfüllte Mülltonnen zu melden. Zukünftig wird den Bürgern zusätzlich die Möglichkeit geboten, Anliegen auch telefonisch an das MSC zu übermitteln.
- **Chatbot:**
Zukünftig ist es auch vorstellbar, dass die Bürger ihre Anliegen über einen Chatbot melden können. Dieser würde den Bürgern die notwendigen Informationen liefern oder an die entsprechende Stelle weiterleiten.
- **Service-Point:**
Über den Service-Point können die Bürger persönlich ihre Anliegen vortragen. Der zuständige MSC-Agent kann dann die Anfrage direkt bearbeiten oder an die verantwortliche Stelle weiterleiten.

Das neue Rufnummernkonzept sieht vor, dass die bisherige Nummer der Fernsprechzentrale auch für das MSC verwendet wird. Im Zielbild werden alle zentralen Sammelanschlussnummern der BD III-Sachgebiete an die Durchwahl des MSC geroutet. Für die interne Weitervermittlung durch das MSC bleiben die Sammelanschlussnummern wie bisher bestehen.

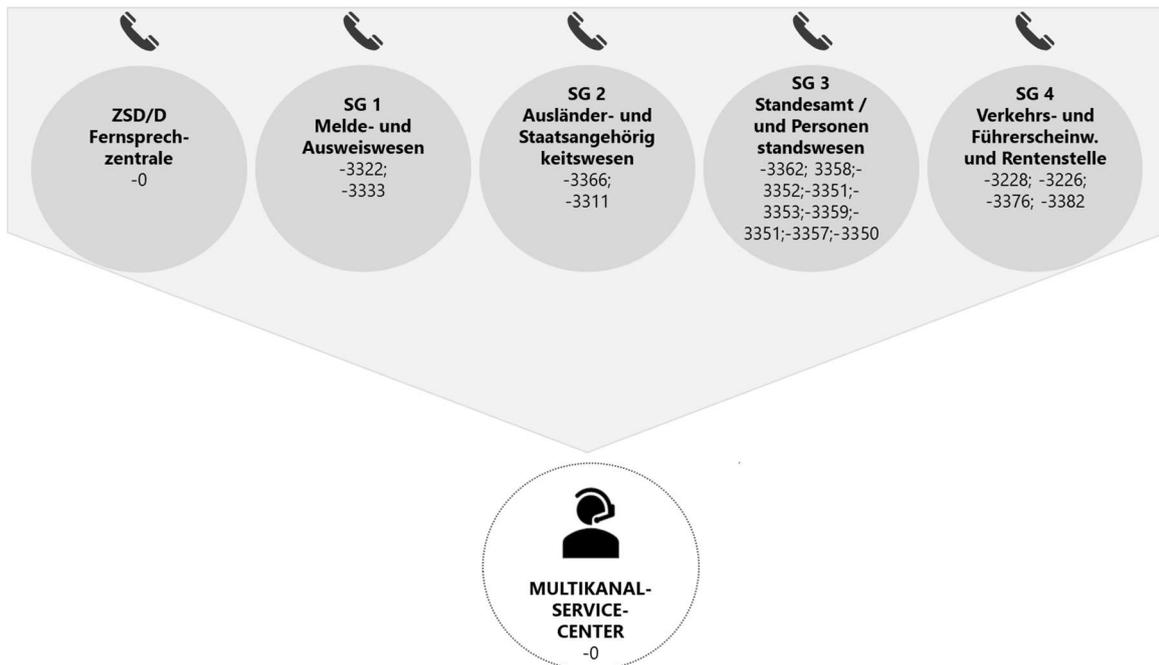


Abbildung 8 Routing der Sammelanschlussnummern BD III ins MSC

4.1.2 Ticketbearbeitung

Die Ticketbearbeitung bezieht sich auf den Prozess des Analysierens, Bearbeitens, Lösen und Verfolgens von Bürgeranliegen, die über das MSC gemeldet werden. Durch die vorgegebene Dokumentation über das Ticketsystem wird jedes Anliegen erfasst und jede Kontaktaufnahme mit dem MSC in einem Ticket dokumentiert.

Innerhalb der Ticketmaske gibt es vordefinierte Felder, die optional als Pflichtfelder hinterlegt werden können. Diese Daten dienen der Dokumentation und dem Reporting und sichern damit die Einhaltung der Servicequalität.

Die Auswahl der Kategorien und das Ausfüllen der Pflichtfelder richtet sich nach der Vorgabe im zugehörigen Wissensartikel. In diesem ist beschrieben, welche Informationen durch die MSC-Agenten eingetragen werden müssen, damit das Ticket korrekt weitergeleitet und im Fachabteilungen bearbeitet werden kann. Im ersten Schritt ist nicht geplant, die Fachabteilungen an das Ticketsystem anzubinden, sondern das Ticket an den 2nd-Level per automatisch vom Ticketsystem generierter E-Mail zu versenden.

Das Ticketsystem bietet die Möglichkeit, Vorlagen zu erstellen. Diese können genutzt werden, um die Daten einheitlich zu erfassen und dem MSC-Agenten die Ticketanlage zu erleichtern. Eine weitere Option besteht darin, den Bürgern Informationen zu ihrem Ticket zu liefern. Dies kann z.B. die Bestätigung der Aufnahme seines Anliegens sein oder die Fertigmeldung. Der Vorteil für die Fachabteilung besteht darin, dass die durch das Ticketsystem generierten E-Mails ein einheitliches Format haben.

Es wird angestrebt, aus jedem eingehenden Anruf aufgrund einer Schnittstelle zu Cisco Finesse ein automatisiertes Ticket zu generieren. Dies kann durch eine Overlay-Konfiguration im Ticketsystem realisiert werden. Damit wird gewährleistet, dass jeder Anruf zu einer Ticketanlage führt.

Das folgende Diagramm zeigt die Ticketbearbeitung im Soll-Prozess:

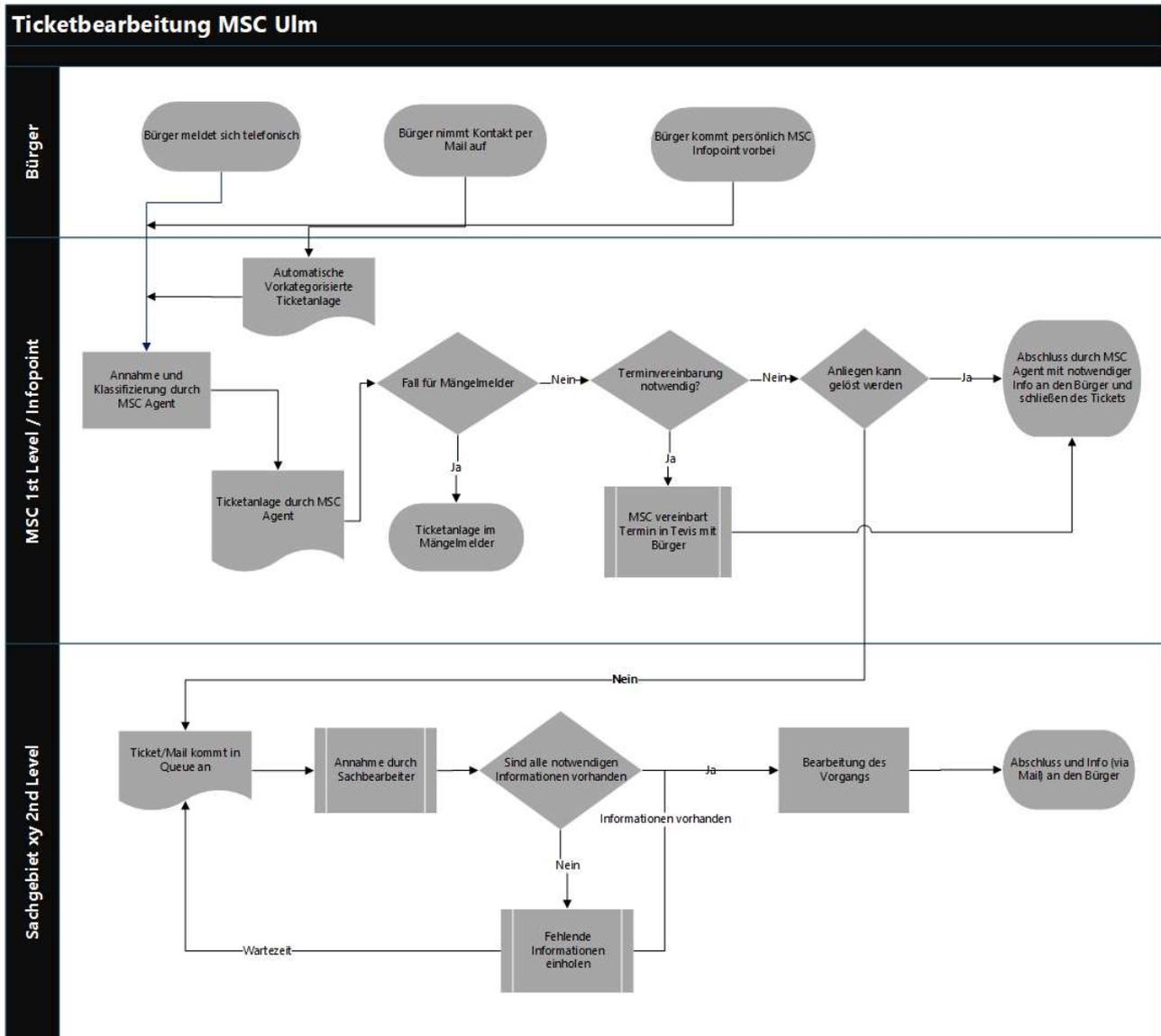


Abbildung 9 Ticketbearbeitung MSC Ulm

4.1.3 Call-Workflow inkl. ACD

Der Call-Workflow beschreibt den Prozess, welcher durch den Bürger mit dem Anruf im MSC gestartet wird. Durch diesen Prozess wird gesteuert, wie der Anruf zu den MSC-Agenten gelangt.

Die folgende Grafik beschreibt einen möglichen Workflow dazu. Dieser steuert den Eingang des Anrufes vom Bürger bis zum MSC-Agenten. In den jeweiligen Schritten wird geprüft, ob ein MSC-Agent verfügbar ist und bei Nichtverfügbarkeit wird dies dem Anrufer mitgeteilt. Durch die Weiterleitungen mit entsprechenden Skill-Level kann gewährleistet werden, dass immer ein MSC-Agent oder auch Teamleiter den Anruf entgegennehmen kann. Das Skill-Level bietet dem MSC die Möglichkeit, die Erreichbarkeit je nach Fähigkeit und Kenntnis der MSC-Agenten zu steuern.

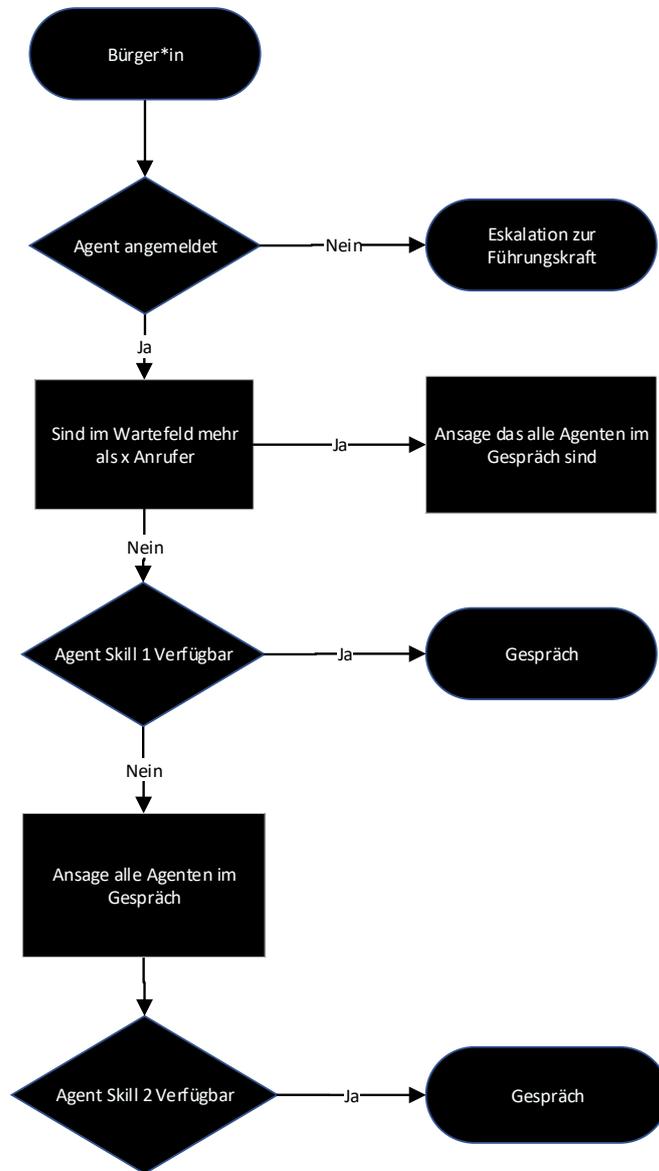


Abbildung 10 Call Workflow

4.1.4 Bearbeitung schriftlicher Bürgeranliegen

Die Bürger können ihre Anliegen auch per E-Mail an die Stadtverwaltung Ulm senden.

Aus jeder eingehenden E-Mail an ein Postfach, das per Exchange-Schnittstelle ans Ticketsystem weitergeleitet wird, generiert das Ticketsystem automatisch ein Ticket mit einer ID. Hierbei können beliebig viele zentrale Sammelpostfächer (z.B. standesamt@ulm.de) technisch an die zukünftige zentrale Mailadresse (z.B. servicecenter@ulm.de) geroutet werden.

Es wird angestrebt, eine automatische Vorabkategorisierung der eingehenden Mails im Ticketsystem zu implementieren. Im weiteren Schritt bewertet der MSC-MSC-Agent das Anliegen inhaltlich und qualifiziert es entsprechend dem Eintrag in der Wissensdatenbank weiter. Der Inhalt wird in ein standardisiertes Template überführt und an die Fachabteilungen zur weiteren Bearbeitung weitergeleitet.

Die auf der Homepage ausgefüllten Kontaktformulare, die aktuell automatisch an die Mailadresse info@ulm.de weitergeleitet werden, sollen zukünftig an die Mailadresse des MSC geroutet werden.

4.1.5 Service-Point

Der persönliche Kontakt zwischen der Stadtverwaltung und der Bürgerschaft ist immens wichtig und muss auch weiterhin sichergestellt und im besten Fall ausgebaut werden, dieses allerdings unter Berücksichtigung des bestehenden Denkmalschutzes im Rathaus. Die persönliche Kontaktaufnahme und die direkte Auskunft im Rathaus sollen durch einen besser sichtbaren und einfacher zu erreichenden Service-Point erfolgen.

Die Infostelle im Rathaus soll ähnlich wie beim Startpunkt bzw. Empfang in der Olgastraße zu einem übersichtlichen Service-Point-Bereich mit Tresen ausgebaut werden. Hier erhalten die Bürger die Möglichkeit, vor Ort persönlich und direkt Kontakt mit dem Mitarbeiter des MSC aufzunehmen. Der geschulte MSC-Agent nimmt das Anliegen im Erstkontakt auf und bearbeitet dieses nach standardisierten Vorgaben. Es können je nach Anfrage verschiedene Formulare ausgegeben werden, die die Bürger beispielsweise für einen Antrag benötigen.

Jeder Kontakt generiert ein Ticket und kann entweder nach erfolgter Beratung abgeschlossen oder auch als vorqualifiziertes Anliegen an die Fachabteilung weitergeleitet werden und zur Auswertung der Anfragen und der Besucherfrequenz am Schalter dienen.

4.1.6 Terminvergabe

Die Terminvergabe soll zukünftig über das MSC abgewickelt und somit der Telefonzentrale des Meldewesens abgenommen werden. Die Termine können sowohl telefonisch über das MSC als auch online über das Tool TEVIS, das über den Link auf der Homepage der Stadt Ulm erreichbar ist, vereinbart werden. Die Terminvergabe bezieht sich auf die angebotenen Dienstleistungen der folgenden Sachgebiete: Melde- und Ausweiswesen, Ausländerbehörde, Führerscheinstelle, Staatsangehörigkeitswesen, Gewerbe, Standesamt und externen Dienstleistungszentren. Mit der Vereinheitlichung der Benutzung des Tools TEVIS wird der Prozess zur Terminvergabe für BD III standardisiert.

Der Fachbereich Stadtentwicklung, Bau und Umwelt steuert seine Terminvergabe über das Tool shore.com, das ebenfalls über den Link auf der Homepage der Stadt Ulm erreichbar ist.

4.1.7 Mängelmelder/Anliegenmanagement

Für den Mängelmelder gibt es drei Eingangskanäle, über die die Bürger die Meldungen vornehmen können. Entweder direkt über die Homepage der Stadt Ulm (anliegenmanagement.ulm.de), über die App „Mängelmelder“ von der "wer denkt was GmbH" oder über den telefonischen Bürgerservice mit der Durchwahl -3333. Hier handelt es sich zum Beispiel um die Meldung von defekten Ampelschaltungen, überfüllten Mülltonnen oder herabgefallenen Ästen.

Über das Web oder die App kann die Meldung über den Button „Neue Meldung“ direkt in die interaktive Karte eingetragen werden, das Anliegen wird anhand einer Abfrage vorkategorisiert. Nach der Eintragung der Pflichtfelder (*) Titel, Beschreibung, Vorname, Nachname und E-Mail-Adresse können die eingetragenen Daten eingesehen und geprüft werden, bevor die Meldung abgesendet wird. Bilddateien können angehängt werden.

Die Meldungen werden automatisiert an vordefinierte Zuständigkeiten geroutet und von den jeweiligen Verantwortlichen aus den Fachabteilungen abschließend bearbeitet. Nach Erledigung des Anliegens durch die jeweilige Abteilung wird eine Mail an die angegebene Mailadresse versendet. Die Aufnahme per Telefon wird anhand dieses Prozesses von den MSC-Agenten des MSC übernommen. Über die Bürgerschaft eingehende Meldungen können durch das MSC direkt in den Mängelmelder eingepflegt werden. Somit wird den Bürgern ein einfacher Weg geboten, um Anliegen zu melden, ohne dass sie den Weg über die Homepage oder die App gehen müssen. Jährlich werden ca. 2.100 Anliegen von den Bürgern gemeldet.

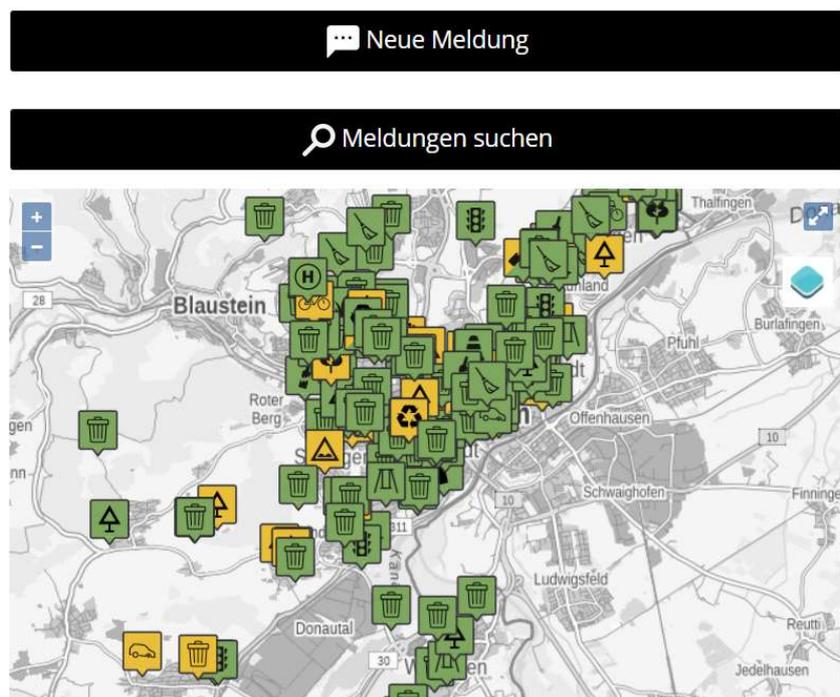


Abbildung 11 Mängelmelder Stadt Ulm

Die Anzahl der Meldungen in den Jahren 2020, 2021, 2022 sind in der folgenden Statistik zusammengefasst.

	2020	2021	2022
Anzahl Meldungen	1.733	2.151	2.074
davon Prozentteil nach Status:			
Warten auf Freigabe	2%	2%	5%
Ungeprüft	0%	0%	0%
in Bearbeitung	3%	4%	8%
Gelöst	78%	79%	73%
Ungelöst abgeschlossen	5%	4%	4%
Abgelehnt	12%	11%	10%

Tabelle 8 Mengengerüst-Mängelmelder

4.1.8 Wissensmanagement

Entscheidend für den maßgeblichen Erfolg des MSC ist eine strukturierte und gut befüllte Wissensdatenbank. Für jedes mögliche Bürgeranliegen, das im MSC gemeldet wird, soll ein Wissensbeitrag erstellt werden, der die relevanten Antworten übersichtlich darstellt. Hierzu wurde ein Template erstellt, mit dessen Hilfe die Erfassung einheitlich erfolgen soll. Das Template, welches am Beispiel des Kirchenaustrittes im Zuge der Konzeptionierung erstellt wurde, befindet sich im Anlagenverzeichnis in Kapitel 15.3.

Durch die Wissensdatenbank werden folgende positive Effekte erreicht:

- Verbesserung der Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg.
- Verbesserung der Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsinnovation.
- Vermeidung von unnötigem Ressourcenaufwand.
- Entlastung der Fachabteilung.
- Eindeutige Zuordnung der Interessengruppen.
- Erhöhung der wahrnehmbaren Kompetenz beim ersten Bürgeranruf (Schnelligkeit und Aussagefähigkeit).

Der Wissensmanagementprozess wird im Kapitel 4.2 dieses Dokuments genauer beschrieben.

Im Wissensmanagement unterscheidet man zwischen implizitem Wissen und explizitem Wissen. Implizites Wissen existiert als Können und Erfahrung nur in den Köpfen der Mitarbeiter. Es ist meist schwer greif-, speicher- und verteilbar. Explizites Wissen dagegen beschreibt das dokumentierte Wissen, welches für alle greifbar ist, z.B. in Form von Arbeitsanweisungen, dokumentierten Abläufen oder Berichten.



Abbildung 12 Explizites Wissen und implizites Wissen

Damit die Inhalte von den MSC-Agenten schnell gefunden und erfasst werden können, ist eine übersichtliche und gleichartige Struktur der Einträge notwendig. Die Wissensdatenbank bzw. Knowledge Base ist direkt an das Ticketsystem angeschlossen.

4.2 Wissensmanagement-Prozess

Der Wissensmanagement-Prozess beschreibt das Vorgehen von der Wissensbeschaffung bis zur Pflege in der Wissensdatenbank. Er bietet die Grundlage, um einen einheitlichen Prozess sicherzustellen. Kernelement und zentrale Ausgangslage ist immer das zentrale Wissensmanagement.

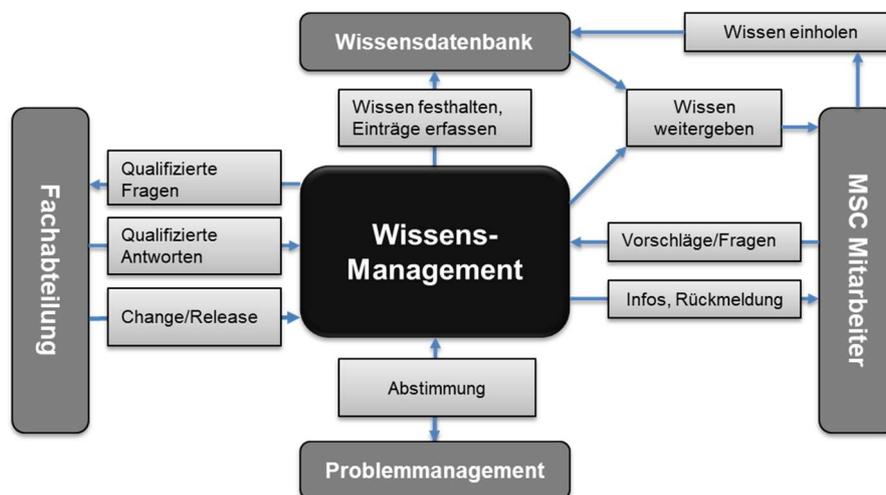


Abbildung 13 Wissensmanagement Prozess

4.2.1 Erstellungsprozess

Damit das Wissen zentral aufgenommen und strukturiert werden kann, wird ein Redakteur benötigt. Für diese Rolle empfiehlt es sich, einen Mitarbeiter aus dem MSC einzusetzen, welcher sowohl mit den tiefgreifenden Anforderungen des MSC als auch der gesamtstädtischen Struktur der Stadtverwaltung in besonderem Maße vertraut ist. Ziel des Erstellungsprozesses ist es, mit qualifizierten Fragen das nötige Wissen aus den Fachabteilungen zu erhalten, damit die Bürgeranfragen qualifiziert und effizient im MSC bearbeitet werden können. Änderungen zu bestehenden Einträgen werden durch die Fachabteilungen an das MSC weitergegeben und dort entsprechend in die Wissensdatenbank eingepflegt. Die Einträge werden nach dem jeweiligen Thema, z.B. Kirchenaustritt, den zu definierenden Oberkategorien, z.B. Standesamt, zugeordnet. Die Wissensartikel werden von den Ansprechpartnern der Fachabteilungen geprüft, bevor sie durch den Redakteur des MSC freigegeben werden.

4.2.2 Aktualisierungs- und Änderungsprozess

Die Qualität der Einträge ist für eine korrekte und zielgerichtete Auskunft elementar wichtig. Hierfür ist notwendig, dass sowohl Änderungen aus den Fachabteilungen als auch fehlende Informationen, welche aus im 1st-Level nicht gelösten Bürgeranliegen identifiziert wurden, an das Wissensmanagement weitergegeben werden. Sofern den MSC-Agenten grundlegende Informationen zur Auskunft fehlen, muss dies dem MSC-Redakteur schriftlich gemeldet werden. Der MSC-Redakteur beschafft als verantwortliche Schnittstelle die fehlenden Informationen bei den benannten Ansprechpartnern für das Wissensmanagement aus den jeweiligen Fachabteilungen.

Der MSC-Redakteur fragt darüber hinaus in regelmäßigen Abständen ab, ob sich für das MSC relevante Inhalte in den nachgelagerten Prozessen der Fachabteilungen geändert haben oder Neuregelungen anstehen, wie z.B. Gesetzesänderungen oder neue Vorgaben durch das Land oder den Bund. Die Fachabteilungen liefern qualifizierte Antworten und beziehen den MSC-Redakteur aktiv bei auftretenden Aktualisierungen mit ein. Die Einträge in der Wissensdatenbank werden aktualisiert und darüber hinaus werden die MSC-Agenten regelmäßig über interne Kommunikationswege informiert.

4.2.3 Rollenmanagement

Der Teamleiter kümmert sich in seiner Rolle als MSC-Redakteur um die Aufgabe der Erstellung, Prüfung, Freigabe und Fortschreibung der Wissensdatenbankeinträge und erfüllt die Aufgabe der Informationseinholung in Richtung der Fachabteilungen und der Informationsweitergabe in Richtung des MSC.

Aus jeder Abteilung wird ein dezidiertes Ansprechpartner benannt, der die Rolle des Wissensmanagers für die jeweilige Fachabteilung übernimmt.

Standardmäßig können MSC-Agenten mit ihren Benutzerrechten keine Wissensdatenbank-Artikel erstellen, bearbeiten oder verwalten. Die Berechtigungen für diese Tätigkeiten können vom Administrator, z.B. dem MSC-Redakteur, jedoch bei Bedarf an die MSC-Agenten vergeben werden.

4.3 Stammdatenmanagement

Das Stammdatenmanagement ist ein weiterer elementarer Baustein für das MSC, um die Wartezeit für den Bürger bei der Suche nach dem passenden Ansprechpartner möglichst gering zu halten. Zukünftig wird ein elektronisches Tool benötigt, das alle relevanten Daten der Mitarbeiter wie:

- Vor- und Nachname
- Position
- Abteilung
- Sachgebiet
- Telefonnummer bzw. Durchwahl und wenn vorhanden die Mobil-Nr
- E-Mail-Adresse
- Aufgabe
- Adresse und Raumnummer
- Präsenzstatus

zentral und gesamtheitlich in einer Auflistung zeigt und automatisch, z.B. per Skript aktualisiert wird.

Da die Umsetzung eines gesamtstädtischen Stammdatenmanagements nicht in absehbarer Zeit stattfinden wird, arbeitet das Projektteam an einem Workaround.

Bei diesem Workaround, mit dem aus Planungssicht ein geringer Aufwand verbunden sein sollte, werden im vorhandenen Telefonverzeichnis der Stadtverwaltung im Intranet weitere Felder geschaffen, sodass die MSC-MSC-Agenten zukünftig anhand einer einzigen Datenquelle Verantwortlichkeiten identifizieren können.

Derzeit existieren drei Stammdatenquellen, die die benötigten Daten beinhalten: Active Directory, CUCM Callmanager und SAP-HR. Das Ziel ist es, anhand eines Primärschlüssels, der Personalnummer, diese Daten in einer Liste, dem Telefonverzeichnis der Stadtverwaltung im Intranet zu konsolidieren. Diese Liste soll per Schnittstelle dem System Cisco Finesse zugeführt werden und somit dem MSC zur Verfügung stehen.

4.4 Notfallplan

Der Notfallplan regelt alle möglichen Katastrophen, die im Falle des Eintritts die Arbeit im MSC beeinträchtigen. Mögliche Katastrophen und Notfälle können unter anderem sein:

Systemausfälle:

Diese Ausfälle können sowohl die Telefonanlage als auch das Ticketsystem betreffen. Bei Problemen mit der Telefonanlage wird umgehend die UC-Hotline kontaktiert. Bei einem voll funktionalen Backend können sich die Mitarbeiter des MSC per Device von extern (z.B. mittels Handy) beim Jabber-Client anmelden. Mit der neuen UCCX-Version können bereits mehrere Devices angegeben werden. Die Empfehlung ist aber, den Notfallschalter zu aktivieren, sodass Anrufe auf Mobiltelefone weitergeleitet werden. Für die Aufnahme und Weitergabe der Tickets kann ein MS Word Template erstellt werden.

- Feuer:

Im Falle von Feuer in den Räumlichkeiten gilt die Beachtung und Befolgung der Brandschutzordnung. Teil A der Brandschutzordnung (Aushang „Verhalten im Brandfall“) richtet sich an alle im Gebäude oder Betrieb anwesenden Personen.

- Wasser:
Im Falle von Wasser in den Räumlichkeiten gilt es, sofort die Führungskraft zu informieren und den Fall an das Gebäudemanagement zu melden.
- Bombendrohung:
Im Falle einer Bombendrohung, die bei einem Anruf ausgesprochen wird, gilt es, sofort den Aufnahmebutton zu betätigen und das Gespräch aufzuzeichnen. Im Falle einer telefonischen Bombendrohung bieten die Hinweise in der Anlage und das daraus vorgeschlagene Fragemuster eine Hilfestellung zum Erhalt weiterer wichtiger Informationen vom Anrufer oder von der Anruferin.
- Weitere möglichen Katastrophen und Notfälle werden im zukünftigen Betriebshandbuch dokumentiert.

4.5 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess fasst alle Maßnahmen zusammen, die geeignet sind, um den Service und die Prozesse in den weiteren einzelnen Tätigkeiten im MSC zu verbessern. Hierbei geht es auch darum, die Denkhaltung der Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen und zu prüfen, in welchen Bereiche sie ihre Arbeit verbessern können. Der KVP-Prozess kann nach der Anlaufphase implementiert werden. Als bewährte Methode empfiehlt sich hier der PDCA-Zyklus.

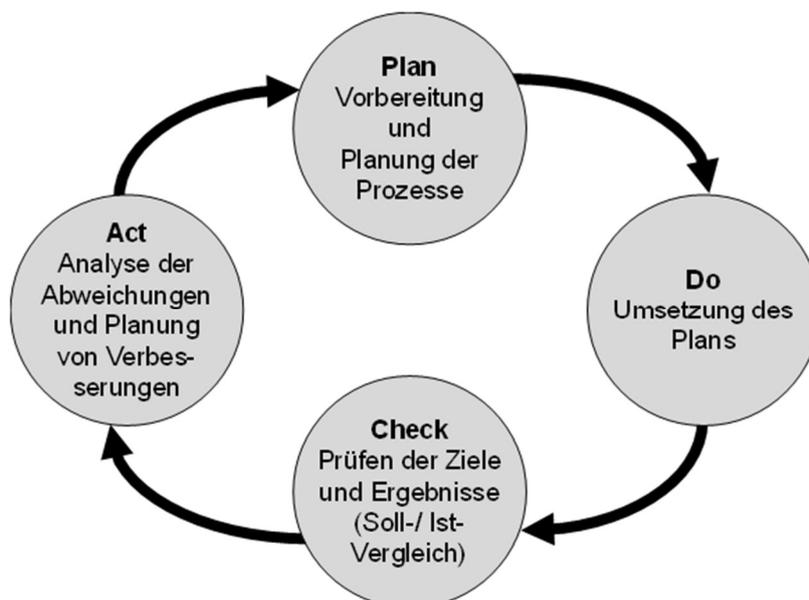


Abbildung 14 PDCA-Zyklus

Die einzelnen Phasen lassen sich dabei wie folgt beschreiben

1. Plan (Planen)

In der ersten Phase werden das Problem und der Ist-Zustand beschrieben, die Ursachen des Problems analysiert sowie der Zielzustand formuliert. Zudem werden Messgrößen für das Erreichen des Zielzustands definiert.

2. Do (Umsetzen)

Die zweite Phase ist die Umsetzungsphase. Die Maßnahmen zum Erreichen des Zielzustands werden fixiert.

3. Check (Überprüfen)

Die dritte Phase dient der Überprüfung. Die beim Umsetzen der Maßnahmen gesammelten Erfahrungen sowie die erzielten Ergebnisse werden reflektiert. Bei Bedarf werden die Maßnahmen nachjustiert.

4. Act (Handeln)

In der vierten und letzten Phase werden die Erfahrungen evaluiert, die im Prozess der Problemlösung gesammelt wurden. Daraus werden Standards für das künftige Vorgehen abgeleitet.

4.6 Datenschutz und Datenspeicherung

Zum Thema Datenschutz und Datenspeicherung wurden grundsätzliche Informationen, im Hinblick auf die Einführung eines MSC, vom Datenschutzbeauftragten der Stadtverwaltung Ulm eingeholt und im folgenden Absatz zusammengefasst.

Datenschutzrelevant wird ein Thema immer, wenn personenbezogene Daten verarbeitet werden.

Datenschutzkonform ist eine Verarbeitung von personenbezogenen Daten dann, wenn die Daten für eine Bearbeitung eines Bürgeranliegens benötigt werden. Alle telefonisch oder schriftlich übermittelten Daten, wie z.B. Aktenzeichen, Adressen oder Terminvereinbarungen, dürfen dokumentiert und per E-Mail bestätigt werden, damit die Anfrage korrekt bearbeitet werden kann.

Prinzipiell gilt, sofern keine personenbezogenen Daten in einer Mail versendet werden, gibt es demnach auch kein datenschutzrechtliches Problem. Der Übermittlungsweg der E-Mail ist immer kritisch, solange es keine sichere Mailadresse wie z.B. DE-Mail ist.

Die Erfassung von personenbezogenen Daten in einem Ticketsystem stellt aus Sicht des Datenschutzbeauftragten kein Problem dar, da bei elektronischer Abwicklung innerhalb der Stadtverwaltung via Ticketsystem die Datenübermittlung nur intern stattfindet und der notwendigen Verarbeitung entspricht.

Zu beachten gilt, dass das Hosting des Ticketsystems die geltenden Regularien einhält und ein klar definiertes Lösungskonzept vorliegt.

5 TOOLAUSWAHL

Die folgenden Tools stellen die wichtigsten Hilfsmittel bei der Arbeit innerhalb des MSC dar.

5.1 Ticketsystem

Das Ticketsystem ist neben der Contact-Center-Express-Lösung Cisco Finesse die Steuerzentrale und eines der zentralen Tools im MSC. Mit diesem System werden die Bürgeranliegen erfasst und gesteuert. Ebenso dient das System der allgemeinen Übersicht und Einsicht in den Bearbeitungsstatus. Dadurch wird zusätzlich sichergestellt, dass die Bürgeranfragen nicht verloren gehen bzw. ins Leere laufen. Durch die integrierte Wissensdatenbank erhalten die MSC-Agenten die notwendigen Handlungsanweisungen, um das Bürgeranliegen entsprechend zu behandeln.

Jeder Anruf wird in einem Ticket dokumentiert und aus jeder eingehenden E-Mail wird ein Ticket generiert.

5.1.1 Anforderungen

Bei der Suche nach einem geeigneten Ticketsystem wurden die folgenden Anforderungen an das System definiert, die beim Angebotsvergleich und Shortlisting berücksichtigt wurden:

- Routing der Tickets
- Wissensmanagement
- Rollenmanagement (Berechtigungen)
- Eskalationsmanagement
- Updates zu Ticketstatus
- Webbasierte Nutzung
- Anforderungen Backup & Storage des Systems
- SLA-Messung
- Dashboard
- Ticketbacklog
- Abwesenheitsverwaltung
- Rechenzentrum in Deutschland
- SSL-Verschlüsselung
- ISO27001-Konformität (nicht zwingend)
- Zwei-Faktor-Authentifizierung (2FA)
- Schnittstelle zu ACD-Anlage, Exchange, Homepage (Kontaktformulare)

5.1.2 Shortlisting mit Nutzwertanalyse und Bewertungsmatrix

Im Zuge der Konzeptionsphase wurden mehrere Anbieter von Ticketsystemen kontaktiert. In die engere Auswahl kamen die Systeme von USU, Tamarello und Zammad. Alle Systeme beinhalten eine integrierte Wissensdatenbank.

Die folgende Shortlist erhält den Angebotsvergleich dieser drei Anbieter mit den jeweils angebotenen Ticketsystemen mit inkludierter Wissensdatenbank. Bei den Angeboten wird zwischen der ‚Self-Hosted‘ und der ‚Hosted‘ Variante unterschieden.

Bei der Variante "Self-Hosting", auch "On-Premise" genannt, wird die Software auf der eigenen Server-Infrastruktur implementiert und verwaltet. Dieses Setup hat den Vorteil, dass die Daten ausschließlich auf eigenen Servern vorgehalten werden und keine Dritten in die Datenspeicherung involviert sind. Für diese Variante entstehen zusätzliche interne Aufwände und damit Kosten für die Systembetreuung und Wartung der Server. Im Falle eines Systemausfalls muss die Fehlersuche und Entstörung umgehend durch die interne IT-Abteilung der Stadt Ulm erfolgen.

Daher wird empfohlen, die Variante "Hosted" zu wählen. Hierbei läuft die Software auf den Servern des Anbieters und die ständige Serverwartung, Instandhaltung und eventuelle Entstörung entfällt auf den Anbieter.

	Angebotsvergleich Ticketsystem und Wissensdatenbank (Self Hosted)			Angebotsvergleich Ticketsystem und Wissensdatenbank (Hosted)		
	Tamarello	Zammad	USU	Tamarello	Zammad	USU
Anbieter						
Implementierungskosten (einmalig) innerhalb eines Workshops bzw. durch Anbieter	1.200 €	2.900 €	21.000 €	1.200 €	2.900 €	21.000 €
Schulungskosten (einmalig) für Administratoren und Agenten	600 €	2.788 €	keine	600 €	2.788 €	keine
Lizenzkosten pro Jahr für 10 Named User	Self-hosted Variante ist nicht möglich	4.999 €	16.525 €	3.000 €	2.880 €	17.472 €
Supportkosten	Feste Serviceminuten 1,20€/Minute	In Lizenzkosten inkludiert	in Wartungs- und Lizenzkosten inkludiert	Feste Serviceminuten 1,20€/Minute	In Lizenzkosten inkludiert	in Wartungs- und Lizenzkosten inkludiert
Zusätzliche Kosten für die Bereitstellung einer Wissensdatenbank pro Jahr, LZ 36 M.	keine	keine	32.361 €	keine	keine	17.940 €
Jährliche Wartungskosten Wissensdatenbank LZ 36 M.	keine	keine	keine	keine	keine	3.672 €
Jährliche Wartungskosten Ticketsystem LZ 36 M.	keine	keine	keine	keine	keine	3.305 €
<u>Kosten gesamt</u>	<u>Self-Hosted Variante nicht möglich</u>	<u>10.687 €</u>	<u>69.886 €</u>	<u>4.800 €</u>	<u>8.568 €</u>	<u>63.389 €</u>

Tabelle 9 Angebotsvergleich Ticketsysteme

5.1.3 Empfehlung

Ausschlaggebend für die Empfehlung ist neben dem monetären Faktor die Supportqualität und ein stimmiges Gesamtkonzept des Anbieters.

Das System von USU ist äußerst umfangreich, hoch skalierbar und bietet daher viele Möglichkeiten zur Ausgestaltung und Nutzung. Das System stellt im Hinblick auf die Kosten-Nutzen-Analyse einen sehr hohen Kostenfaktor dar, dem der Nutzen beim Einsatz innerhalb des MSC nicht gleichkommt bzw. sich nicht annähern kann. Die Wissensdatenbank ist separat zu beschaffen und jährlich durch USU zu warten.

Das Angebot für das System von Tamarello ist im Vergleich am günstigsten und bietet wie Zammad und USU individuell konfigurierbare Rollen, Berechtigungen, Templates und Felder in der Ticketmaske sowie die Möglichkeit zur Anbindung an benötigte Schnittstellen wie Microsoft Exchange und die ACD-Anlage. Das Schulungskonzept wirkt im direkten Vergleich zu Zammad jedoch nicht gleichwertig umfangreich und die Anzahl der MSC-Agenten ist anhand von Staffelpreisen festgesetzt.

Nach der Gegenüberstellung der vorliegenden Angebote wird die Lösung der Firma Zammad empfohlen. Die oben genannten Anforderungen werden von dem Anbieter alle erfüllt und das Preis-Leistungsverhältnis wird bei diesem Angebot als am besten bewertet.

Das von Zammad vorgestellte Schulungs- und Workshop-Konzept, sowohl für die Administratoren als auch für die MSC-Agenten, ist sehr umfangreich und begleitet das Projektteam der Stadt Ulm mit der Unterstützung von fachkundigen Experten, von der Konzeptionierungsphase bis hin zur Implementierung. Der Aufbau des Ticketsystems wird gemeinsam erarbeitet und alle Schnittstellen und benötigten Funktionen entsprechend technisch eingerichtet. In individuellen Workshops werden Empfehlungen zur Entwicklung, der Struktur des Systems, Prozesse und Workflows, in Anlehnung an Best-Practice, aufgezeigt.

Ein Vorteil dieses System ist, dass im enthaltenen Plus Abo die Anzahl der MSC-Agenten unlimitiert ist, dies spielt bei der möglichen Erweiterung des Systems auf die Fachabteilungen und den Anschluss von weiteren Abteilungen der Bürgerdienste eine wichtige Rolle. Ein weiteres Argument für den Anbieter Zammad ist, dass der Support bei diesem System inkludiert ist, welcher einen Telefon- (8x5, CET) sowie einen E-Mail-Support (24x7) beinhaltet. Das System wird bereits von der Abteilung „Bildung und Sport“ eingesetzt, darüber hinaus beteiligt sich Zammad aktiv in Digitalisierungsprojekten wie z.B. der OZG-Thematik (Onlinezugangsgesetz) im öffentlichen Bereich.

5.2 Wissensdatenbank

Geht man von der Beschaffung des Ticketsystems von Zammad aus, liefert dieses System auch die passende Wissensdatenbank.

Die Wissensdatenbank beinhaltet die folgenden Funktionen:

- Mehrsprachige Unterstützung
- Sichtbarkeitseinstellungen (Entwurf, nur für Mitarbeiter oder für jeden)
- Volltext-Suche
- Geplante Veröffentlichung
- Dateianhänge

- Interne Verlinkungen im Wiki-Stil sowohl zu Antworten in der Wissensdatenbank als auch zu Tickets
- Rich-Text Editor und eingebettete Bilder
- Rollen- und Rechtemanagement

Mit Hilfe der Wissensdatenbank können alle Artikel, welche das MSC benötigt, strukturiert abgelegt werden. Die MSC-Agenten kommen über die Volltextsuche schnell an die benötigten Artikel, um die Bürgeranfragen qualifiziert und effizient bearbeiten zu können.

5.3 Telefonanlage

Die im Rahmen des UC-Projekts im Jahr 2019 neu implementierte TK-Anlage, in Form einer serverbasierten Kommunikationslösung, wird für die Nutzung des MSC an die gestiegenen Ansprüche angepasst.

Ziel ist es, die Telefonanlage per API-Schnittstelle an das neue Ticketsystem anzubinden. Die Telefonanlage wird durch das stadtinterne UC-Team supportet. Zusätzlich dient als externer Supportdienstleister die Firma Damovo und fungiert in seiner Funktion als 3rd-Level.

5.4 Telefonie-Software

Die Telefonie-Software besteht aus einer UCCX Contact-Center-Express-Software von Cisco (Finesse) und ermöglicht die Anrufverteilung und Rollenberechtigungen gemäß der Beschreibung in Kapitel 2.7.

Das Directory Gadget "Appfield NF Attendent"-Tool stellt die Vermittlungsplattformerweiterung der UC-Lösung dar, diese Anwendung ist nativ in der Contact-Center-Oberfläche eingebunden. Auch weitergehende Funktionen wie Nacht- oder Notschaltungen können mittels weiteren Gadgets genutzt werden.

5.5 Stammdaten

Das Tool für die Pflege und Einsicht der Stammdaten wird nach den aktuellen Erkenntnissen, wie in Kapitel 4.3 beschrieben, als Workaround implementiert. Ziel ist es, eine valide und vollständige Datenbasis im Cisco Finesse sowie im Intrexx-Telefonbuch abzubilden und standardisiert zu aktualisieren.

5.6 Mängelmelder/Anliegenmanagement

Der Einsatz des Anliegenmanagements von der "wer denkt was GmbH" hat sich bewährt und gehört mit zum Aufgabenportfolio des MSC.

Bei Aufnahme eines telefonischen Hinweises aus der Bürgerschaft pflegt das MSC die exakte Standortposition in die Ticketmaske ein, wählt die entsprechende Kategorie aus und übernimmt die Eintragung des konkreten Falls und der personenbezogenen Daten, diese werden nicht veröffentlicht und dienen lediglich der Rückmeldung an den Bürger.

5.7 Fachanwendungen

Als einziges Tool aus den Fachabteilungen soll im MSC das Tool der Meldebehörde "Komm.ONE - KM-Meldeportal" eingesetzt werden. Hierbei erhalten die MSC-Agenten Leseberechtigungen, um erste Informationen über den Bürger in Erfahrung zu bringen, wie z.B. die Anzahl der Kinder, die Staatsangehörigkeit oder um Auskunft darüber zu geben, ob der Personalausweis zur Abholung bereitsteht.

Diese Vorabinformationen dienen zudem der besseren Planung bei der Terminvergabe und zur Verifikation bei Sprachbarrieren, wenn z.B. der Name nicht eindeutig aus dem Gespräch hervorgeht.

5.8 Terminvergabe

Das bisherige Terminvereinbarungssystem von Wilken wurde zum 17.02.2023 durch die neue Anwendung abgelöst. Die Terminvergabe für die Abteilung BD III wird nun über das Tool TEVIS der Firma Kommunix GmbH realisiert. Für dieses System sind keine separaten Lizenzkosten zu entrichten.

Die Terminvergabe bezieht sich auf die angebotenen Dienstleistungen der folgenden Sachgebiete: Melde- und Ausweiswesen, Ausländerbehörde, Führerscheinstelle, Staatsangehörigkeitswesen, Gewerbe, Standesamt und externe Dienstleistungszentren.

Die Anliegen stehen über vordefinierte Gruppen zur Auswahl. Die Termine sind z.B. für Dienstleistungen wie Beantragung Personalausweis, Anmeldung Ehe oder Beratungsgespräch bestimmt. Hier erhält der Bürger die Buchungsbestätigung per Mail mit individueller Aufrufnummer, Uhrzeit und Information zu den mitzubringenden Unterlagen. Die Bürger erhalten trotzdem weiterhin die Möglichkeit, selbst die Terminbuchung online vornehmen.

Für das MSC wird die Berechtigung zur Terminvereinbarung mittels einer neuen Rolle angelegt.

5.9 Auswertungen

Die Auswertungen der Cisco-Finesse-Rufnummern werden aus dem Cisco Unified Intelligence Center (CUIC) mittels eines CSQ-Berichts generiert.

Hierbei können unter der ausgewählten Sammelrufnummer die Summe der tatsächlichen Anrufe, die durchschnittlichen Anrufe pro Monat, die angenommenen bzw. bearbeiteten Anrufe, der daraus hervorgehende Prozentanteil der bearbeiteten Anrufe, im Verhältnis zu den gesamten Anruftzahlen, und die durchschnittliche Bearbeitungszeit ausgewertet werden. Die Einhaltung des Servicelevels der Annahme aller Anrufe in Höhe von 80 % innerhalb von 30 Sekunden kann ebenfalls mittels der Telefonanlage ausgewertet werden.

Als zweites Auswertungstool ist NTW im Einsatz. Hierüber können alle Rufnummern der Cisco TK-Anlage, die nicht im UCCX (Finesse) integriert sind, ausgewertet werden. Dies betrifft den größten Teil der Rufnummern und spielt insbesondere bei der späteren Anbindung zusätzlicher Abteilungen eine Rolle.

Aus dem Ticketsystem können ebenfalls Reports über Ticketanzahlen in einem ausgewählten Zeitraum generiert und darüber hinaus in einem Dashboard zur Überwachung übersichtlich dargestellt werden. Dies dient unter anderem zur Überprüfung der Fallabschlussquote, der Auswertung der am häufigsten nachgefragten Dienstleistungen und dem Verhältnis zwischen der Kontaktaufnahme per Telefon, per E-Mail oder persönlich am Service-Point.

5.10 Schnittstellenanbindung

Damit die Anrufe der Bürger schnellstmöglich bearbeitet werden können, ist es wichtig, eine bestmögliche Verzahnung zwischen den einzelnen im MSC eingesetzten Tools herzustellen. Durch eine Schnittstellenanbindung via API der Telefonanlage an das Ticketsystem kann sichergestellt werden, dass bei einem Anruf dem MSC-Agenten schon die passende Ticketmaske geöffnet wird.

Sobald der MSC-Agent das Bürgeranliegen erstellt hat und eine weitere Bearbeitung durch die Fachabteilung notwendig ist, kann das Ticket via Mailanbindung an die jeweilige Fachabteilung gesendet werden. Für die MSC-Agenten ist der Vorgang damit abgeschlossen.

6 PERSONAL

Im folgenden Kapitel wird das Organigramm des MSC dargestellt und die Stellenbeschreibung sowie der Prozess für die Bewertung und die Ausschreibung der benötigten Stellen beschrieben. Des Weiteren wird die spätere Ablauforganisation mit der Teambildung, Kommunikationsstruktur und dem Onboarding skizziert.

6.1 Organigramm

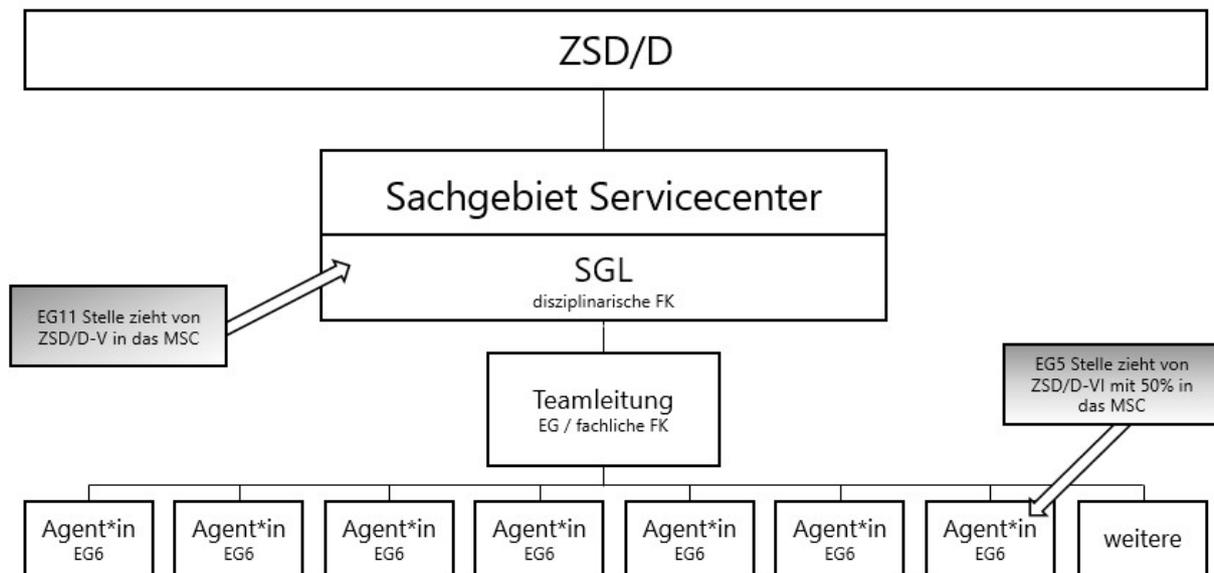


Abbildung 15 Organigramm Projektorganisation MSC

6.2 Stellenbeschreibungen

Die Stellenbeschreibungen für die einzelnen Funktionen innerhalb des MSC befinden sich im Anlageverzeichnis in Kapitel 15.3. Das Dokument der Stellenbeschreibungen für die Teamleitung und die MSC-Agenten stellt die Grundlage für die Stellenbewertung durch die unabhängige Stellenbewertungskommission innerhalb ZSD dar.

6.3 Stellenbewertung

Die Stellen der Beamten und Angestellten werden grundsätzlich von der Stellenbewertungskommission bewertet. Bei der Bewertung soll der gesamtstädtische Überblick genutzt und die Quergerechtigkeit innerhalb der Verwaltung gewahrt werden. Dieses Gremium setzt sich jeweils fach-/bereichsweise zusammen, um die Stellen zu bewerten und damit die Entgeltgruppen je nach Aufgabengebiet und Verantwortlichkeiten und benötigten Skills festzulegen.

6.4 Stellenausschreibung

Nach der abgeschlossenen Stellenbewertung und der Eingruppierung in die entsprechende Entgeltgruppe findet die Stellenausschreibung auf den gängigen Plattformen statt.

6.5 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation gliedert sich in die Bestandteile Kommunikation und Wissenstransfer.

6.5.1 Teamaufstellung

Das Team besteht, wie im MSC-Organigramm und in der Stellenbeschreibung dargestellt, aus verschiedenen Mitarbeitern, Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Sachgebietsleitung führt die Mitarbeiter disziplinarisch und die Teamleitung übernimmt die fachliche Führung in erster Ebene. Die Rolle des Rolloutmanagers könnte von der Sachgebietsleitung übernommen werden.

6.5.2 Kommunikation

Die Einführung einer definierten Regelkommunikation innerhalb des Betriebs ist essenziell und für die Weitergabe an wichtigen Informationen unerlässlich. Die Zuständigkeit zur Verteilung von Informationen muss klar definiert werden. Die Weitergabe und Verteilung von Informationen erfolgt in der Regel hierarchisch von der Sachgebietsleitung zum Teamleiter und vom Teamleiter zu den MSC-Agenten. Der Teamleiter erfüllt besonders auch in der Rolle als Wissens-Redakteur eine wichtige Kontroll- und Steuerungsfunktion, um sicherzustellen, dass alle wichtigen Informationen und Updates geteilt werden. Es empfiehlt sich, in regelmäßigen Abständen die Inhalte abzustimmen.

6.6 Onboarding

Das folgende Schaubild stellt transparent das einheitliche Onboarding neuer MSC-Mitarbeiter dar. Hierfür werden entsprechende Prozesse, Checklisten, Dokumente und Abläufe erstellt.

Mit Hilfe dieses für den MSC individuellen Onboarding-Plans wird der Mitarbeiter schnell in die MSC-Arbeitsabläufe eingearbeitet. Mit Hilfe eines solchen Prozesses kann die Einarbeitungszeit auf ein Minimum reduziert werden.



Abbildung 16 Onboarding Ablauf

Jeder Agent des MSC wird entsprechend der Anforderungen an die jeweilige Rolle geschult. Hierfür wird ein Einführungs- und Schulungskonzept individuell an die MSC-Prozesse erstellt.

Im Rahmen von Schulung und Coaching werden die MSC-Agenten auf die entsprechenden Anwendungen, die technischen Anforderungen und deren Handhabung geschult und eingewiesen. Ein einheitliches Verständnis für den Verantwortungsbereich jedes Mitarbeiters ist für den Erfolg des MSC eine wichtige Voraussetzung.

Jedem neuen MSC-Agenten kann im Rahmen der Einführung nach erfolgreich absolviertem Training ein Mentor zugeteilt werden. Durch das Coaching der zukünftigen Betriebsrolle wird dem neuen MSC-Agenten zum einen das Verständnis für die Aufgabe vermittelt und zum anderen wird er zu Beginn bei der Ausübung der Rolle unterstützt. Das bedeutet, dass der MSC-Agent bei der täglichen Bewältigung der Arbeit jederzeit entsprechend notwendige Unterstützung erhält, um handlungssicher zu sein.

7 SERVICELEVEL-MANAGEMENT

Der Servicelevel-Management-Prozess soll von Anfang an in die Betrachtung miteinbezogen werden.

Es wird ein Service-Level von 80/30 angestrebt. Das bedeutet, dass 80 % aller eingehenden Anrufe innerhalb von 30 Sekunden durch das MSC telefonisch angenommen werden sollen. Diese Service-Level-Vorgabe kann über das Cisco Unified Intelligence Center ausgewertet werden.

Es empfiehlt sich eine Fallabschlussquote im späteren Verlauf einzuführen. Diese sollte im Zielbild auf 70/30 festgelegt werden. Das bedeutet, dass das MSC 70 % aller eingehenden Anliegen im Erstkontakt bearbeiten und abschließen kann und nur 30 % an spezifischen Anliegen an die Fachabteilungen weitergegeben werden. Mit dieser Quote lässt sich die Entlastung der Fachabteilungen aussagekräftig darstellen.

7.1 Serviceversprechen

Das Serviceversprechen, welches sich auf die Bürger und die internen Fachabteilungen bezieht, definiert den Umfang der Leistungserbringung durch das Servicecenter, z. B. Öffnungszeiten, Servicelevel, Annahmequote, Fallabschlussquote. Die Anforderungen sollen so formuliert werden, dass keine Erwartungen zu Beginn des Umsetzungsprozesses vermittelt werden, die später nicht erfüllt werden können.

7.2 Servicezeiten

Das MSC wird zukünftig von Montag bis Freitag, von jeweils 08:00 – 18:00 Uhr erreichbar sein.

7.3 Einhaltung und Steuerung der Servicelevel

Durch Einhaltung und Steuerung der Servicelevel wird erreicht, die Qualität des MSC zum einen messbar zu machen und zum anderen aufrecht zu erhalten und daraus Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die Kennzahlen werden zyklisch in einem Reporting nachgehalten. Die Kontrolle der Servicelevel kann durch einen Teamleiter erfolgen.

7.4 Standard Operating Procedure für zukünftigen Kundenservice

Die Standard Operating Procedure (SOP) -zu Deutsch Standardvorgehensweise - beschreibt einen internen Leitfaden, um effiziente und einheitliche Arbeitsanweisungen zu definieren und standardisierte Arbeitsabläufe sicherzustellen.

Mit dieser Methodik wird ein Prozess in Einzelschritte aufgliedert. Für dieses Vorgehen können verschiedene Formate wie Flussdiagramme oder Checklisten herangezogen werden.

Es wird empfohlen, die SOPs in einem Handbuch zu notieren und den Workflow vom Erstellungs- und Überarbeitungsschritt über den Prüfungsschritt bis hin zur Genehmigung, der Freigabe, des Schulens und der Inkraftsetzung einzuhalten.

Die SOP sollten mit einer Versionsnummer, einem Gültigkeitsdatum bzw. Zeitraum sowie den Namen und Unterschriften des Erstellers, Prüfers, Genehmigers und des Freigebers gekennzeichnet sein.

Durch diese Angaben wird die lückenlose Rückverfolgbarkeit des Dokumentes sichergestellt. Des Weiteren ist festzuhalten, dass die Mitarbeiter in der Organisation über die Inhalte der SOP in Kenntnis gesetzt und bei Änderungen entsprechend informiert wurden.

8 RÄUMLICHKEITEN UND ARBEITSPLÄTZE

Die folgende Beschreibung des Raum- und Nutzungskonzeptes beinhaltet sowohl die Anforderungen und eine Beispielgrafik als auch die Ideen für die spätere Lokation des MSC und die Arbeitsplatzausstattung.

8.1 Raum- und Nutzungskonzept

Im Raumkonzept werden sowohl die Anforderungen als auch das Nutzungskonzept beschrieben. Das Raumkonzept legt die Zuordnung von Funktionsbereichen in Räumen in der Büroumgebung fest. Es wird den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Störungsfreiheit, Bewegungsfreiheit sowie Kommunikations- und Konzentrationserfordernissen angepasst. Durch eine übersichtliche/strukturierte Gestaltung der Büros können sich die Mitarbeiter im Raum und nach außen besser orientieren. Kleinere Umbaumaßnahmen sind unter Berücksichtigung des Denkmalschutzes möglich und mit dem Gebäudemanagement, der Arbeitssicherheit und dem Gesamtpersonalrat abzustimmen.

Die DGUV Regel „115-402_Branche Call-Center“ führt die allgemeinen Sicherheits- und Gesundheitsverordnungen am Arbeitsplatz in einem Call-Center auf. Diese hat zum Ziel, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten während der Arbeit zu gewährleisten. Diese Regel dient der Umsetzung der Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes sowie der gängigen Unfallverhütungsvorschriften.

8.1.1 Anforderungen

Pro Arbeitsplatz muss mit insgesamt 8 - 10 m² kalkuliert werden. Darin enthalten ist die Stellfläche mit dem Schreibtisch (Mindestmaße 160 cm x 80 cm) und bei Bedarf einem Rollcontainer, die Bewegungsfläche mit dem Schreibtischstuhl und die Verkehrs- und Fluchtwegefläche. Die Bewegungsfläche muss mindestens 1,50 m² betragen und die Mindestmaße an Tiefe und Breite von je einem Meter müssen eingehalten werden.

Empfehlenswert sind höhenverstellbare Schreibtische, um ein möglichst ergonomisches Arbeiten zu ermöglichen. Der Raum sollte auch mit ausreichend Schallschutz ausgestattet sein, um den Geräuschpegel möglichst niedrig zu halten. Der Beurteilungspegel am Arbeitsplatz sieht vor, dass bei überwiegend geistigen Tätigkeiten der Richtwert von 80 dB(A) nicht überstiegen werden darf, 55 dB(A) bei mechanisierten Bürotätigkeiten und vergleichbaren Tätigkeiten.

Außerdem muss der Zugang zu sanitären Einrichtungen und einer Teeküche gewährleistet sein.

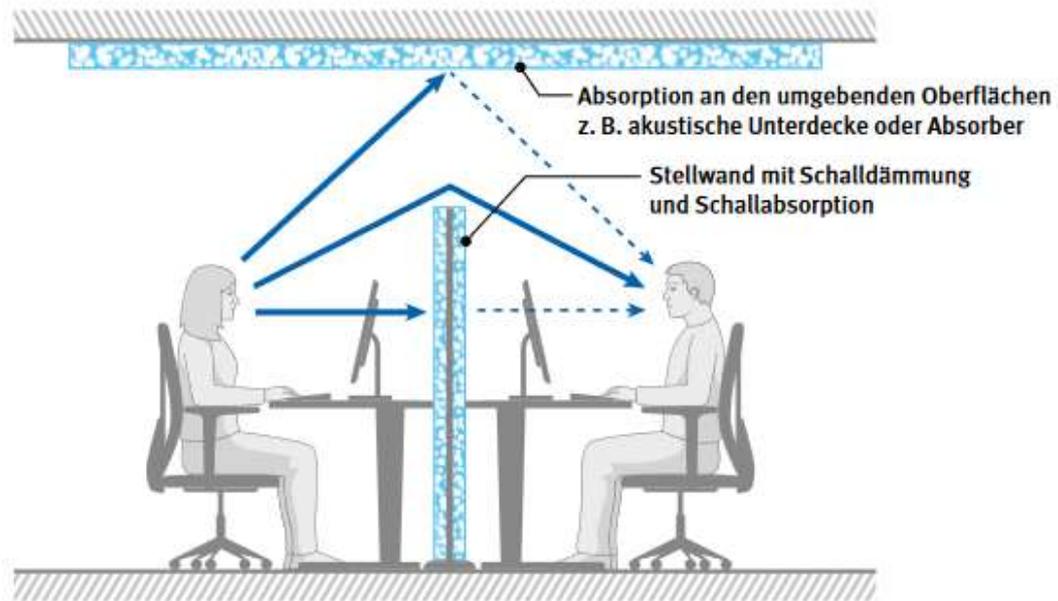


Abbildung 17 Beispiele für Schallschutzwände

8.1.2 Beispiele

Eine Beispielgrafik für das Raumkonzept ist wie folgt abgebildet.

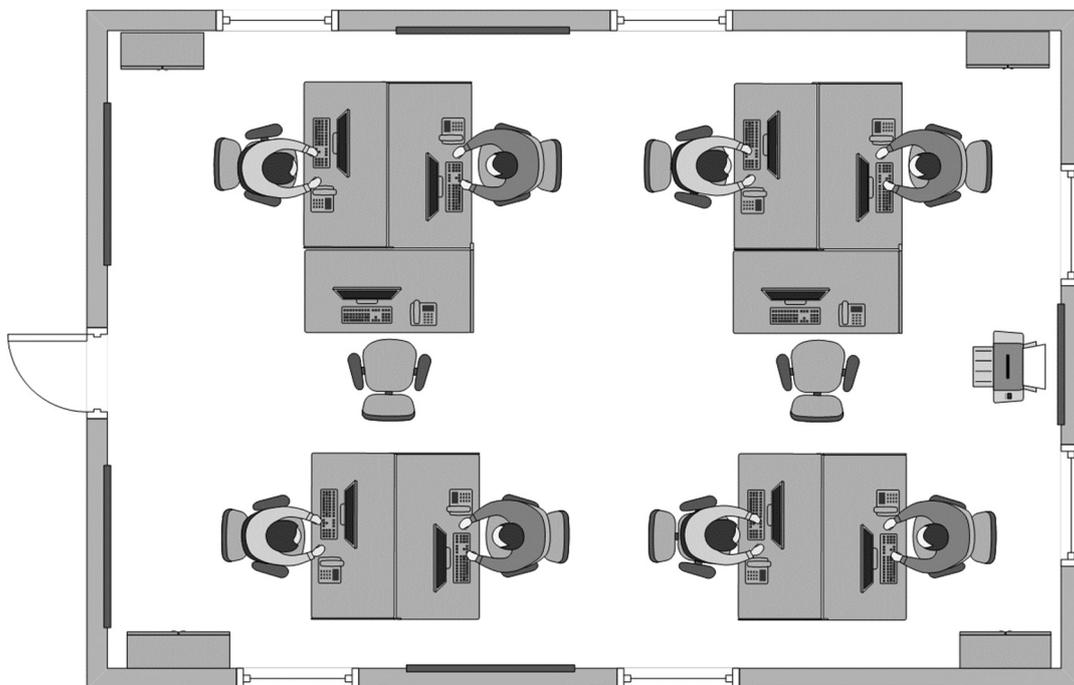


Abbildung 18 Beispielgrafik Raumkonzept

8.2 Lokation MSC

Das Raum- und Nutzungskonzept und damit auch die zukünftige Lokation des MSC ist abhängig von der Kapazitätenplanung und der Personalbedarfsermittlung.

Ein Ausbau bzw. die Erweiterung der Räumlichkeiten in der Olgastraße 66 für die spätere Ansiedelung des MSC ist nicht möglich, da die Raumkapazitäten bereits voll ausgeschöpft sind.

Momentan wird geprüft, ob eine Unterbringung im Rathaus realisierbar und gewünscht ist.

8.3 Arbeitsplatzgestaltung

Die folgende Grund-, Hardware-, Software- und Service-Point-Ausstattung wird benötigt, um die Arbeitsplätze für das MSC regelkonform einzurichten. Auf ausreichende Belichtung und Einbau von Sicht- und Schallschutzwänden ist unbedingt zu achten. Hierfür liegen von der Arbeitssicherheit interne Leitfäden vor und es gilt die Beachtung der Maßstäbe der deutschen gesetzlichen Unfallversicherung e.V. (DGUV).

8.3.1 Grundausrüstung

Der Arbeitsplatz ist mit einem Schreibtisch, einem ergonomischen Schreibtischstuhl und optional einem abschließbaren Rollcontainer ausgestattet. Des Weiteren besteht die Grundausrüstung aus einer LAN-Netzwerkinfrastruktur und einer ausreichenden Stromversorgung.

8.3.2 Hardware

Der Arbeitsplatz ist mit zwei Monitoren, einem Notebook mit passenden Dockingstation und Zubehör wie Tastatur, Maus und Headset ausgestattet.

8.3.3 Software

Alle benötigten Softwareapplikationen werden von der IT-Abteilung als Standard auf dem Mitarbeiter-Notebook vorinstalliert und betriebsbereit übergeben. Die Rollen und Berechtigungen sind ebenfalls eingerichtet.

8.3.4 Service-Point

Zur Ausstattung eines Service-Points gehört ein Tresen, kombiniert mit einer Arbeitsfläche hinter dem Tresen mit einem Monitor, einem Laptop mit Dockingstation und Zubehör wie Tastatur und Maus und einem Tischtelefon. Der Service-Point stellt die persönliche Anlaufstelle für die Bürger dar und bietet ein freundliches und offenes Ambiente. Er gibt den Bürgern die Möglichkeit, Formulare, Flyer und sonstige Informationsmaterialien, wie z.B. einen Vordruck für eine Gewerbeanmeldung, abzuholen.

9 WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNG

Bei der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit gehen wir von zwei Aspekten aus. Einmal die qualitative und die monetäre Betrachtung.

9.1 Qualitative Betrachtung

Die qualitative Betrachtung zur Einführung des MSC bezieht sich auf die Strategie der Stadtverwaltung Ulm, wie sie ihre behördeninterne Qualität der bürgernahen Services einführen bzw. verbessern und eine höchstmögliche Effizienz in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der Fachabteilungen umsetzen kann. Die wesentlichen Verbesserungsinitiativen nach innen und nach außen sind folgende:

9.1.1 Imageverbesserung

Das Image der Stadtverwaltung Ulm kann durch bessere Serviceleistungen weiter verbessert werden. Ist dazu, durch die angestrebte Maßnahme, ein positiver Beitrag möglich, sollte dieser Effekt berücksichtigt werden.

Ein einheitliches Serviceversprechen und Erscheinungsbild im gesamten Stadtgebiet bietet die Einführung einer zentralen Servicestelle. Unabhängig vom Anliegen der Bürger wird immer die gleiche Nummer verwendet, die sehr leicht zu merken ist. Auch wenn noch nicht alle Dienste und Fachabteilungen an das MSC angeschlossen sind, kann der 1st-Level-Support den Anruf an die entsprechende Fachabteilung weiterleiten.

Auf diese Weise wird das MSC als eigenständige Kompetenzstelle wahrgenommen, mit der die Bürger Verbesserungen und Vereinfachungen in den angebotenen Verwaltungsleistungen und den bürgernahen Services assoziieren.

Um sicherzustellen, dass die Anbindung neuer Dienste von der Bürgerschaft wahrgenommen wird, müssen weiterhin fortlaufende Maßnahmen im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt werden, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.

9.1.2 Bedeutung für die Strategie der Behörde

Das Ziel ist die Schaffung zeitgemäßer und nachfrageorientierter Kommunikationskanäle für die Bürger der Stadt Ulm und die intelligente Verknüpfung mit den Services der Stadt Ulm. Die digitalen, telefonischen und persönlichen Kommunikationskanäle sind aufeinander abzustimmen und zu optimieren. Die Bürger sollen die Kommunikationskanäle jederzeit wechseln können und eine persönliche Vorsprache bei den Fachabteilungen soll so effizient wie möglich werden.

Das Ziel, den Bürgern eine einfache, sichere und vielfältige Kommunikation mit der Verwaltung zu ermöglichen, verfolgt auch die Nationale Digitale Strategie wie das Onlinezugangsgesetz (OZG). Des Weiteren wird in der Digitalen Agenda hervorgehoben, dass digitale Verwaltungsdienstleistungen effiziente Schnittstellen zwischen der Verwaltung und ihren Kunden erfordern. Deshalb sollen bestehende und einfache Lösungen wie das MSC weiter ausgebaut und den Fachabteilungen zur Verfügung gestellt werden, um letztlich alle nutzbringenden Verwaltungsdienstleistungen für die Bürger anzubieten.

9.1.3 Einheitliches Verwaltungshandeln

Entscheidend für das Erreichen des angestrebten Zieles ist, inwieweit die geplante Maßnahme dazu führt, dass die bisher unterschiedlichen Prozesse, formal wie sachlich, in Zukunft nach einem einheitlichen Regelwerk ablaufen. Das kann einerseits durch den derzeitigen Umgang mit identisch strukturierten Daten und andererseits durch die inhaltliche und organisatorische Zusammenführung von Verwaltungsprozessen erreicht werden.

So werden sich einheitliche Verwaltungsprozesse dahingehend etablieren, dass Anfragen zu den Themen der Ausländerbehörde, Standesamt und weitere, standardisiert bearbeitet werden.

Wenn ein Anruf eingeht, wird er von einem Mitarbeiter im 1st-Level entgegengenommen. Sofern dieser Fall im 1st-Level nicht abschließend bearbeitet werden kann, vermittelt der Mitarbeiter im 1st-Level den Fall über eine eigens für das jeweilige Thema eingerichtete Warteschlange (Queue im Ticketsystem + E-Mail) an den internen 2nd-Level-Bereich (Fachabteilung). Im 2nd-Level wird der Fall entgegengenommen und durch direkten Zugriff auf die Fachverfahren abgeschlossen.

Auf die in der Wissensdatenbank abgebildeten Dienste haben alle MSC-Teilnehmer entsprechend eines definierten Rollen- und Berechtigungsmodells Zugriff. Somit ist gewährleistet, dass Anforderungen an den Datenschutz und Datensicherheit eingehalten werden. Die Informationen aus allen Fachabteilungen werden dort gebündelt und für die einheitliche Zusammenarbeit erstellt. Damit wird sichergestellt, dass die Bürger der Stadt Ulm den gleichen qualitativen Service erhalten.

Das Leistungsangebot eines MSC rechtfertigt auch die Anforderungen an einen einheitlichen und standardisierten Informationsaustausch der angeschlossenen Fachabteilungen als Partner und Sachkenntnisverantwortlicher. Die Informationsverarbeitung und -bereitstellung erfolgt auf der Grundlage der definierten gesetzlichen und behördlichen Vorgaben sowie den einschlägigen Standards für den Datenaustausch in der öffentlichen Verwaltung und der Stadt Ulm.

9.1.4 Verkürzung der Durchlaufzeiten

Durch den Einsatz digitaler Kommunikationskanäle, den Wegfall von Medienbrüchen, den Zugriff auf aktuelle, für alle Zugriffsberechtigten zugängliche Datengrundlagen und den damit verbundenen wegfallenden einzelnen Bearbeitungsschritten werden die Bearbeitungszeiten verkürzt.

Durch die Strukturierung eines 1st- und 2nd-Level-Services innerhalb des MSC wird die Fallbearbeitung standardisiert und einheitlich strukturiert. Darüber hinaus ermöglicht der 2nd-Level-Support eine vollständige Bearbeitung der Fälle, wodurch ebenfalls eine Reduzierung der Durchlaufzeiten erreicht wird.

Die Wissensdatenbank und das damit verbundene standardisierte Wissensmanagement sorgen für eine Verkürzung der Bearbeitungszeit. In der Wissensdatenbank sind gesicherte und standardisierte Leistungsinformationen zu den am häufigsten nachgefragten Verwaltungsleistungen enthalten.

So können Fragen und Angelegenheiten der Bürger bereits am Telefon beantwortet werden und müssen nicht an die entsprechende Fachabteilung oder an einen bestimmten Sachbearbeiter übergeben werden. Somit wird die Bearbeitung der Bürgeranfragen von der Fachabteilung auf den 1st-Level-Support des MSC verlagert. Dabei reduziert sich die Einschaltung der Fachabteilung auf komplexe Fragen und rechtsverbindliche Auskünfte.

9.1.5 Qualitätsverbesserung der Aufgabendurchführung

Im Rahmen dieses Aspekts werden die qualitätsbezogenen Auswirkungen auf die Aufgabenausführung bewertet. Dies gilt sowohl für den Arbeitsprozess als auch für das Arbeitsergebnis. Qualitative Verbesserungen, die zu bewerten sind, können z.B. eine größere Nachvollziehbarkeit der Verwaltungsarbeit, eine Erleichterung der verwaltungsinternen Arbeitsabläufe sowie die Verringerung von Doppelarbeit und Routinetätigkeiten sein.

Durch die Einführung bzw. Nutzung des zentralen Wissensmanagements wird die Informationsqualität erheblich verbessert. Dabei wird vorhandenes Wissen verwaltungsübergreifend zusammengeführt, kontinuierlich gepflegt und dokumentiert. Das heißt, es erfolgt eine Modernisierung und Strukturierung der Wissensnutzung. Dadurch wird eine qualitativ hochwertige Informationsbereitstellung erreicht, da alle Informationen im MSC zentral zusammengeführt werden und abrufbar sind. Aufgrund der Spezialisierung der Mitarbeiter auf die telefonische Bearbeitung und Auskunftserteilung können die Bearbeitungszeiten reduziert werden.

Für die Fachabteilung bedeutet die Übergabe von Informationen an das MSC eine Entlastung. Die Beantwortung individueller Fragen kann durch Mitarbeiter des MSC erfolgen und muss nicht mehr einem Sachbearbeiter in der jeweiligen Fachabteilung zugewiesen werden. Die Prozessabläufe werden dadurch wirtschaftlicher gestaltet. Prozessunterbrechungen durch fachfremde Anrufe oder einfache Fragen werden reduziert.

Darüber hinaus gibt das MSC Impulse zur Optimierung der Verfahrensabläufe. Es können auch Impulse zur fortschreitenden Integration verschiedener Dienste gegeben werden, wodurch Arbeitsabläufe vereinheitlicht und vereinfacht werden.

9.1.6 Nutzung von vorhandenen und bewährten Technologien

Hierbei wird betrachtet, ob bei der Implementierung geplanten Technologien sowie Lösungen umgesetzt werden, die sich bereits in anderen öffentlichen Verwaltungen bewährt haben oder in anderen Fachabteilungen der Stadt Ulm zum Einsatz kommen. Die Nutzung bestehender Technologien minimiert in der Regel nicht nur die Investitionskosten, sondern hat auch den Effekt, dass sich technologische Standards innerhalb der Stadtverwaltung etablieren und somit Insellösungen vermieden werden.

In der Stadtverwaltung Ulm werden für das geplante Vorhaben die vorhandenen Technologielösungen wie ACD-Anlage, Call Manager und Cisco Finesse weiter ausgebaut.

9.1.7 Gemeinsame Informationsbasis aller Fachabteilung

Die gemeinsame Informationsbasis führt im besten Fall zu einer zeitlich aktuelleren, umfassenderen Informationsbasis, die darüber hinaus problembewusst aufbereitet ist. Bei diesem Kriterium sind die qualitativen Effekte zu berücksichtigen. Durch die Informationstransparenz wird die Kompetenz der Entscheidungsträger gesteigert.

So können Informationen und Kennzahlen (KPI) zeitnah zur Verfügung gestellt und damit der Entscheidungsprozess beschleunigt werden. Darüber hinaus können auf diese Weise neue, bis dahin nicht vorhandene Erkenntnisse gewonnen werden.

Im Hinblick auf das Management des MSC ist zwischen zwei Ebenen des Berichtswesens und der Analyse zu unterscheiden. Die erste Stufe liefert die wesentlichen Kennzahlen und Analysen (KPI). Die zweite Stufe umfasst qualitative und sachliche Kennzahlen, die über die KPI hinausgehen und Informationen zu Optimierungsmöglichkeiten der Fachabteilungen liefern.

Das übergreifende Qualitätsmanagement, das ein umfassendes Berichtswesen mit vielen Nutzungskennzahlen und Leistungsindikatoren beinhaltet, ermöglicht steuerungsübergreifende Analysen, die sowohl eine qualitative und quantitative Bewertung des MSC ermöglichen als auch ein Warnsystem für neue Bedarfsschwerpunkte oder Veränderungen darstellt, auf die so frühzeitig reagiert werden kann.

Mit der Auswertungsfunktion des MSC-Systems (ACD und Ticketsystem) können durchgängig und umfassend Berichte erstellt werden. Die Anfragen im MSC werden systematisch erfasst und ausgewertet und können auch die Stimmungslage der Bürger darstellen. Anhand dieser Daten können sich die Verantwortlichen einen schnellen und verlässlichen Überblick über die Entwicklung der Anfragen und die Bearbeitung in vielen Bereichen verschaffen. So können sie kurzfristig auf die Entwicklungen und Veränderungen reagieren.

Darüber hinaus können die ausführlichen Berichte den Handlungsbedarf für organisatorische Maßnahmen und Änderungen nachvollziehbar machen und diese zugleich unterstützen. Hierbei kann es sich z.B. um die Optimierung von Arbeitsabläufen oder um die Bereitstellung von Zusatzinformationen und Maßnahmen handeln, die bei entsprechendem Bedarf hinzugefügt bzw. gleich umgesetzt werden.

9.1.8 Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin

Durch die Einführung des MSC wird eine Bündelung von unterschiedlichem Wissen und Aufgaben aus den verschiedenen Abteilungen in den 1-st-Level-Support integriert. Der damit verbundene Anstieg der Anforderungen an eine gute Auskunftslleistung erhöht die Vielfalt und Abwechslung der Arbeitsplätze. Dadurch steigt auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Darüber hinaus erweitern die Mitarbeiter im 1-st-Level-Support durch den täglichen Umgang mit gebündeltem Wissen aus der Verwaltung ihren persönlichen Wissensschatz und werden so zu gefragten Mitarbeitern innerhalb des Arbeitsumfeldes.

In den jeweiligen Fachabteilungen erfahren die Mitarbeiter eine spürbare Erleichterung in ihrer Tätigkeit. Diese können sich während der Dienstzeit mehr auf ihre Kernaufgaben konzentrieren. Dies kann mit einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit am Arbeitsplatz verbunden sein.

9.1.9 Sichtbare Qualifikationserweiterung

Eine Strukturierung und Bündelung des angestrebten Szenarios kann Einfluss auf die Kompetenz der Mitarbeiter haben. So kann sie die Qualifikation in den Verwaltungsangelegenheiten sichern und erhöhen. Zusätzlich kann sie die Aufgabenkompetenz durch die Übernahme von vielfältigeren Tätigkeiten erhöhen.

Die kontinuierliche Nutzung und die Beschäftigung mit Anruf- und Fachvorgängen sowie die Bearbeitung dieser im Ticketsystem, die Dokumentation in der Wissensdatenbank und den verschiedenen Fachverfahren erhöht die Qualifikation der Mitarbeitenden im MSC.

Die inhaltliche Vielfalt der einzelnen Anrufe und Anfragen lässt gleichzeitig eine Erhöhung der aufgabenbezogenen Qualifikation erwarten, da die Mitarbeiter zu den unterschiedlichsten Themenbereichen

Auskunft geben. Die Kenntnisse über verschiedene behördliche Abläufe und Zusammenhänge können so schrittweise erweitert werden.

9.2 Monetäre Betrachtung

Die monetäre Betrachtung zur Einführung des MSC bezieht sich auf den personellen Einsatz der unterschiedlichen zum Einsatz kommenden Servicelevel und den daraus entstehenden Personalkosteneinsparungen aufgrund von tariflichen Entgeltunterschieden.

Die Berechnung der Personalkosteneinsparungen erfolgt durch die Entlastung der Fachabteilungen und auf Basis folgender Annahmen aus ähnlich gelagerten Projekten:

- Durch Prozessoptimierung und Verlagerung des Wissens sowie dem daraus resultierenden reduzierten Personaleinsatz im 2nd-Level-Support wird in den Fachabteilungen eine Konzentration auf das Kerngeschäft ermöglicht
- Bei den Personalkosten wird für MSC-Agenten im 1st-Level-Support mit der Entgeltgruppe E6 gerechnet, im 2nd-Level mit der Entgeltgruppe, die die vergleichbar Beschäftigten bei BD erhalten
- Zahl der Anrufe 2022
- Optimierung der Beantwortungszeit der Anfragen im 1st-Level-Support
- prozentuale Optimierungsquote ähnlich gelagerter Vorhaben

In den folgenden Unterkapiteln wird auf die Einsparungspotentiale eingegangen, die in den verschiedenen Implementierungs- und Aufschaltungsphasen der einzelnen Fachabteilungen, angefangen mit dem Meldewesen und der Fernsprechzentrale, in der Pilotphase erreicht werden können und so die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität bei der Einführung des MSC sowohl in Zahlen als auch grafisch dargestellt.

Bei den Berechnungen der Einsparungen wenden wir die Entgeltgruppen der heutigen eingesetzten Mitarbeiter in EG7, sowie EG8 und EG 9a bei BD III an. Diese werden entsprechend auf die Minute zu erbringende Servicezeit und Kosten heruntergerechnet und in Relation zu den jeweiligen Einsparpotentialen gesetzt. Bei der Berechnung aller Entgeltgruppen legen wir eine Tarifsteigerung von 3% p.a. zu Grunde.

Zur Vereinfachung und besseren Lesbarkeit sind alle Werte, soweit möglich, auf Ganzzahlen gerundet.

Abt.	Sachgebiet	Team	Entgeltgruppen
ZSD/D	Interne Dienste Verwaltung	Fernsprechzentrale	EG4
BD III	Melde- und Ausweiswesen	Meldewesen	EG7
BD III	Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen	Familienname A-Ka	EG9a
BD III	Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen	Familienname Ke-Z	EG9a
BD III	Standesamt/Personenstandswesen	Aktuelle Sterbefälle	EG8
BD III	Standesamt/Personenstandswesen	Neugeburten	EG8
BD III	Standesamt/Personenstandswesen	Eheschließung und Beurkundung der Adoption	EG8
BD III	Standesamt/Personenstandswesen	Beurkundungen, Angleichungen, Nachbeurkundungen	EG8
BD III	Standesamt/Personenstandswesen	Namensänderung nach Scheidung	EG8
BD III	Standesamt/Personenstandswesen	Namensänderung nach Namensänderungsgesetz	EG8
BD III	Verkehr- und Führerscheinwesen, Rentenstelle	Führerscheinstelle	EG8
BD III	Verkehr- und Führerscheinwesen, Rentenstelle	Verkehrsstelle	EG8
BD III	Verkehr- und Führerscheinwesen, Rentenstelle	Rentenstelle	EG7

Tabelle 10 Entgeltgruppierung bei BD III

In den folgenden drei Tabellen wird die Übersicht der Bruttopersonalkosten pro Monat und pro Minute in den verschiedenen Entgeltgruppen aufgezeigt. Diese stellen die Berechnungsgrundlage für die späteren Einsparungspotentiale dar.

Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG7						
Entgeltgruppe EG7	2024 (Pilotphase)	2025	2026	2027	2028	2029
Bruttopersonalkosten im Monat	4.567 €	4.704 €	4.845 €	4.990 €	5.140 €	5.294 €
Bruttopersonalkosten pro Minute	0,57 €	0,59 €	0,61 €	0,63 €	0,65 €	0,66 €

Tabelle 11 Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG7

Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG8						
Entgeltgruppe EG8	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bruttopersonalkosten im Monat	4.817 €	4.961 €	5.110 €	5.263 €	5.421 €	5.584 €
Bruttopersonalkosten pro Minute	0,60 €	0,62 €	0,64 €	0,66 €	0,68 €	0,70 €

Tabelle 12 Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG8

Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG9a						
Entgeltgruppe EG9a	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bruttopersonalkosten im Monat	5.408 €	5.571 €	5.738 €	5.910 €	6.087 €	6.270 €
Bruttopersonalkosten pro Minute	0,68 €	0,70 €	0,72 €	0,74 €	0,76 €	0,79 €

Tabelle 13 Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG9a

9.2.1 Einsparungspotentiale in der Startphase durch Rufnummernmigration Meldewesen und Fernsprechzentrale in das MSC

In der Startphase 2024 werden die eingehenden Anrufe der Telefonzentrale des Meldewesens sowie der Fernsprechzentrale in das MSC migriert.

Integration des Melde- und Ausweiswesens

Die folgenden Einsparungspotentiale zeigen auf, dass zwei Sachbearbeiter in Vollzeit (2*EG7) aus der Telefonzentrale des Meldewesens durch die Einführung des MSC entlastet werden und sich vermehrt auf Sachbearbeitungsthemen konzentrieren können. Die jährliche Tarifsteigerungsrate der Bruttopersonalkosten in Höhe von 3% wird nachfolgend berücksichtigt.

Personalkosten im Melde- und Ausweiswesen (EG7) 2024			
Entgeltgruppe EG7	Personal gesamt	Pro Monat	2024
Bruttopersonalkosten	2	4.567 €	109.608 €

Tabelle 14 Personalkosten im Melde- und Ausweiswesen (EG7) 2024

Für die Abdeckung des Anrufvolumens der Fachabteilung des Meldewesens (37.640 Anrufe mit einer Bearbeitungszeit von je 3,5 Minuten) über das MSC werden 1,5 Personalstellen in der Entgeltgruppe 6 benötigt.

Personalkosten MSC für die Startphase - Rufnummernmigration des Meldewesens in das MSC 2024			
Entgeltgruppe EG6	Personal gesamt	Pro Monat	2024
Bruttopersonalkosten	1,50	4.450 €	80.100 €

Tabelle 15 Personalkosten MSC für die Startphase - Migration des Meldewesens in das MSC 2024

Daraus ergibt sich folgendes Einsparungspotential für die Startphase - Migration des Meldewesens in das MSC:

Einsparungspotential für die Startphase - Rufnummernmigration des Meldewesens in das MSC 2024	
Bruttopersonalkosten für 2024 im Melde- und Ausweiswesen (EG7)	109.608 €
Bruttopersonalkosten für 2024 für die Übernahme des Melde- und Ausweiswesens in das MSC (EG6)	80.100 €
Einsparungspotential	29.508 €

Tabelle 16 Einsparungspotential für die Startphase - Migration des Meldewesens in das MSC, 2024

Integration der Fernsprechzentrale, des Melde- und Ausweiswesens und dem Service-Point

Als Basis des MSCs wird parallel die Fernsprechzentrale in das MSC integriert. Hieraus ergibt sich das Einsparungspotential für die gesamte Startphase.

Personalkosten in der Fernsprechzentrale (EG4/EG5) und Info-Stelle (EG5) 2024			
Entgeltgruppe EG4/EG5	Personal gesamt	Pro Monat	2024
Bruttopersonalkosten EG4	2,5	4.083 €	122.490 €
Bruttopersonalkosten EG5	1	4.283 €	51.396 €
Bruttopersonalkosten EG5	0,5	4.283 €	25.698 €
Gesamt	4		199.584 €

Tabelle 17 Personalkosten in der Fernsprechzentrale (EG4/EG5) und Info-Stelle (EG5) 2024

Für die Bereitstellung der Anrufverfügbarkeit werden insgesamt 4 Personalstellen benötigt, von diesen entfallen 3 Mitarbeiter auf die Entgeltgruppe 6, ½ Mitarbeiter auf den Service-Point (EG6) und ½ Mitarbeiter auf die Teamleitung (EG7). Diese Personalstellen setzen sich wie folgt zusammen.

Personalkosten MSC für die Startphase (Meldewesen und Fernsprechzentrale) EG6			
Entgeltgruppe EG6	Personal gesamt	Pro Monat	2024
Bruttopersonalkosten	3,00	4.450 €	160.200 €

Tabelle 18 Personalkosten MSC Meldewesen und Fernsprechzentrale für die Startphase EG6

Für die Infostelle:

Personalkosten MSC für die Startphase Service-Point EG6			
Entgeltgruppe EG6	Personal gesamt	Pro Monat	2024
Bruttopersonalkosten	0,50	4.450 €	26.700 €

Tabelle 19 Personalkosten MSC Service-Point für die Startphase EG6

Für die Teamleitung:

Personalkosten MSC für die Startphase Teamleitung EG7			
Entgeltgruppe EG7	Personal gesamt	Pro Monat	2024
Bruttopersonalkosten	0,50	4.567 €	27.402 €

Tabelle 20 Personalkosten MSC Teamleitung für die Startphase EG7

Gesamt:

Personalkosten MSC für die Startphase gesamt		
Entgeltgruppen EG6; EG7	Personal gesamt	2024
Bruttopersonalkosten	4,00	214.302 €

Tabelle 21 Personalkosten MSC für die Startphase gesamt

9.2.2 Einsparungspotentiale in der Rolloutphase durch Rufnummernmigration der weiteren Abteilungen von BD III mit der Entgeltgruppe EG9a, EG8 und EG7

In den folgenden Tabellen werden die Einsparpotentiale der Gesamtanrufe für BD III in den Fachabteilungen mit dem Entgeltgruppen EG9A, EG8 und EG7 berücksichtigt. Für Fachabteilungen mit EG9a besteht ein Anrufvolumen von 35.749, für EG8 liegt die Anruhzahl bei 55.477 und für EG7 bei 4.719 Anrufen, hier wird lediglich die Rentenstelle betrachtet, da das Meldewesen bereits im Piloten berücksichtigt wird.

Die nachfolgend genannten Erfahrungswerte resultieren aus unserer Praxis und aus der Recherche ähnlich gelagerter Projekte.

9.2.2.1 Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC

Die Gesprächsdauer ohne den Einsatz eines MSC aufgrund der umfangreiche Beteiligten und der deutlich schlechteren Wissensaufbereitung pro Anruf ist hoch, da sich die Sachbearbeiter ohne Wissensdatenbank und ohne einen strukturiert ablaufenden Fallprozess immer neu in die Bürgeranliegen reindenken müssen.

Die Einsparungen in Höhe von 3 Minuten sind auf die Sachbearbeitung in der Fachabteilung zurückzuführen, da die Anrufe im MSC eingehen und dort qualifiziert bearbeitet und ggf. vorbereitet werden.

Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC - EG9a für die Sammelanschlüsse des Sachgebiets Ausländer- und Staatsangehörigkeitswesen						
Jahr	Anruhzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	35.749	100	3	0,70 €	2,10 €	75.073 €
2026	35.749	100	3	0,72 €	2,16 €	77.218 €
2027	35.749	100	3	0,74 €	2,22 €	79.363 €
2028	35.749	100	3	0,76 €	2,28 €	81.508 €
2029	35.749	100	3	0,79 €	2,37 €	84.725 €

Tabelle 22 Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC EG9a

Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC – EG8 für die Sammelanschlüsse der Sachgebiete Standesamt und Verkehrs-uns Führerscheinwesen						
Jahr	Anruhzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	55.477	100	3	0,62 €	1,86 €	103.187 €
2026	55.477	100	3	0,64 €	1,92 €	106.516 €

2027	55.477	100	3	0,66 €	1,98 €	109.844 €
2028	55.477	100	3	0,68 €	2,04 €	113.173 €
2029	55.477	100	3	0,70 €	2,10 €	116.502 €

Tabelle 23 Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC EG8

Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC – EG7 für den Sammelanschluss der Rentenstelle						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	4.719	100	3	0,59 €	1,77 €	8.353 €
2026	4.719	100	3	0,61 €	1,83 €	8.636 €
2027	4.719	100	3	0,63 €	1,89 €	8.919 €
2028	4.719	100	3	0,65 €	1,95 €	9.202 €
2029	4.719	100	3	0,66 €	1,98 €	9.344 €

Tabelle 24 Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC EG7

9.2.2.2 Einsparungspotential von Personalkosten bei BD III durch Entlastung von Unterbrechungen

Durch eine hohe Abschlussquote wird ein großer Teil der Anrufe gar nicht oder gezielt an einen Mitarbeiter der Fachabteilung weitergeleitet. Die Qualifizierung und der Abschluss erfolgen im MSC und vermeiden Unterbrechungen der Arbeitsabläufe in den Fachabteilungen.

Die daraus entstehenden Konzentrationsunterbrechungen werden mit 3 Minuten pro Anruf für die Mitarbeiter in den Fachabteilungen angesetzt und, da sie entfallen, als Einsparpotenzial gesehen.

Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen - EG9a						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	35.749	70	3	0,70 €	2,10 €	52.551 €
2026	35.749	70	3	0,72 €	2,16 €	54.052 €
2027	35.749	70	3	0,74 €	2,22 €	55.554 €
2028	35.749	70	3	0,76 €	2,28 €	57.055 €
2029	35.749	70	3	0,79 €	2,37 €	59.308 €

Tabelle 25 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen - EG9a

Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen – EG8						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	55.477	70	3	0,62 €	1,86 €	72.231 €
2026	55.477	70	3	0,64 €	1,92 €	74.561 €
2027	55.477	70	3	0,66 €	1,98 €	76.891 €
2028	55.477	70	3	0,68 €	2,04 €	79.221 €
2029	55.477	70	3	0,70 €	2,10 €	81.551 €

Tabelle 26 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen – EG8

Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen – EG7						
Jahr	Anrufozahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	4.719	70	3	0,59 €	1,77 €	5.847 €
2026	4.719	70	3	0,61 €	1,83 €	6.045 €
2027	4.719	70	3	0,63 €	1,89 €	6.243 €
2028	4.719	70	3	0,65 €	1,95 €	6.441 €
2029	4.719	70	3	0,66 €	1,98 €	6.541 €

Tabelle 27 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen – EG7

9.2.2.3 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung

Die Praxis zeigt, dass in mindestens 25 % aller Anwendungsfälle Mitarbeiter in der Stadtverwaltung oder der Fachabteilung kontaktiert werden, die nicht verantwortlich sind und keinen Beitrag zur Bearbeitung der Inhalte leisten können. Durch den Betrieb des MSC wird auch in diesen Bereichen eine Unterbrechung der Konzentration von fünf Minuten pro Anruf vermieden.

Eine gezielte Zuordnung von Anfragen per Telefon oder digital ist ohne MSC meist nicht möglich. Das bedeutet in sehr vielen Fällen, dass Mitarbeiter der Verwaltung, die für die Beantwortung der Bürgeranfragen weder zuständig noch sachkundig sind, durch einen Anruf in ihrer Arbeit behindert werden.

Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung - EG9a						
Jahr	Anrufozahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	35.749	10	5	0,70 €	3,50 €	12.512 €
2026	35.749	20	5	0,72 €	3,60 €	25.739 €
2027	35.749	25	5	0,74 €	3,70 €	33.068 €
2028	35.749	25	5	0,76 €	3,80 €	33.962 €
2029	35.749	25	5	0,79 €	3,95 €	35.302 €

Tabelle 28 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung - EG9a

Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung – EG8						
Jahr	Anrufozahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	55.477	10	5	0,62 €	3,10 €	17.198 €
2026	55.477	20	5	0,64 €	3,20 €	35.505 €
2027	55.477	25	5	0,66 €	3,30 €	45.769 €
2028	55.477	25	5	0,68 €	3,40 €	47.155 €
2029	55.477	25	5	0,70 €	3,50 €	48.542 €

Tabelle 29 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung - EG8

Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung – EG7						
Jahr	Anrufanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	4.719	10	5	0,59 €	2,95 €	1.392 €
2026	4.719	20	5	0,61 €	3,05 €	2.879 €
2027	4.719	25	5	0,63 €	3,15 €	3.716 €
2028	4.719	25	5	0,65 €	3,25 €	3.834 €
2029	4.719	25	5	0,66 €	3,30 €	3.893 €

Tabelle 30 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung - EG7

9.2.2.4 Einsparungspotential durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung

Bereits beim ersten telefonischen Kontakt können viele Fragen der Bürger geklärt werden. Dadurch entfallen die Besuche in der Stadtverwaltung. Notwendige Besuche werden durch einen Anruf im MSC gut vorbereitet, da die Bürger z.B. informiert sind, welche Dokumente und Unterlagen sie mitbringen müssen. Darüber hinaus können sie gezielt auf Zeiten „gelenkt“ werden, in denen weniger Kunden anwesend sind, um Stoßzeiten in den Fachabteilungen zu reduzieren.

Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung - EG9a						
Jahr	Anrufanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	35.749	10	4,5	0,70 €	3,15 €	11.261 €
2026	35.749	15	4,5	0,72 €	3,24 €	17.374 €
2027	35.749	17	4,5	0,74 €	3,33 €	20.238 €
2028	35.749	20	4,5	0,76 €	3,42 €	24.452 €
2029	35.749	20	4,5	0,79 €	3,56 €	25.418 €

Tabelle 31 Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung - EG9a

Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung – EG8						
Jahr	Anrufanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	55.477	10	4,5	0,62 €	2,79 €	15.478 €
2026	55.477	15	4,5	0,64 €	2,88 €	23.966 €
2027	55.477	17	4,5	0,66 €	2,97 €	28.010 €
2028	55.477	20	4,5	0,68 €	3,06 €	33.952 €
2029	55.477	20	4,5	0,70 €	3,15 €	34.951 €

Tabelle 32 Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung - EG8

Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung – EG7						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	4.719	10	4,5	0,59 €	2,66 €	1.253 €
2026	4.719	15	4,5	0,61 €	2,75 €	1.943 €
2027	4.719	17	4,5	0,63 €	2,84 €	2.274 €
2028	4.719	20	4,5	0,65 €	2,93 €	2.761 €
2029	4.719	20	4,5	0,66 €	2,97 €	2.803 €

Tabelle 33 Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung - EG7

9.2.2.5 Einsparungspotential durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung

Mit einem Gespräch im MSC werden die Bürger gut auf einen Besuch in der Verwaltung vorbereitet. Dies führt zu einer Verringerung der Kontaktzeiten um zwei Minuten pro Kontakt.

Selbst wenn ein persönlicher Besuch in der Stadtverwaltung trotz der vom MSC bereitgestellten Informationen notwendig wird, reduziert sich die Kontaktdauer im persönlichen Gespräch durch die professionelle Vorbereitung aus dem Telefonat mit dem MSC. Wir gehen davon aus, dass 10 % der Anrufer dadurch auf einen persönlichen Besuch in der Verwaltung verzichten können.

Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung - EG9a						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	35.749	10	2	0,70 €	1,40 €	5.005 €
2026	35.749	10	2	0,72 €	1,44 €	5.148 €
2027	35.749	10	2	0,74 €	1,48 €	5.291 €
2028	35.749	10	2	0,76 €	1,52 €	5.434 €
2029	35.749	10	2	0,79 €	1,58 €	5.648 €

Tabelle 34 Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung - EG9a

Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung – EG8						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	55.477	10	2	0,62 €	1,24 €	6.879 €
2026	55.477	10	2	0,64 €	1,28 €	7.101 €
2027	55.477	10	2	0,66 €	1,32 €	7.323 €
2028	55.477	10	2	0,68 €	1,36 €	7.545 €
2029	55.477	10	2	0,70 €	1,40 €	7.767 €

Tabelle 35 Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung - EG8

Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung – EG7						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	4.719	10	2	0,59 €	1,18 €	557 €
2026	4.719	10	2	0,61 €	1,22 €	576 €
2027	4.719	10	2	0,63 €	1,26 €	595 €
2028	4.719	10	2	0,65 €	1,30 €	613 €
2029	4.719	10	2	0,66 €	1,32 €	623 €

Tabelle 36 Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung - EG7

9.2.2.6 Einsparungspotential durch kürzere Bearbeitungszeiten

Lassen sich Anfragen im ersten Kontakt nicht klären, können diese dank der abgestimmten Prozesse meist gezielt an die Fachabteilung weitergeleitet werden. Damit kann die Dauer des gesamten Telefonats reduziert werden. In rund 85% aller Fälle wird eine Verkürzung um eine Minute erreicht.

Einsparungspotential von Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten - EG9a						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	35.749	85	1	0,70 €	0,70 €	21.271 €
2026	35.749	85	1	0,72 €	0,72 €	21.878 €
2027	35.749	85	1	0,74 €	0,74 €	22.486 €
2028	35.749	85	1	0,76 €	0,76 €	23.094 €
2029	35.749	85	1	0,79 €	0,79 €	24.005 €

Tabelle 37 Einsparungspotential bei den Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten - EG9a

Einsparungspotential von Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten – EG8						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	55.477	85	1	0,62 €	0,62 €	29.236 €
2026	55.477	85	1	0,64 €	0,64 €	30.179 €
2027	55.477	85	1	0,66 €	0,66 €	31.123 €
2028	55.477	85	1	0,68 €	0,68 €	32.066 €
2029	55.477	85	1	0,70 €	0,70 €	33.009 €

Tabelle 38 Einsparungspotential bei den Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten - EG8

Einsparungspotential von Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten – EG7						
Jahr	Anrufoanzahl Gesamt Jahr	Prozentualer Anteil	Minuten pro Anruf	Einsparung pro Minute	Einsparung pro Anruf	Summe
2025	4.719	85	1	0,59 €	0,59 €	2.367 €
2026	4.719	85	1	0,61 €	0,61 €	2.447 €

2027	4.719	85	1	0,63 €	0,63 €	2.527 €
2028	4.719	85	1	0,65 €	0,65 €	2.607 €
2029	4.719	85	1	0,66 €	0,66 €	2.647 €

Tabelle 39 Einsparungspotential bei den Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten – EG7

Aus den oberen Einsparungspotentialen ergeben sich für den Zeitraum von 2025 bis 2029 für EG9a folgende Einzelsummen und eine Gesamtsumme von 1.054.993 €.

Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG9a					
Jahr	2025	2026	2027	2028	2029
Summe	177.673 €	201.409 €	216.000 €	225.505 €	234.406 €

Tabelle 40 Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG9a

Aus den oberen Einsparungspotentialen ergeben sich für den Zeitraum von 2025 bis 2029 für EG 8 folgende Einzelsummen und eine Gesamtsumme von 1.456.431 €.

Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG8					
Jahr	2025	2026	2027	2028	2029
Summe	244.209 €	277.828 €	298.960 €	313.112 €	322.322 €

Tabelle 41 Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG8

Aus den oberen Einsparungspotentialen ergeben sich für den Zeitraum von 2025 bis 2029 für EG7 folgende Einzelsummen und eine Gesamtsumme von 117.878 €.

Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG7					
Jahre	2025	2026	2027	2028	2029
Summe	19.769 €	22.526 €	24.274 €	25.458 €	25.851 €

Tabelle 42 Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG7

9.3 Investitionskosten

Die hauptsächlichen Investitionen für den Aufbau eines Servicecenters und den damit verbundenen Kapazitäten betreffen:

- Einrichtung des Servicecenters (Neubau, Anmietung oder Umbau und Ausgestaltung der erforderlichen Räumlichkeiten), technische Infrastruktur.
- Aus- und Weiterbildung des Personals.
- Einmalkosten für die Implementierung, Anpassung und Einrichtung der Serverapplikationen wie das Ticketsystem, die ACD-Anlage und das Wissensmanagement.

BESCHAFFUNGS- UND INVESTITIONSKOSTEN			
	Einzelbetrag	Anzahl	Gesamtbetrag
Ticketsystem inkl. Wissensdatenbank			
Implementierung, Einrichtung und Anpassung	5.688 €	1	5.688 €
Mängelmelder			
Implementierung, Einrichtung und Anpassung	0 €	1	0 €
ACD-Anlage			
Implementierung, Einrichtung und Anpassung incl. Monitoring	2.000 €	1	2.000 €
Ausbau Räumlichkeiten			
Geschätzt , da der Umfang eines Umbaus und den benötigten Maßnahmen aktuell noch nicht bewertet werden kann. Basis: 100 m² (500€/m²)	ca. 50.000 €	1	50.000 €
Marketingmaßnahmen			
Geschätzt, bspw. für Artikel in Ulmer Zeitung (2.500€), Artikel in Kommune21 (2.500€), Werbematerialien wie Kugelschreiber, Mousepads (2.500€), Flyer (2.500€)	10.000 €	1	10.000 €
<u>Summe gesamt:</u>			67.688 €

Tabelle 43 Investitionskosten

9.4 Externe Dienstleistung

Für die Anlaufphase und die Optimierungsphase sind planerisch externe Unterstützungsleistungen für die Beratung und das Coaching für das Supportpersonal und das Servicemanagement erforderlich.

Diese werden sich jedoch nur am Anfang auswirken. Über die Optimierungsphase hinweg werden die eigenen Mitarbeiter und das Führungspersonal diese Aufgabe per Training-on-the-job übernehmen. Die externe Unterstützungsleistung nimmt über die planerische Laufzeit hin ab.

EXTERNE EXPERTISE						
Externe Dienste	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Beratungs- und Unterstützungsleistung	12.000 €	10.500 €	7.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Summe gesamt:	<u>12.000 €</u>	<u>10.500 €</u>	<u>7.000 €</u>	<u>5.000 €</u>	<u>5.000 €</u>	<u>5.000 €</u>

Tabelle 44 Externe Dienstleistungen

9.5 Laufende Betriebskosten

9.5.1 Server- und Lizenzkosten

Für den Betrieb des MSC sind folgende Server- und Softwareapplikationen notwendig, die in der unterstehenden Tabelle aufgeführt werden. Wir gehen für die weiteren Jahre von einer Teuerungsrate in Höhe von 3 % p. a. aus.

Für die Server, das Hosting und die Lizenzen werden neben den Investitionskosten für Serverinfrastruktur Kosten für die Wartung und Pflege der Serverapplikationen für den Betrieb berücksichtigt. Dazu gehören:

- Laufende Wartungs- und Lizenzgebühren der Serverapplikationen

Server und Lizenzkosten Betrieb	2024 (Pilot)	2025	2026	2027	2028	2029
Ticketsystem inkl. Betrieb						
Lizenzkosten Ticketsystem & Wissensdatenbank (Zammad)	1.152 €	2.373 €	2.444 €	2.517 €	2.593 €	2.671 €
Mängelmelder						
*Lizenzkosten Mängelmelder	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.797 €
ACD-Anlage						
*Lizenzkosten Cisco Finesse	180 €	371 €	382 €	393 €	405 €	417 €
Summe gesamt:	6.332 €	7.894 €	8.131 €	8.374 €	8.626 €	8.885 €

Tabelle 45 Server und Lizenzkosten Betrieb

Die Lizenzkosten für den Mängelmelder und auch für die Telefonsoftware Cisco Finesse sind bereits im Haushaltsplan enthalten und werden von den Abteilungen ZSD/D und ZSD/IT übernommen.

9.6 Kapazitätsplanung und laufende Personalkosten

Für die Umsetzung und den Betrieb des MSC und die zugrundeliegenden Planungen für die Weiterentwicklung sind gemäß untenstehender Tabelle Mitarbeiter als MSC-Agenten und Führungspersonal als Sachgebietsleiter und weitere beschriebenen Rollen zu berücksichtigen.

Bei der Berechnung der Personalkosten gehen wir von einer Bruttoberechnung von 1.639 Arbeitsstunden pro Jahr aus. Abzüglich Urlaub 30 Tage, Krankheit 11 Tage (destatis.de) und Fortbildung 5 Tage, gehen wir von einer Nettoverfügbarkeit von 1.593 Stunden pro Jahr/Mitarbeiter aus. Durchschnittlich sieht man also eine Nettoverfügbarkeit eines Mitarbeiters von 132,75 Stunden pro Monat und bei einer Annahme von 20 Arbeitstagen eine Verfügbarkeit von 6,6 Stunden pro Tag und Mitarbeiter. Die laufenden Personalkosten, die voraussichtlich anfallen werden, sind auf der Grundlage der genannten Soll-Einsatzkapazitäten pro Mitarbeiter p.a. und den tatsächlich anfallenden validen Daten des Anrufaufkommens zu kalkulieren.

Die folgende Tabelle bezieht sich auf die Anrufrufen aus Tabelle 4. Wir gehen im Folgenden davon aus, dass alle Sammelrufnummern von BD III sowie die Fernsprechzentrale in das MSC geroutet werden.

Daraus ergeben sich folgende Kapazitäts-Planungsdaten:

Anrufvolumen und Kalkulationsannahmen	Einheit	Volumen
Anrufe gesamt pro Jahr	Jahr	181.383
Anrufe runtergebrochen auf den einzelnen Monat bei Ø 20 Arbeitstagen	Monat	15.115
Anrufe runtergebrochen auf den Tag bei einer Servicezeit von 08:00 bis 18:00 Uhr bei Ø 20 Arbeitstagen	Tag	756

Tabelle 46: Anrufverteilung pro Jahr

Da die Anrufe der Bürger nicht linear und durchgängig über den Tagesverlauf eingehen, ist anzunehmen, dass in den Hauptzeiten von 08:00 -12:00 Uhr (gemäß der Auswertung Anrufverteilung/Tag 2022) die meisten Anrufe eingehen und in den Nebenzeiten die Anruflast abnimmt. Daher muss die Anruflast auf die tatsächlichen verfügbaren bereinigten Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter angepasst werden.

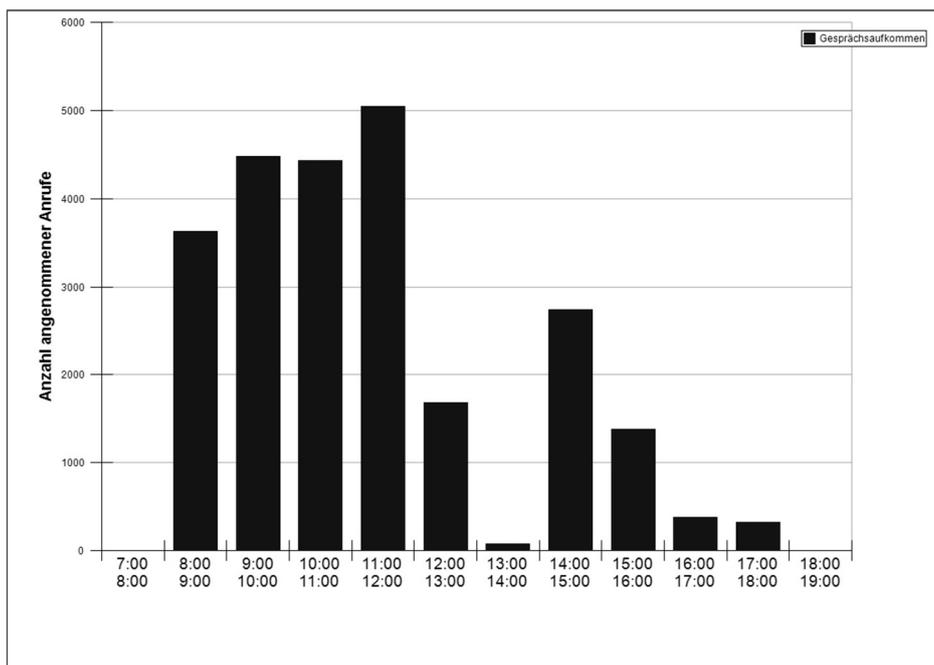


Abbildung 19 Anrufverteilung/Tag 2022

Aus der Auswertung der Anrufe pro Wochentag wird deutlich, dass das Gesprächsaufkommen montags und donnerstags am höchsten ist. Dies muss bei der Schichtenteilung berücksichtigt werden.

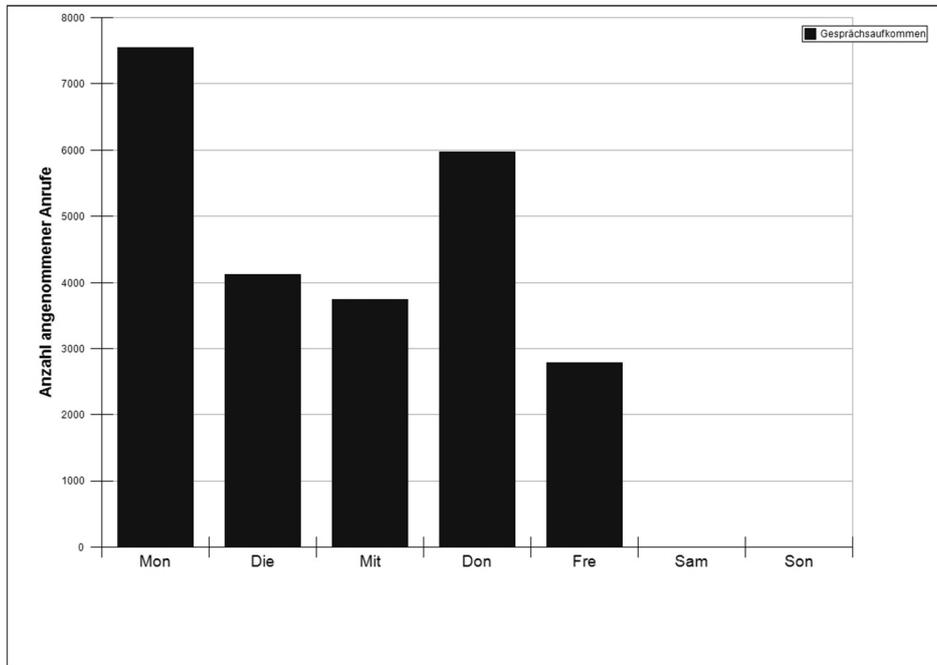


Abbildung 20 Anrufverteilung/Wochentag 2022

Daher gehen wir auch von einer bereinigten Einsatzzeit von 6,6 Stunden pro Tag und Mitarbeiter aus, die sich grundlegend an die Kalkulation der jeweiligen maximalen Anruflast pro Mitarbeiter / Std orientiert. Als Beispielkalkulation ist das jährliche Anrufvolumen auf eine Stunde Servicezeit heruntergebrochen.

Anrufvolumen und Kalkulationsannahmen	Einheit	Volumen
Anrufe heruntergebrochen auf den Tag bei einer Servicezeit von 08:00 bis 18:00 Uhr	Tag	756
Anrufe gesamt pro Stunde bei bereinigter Einsatzzeit	Stunde	115
Bearbeitungszeit pro Ticket	Minuten	3,50
Maximale Ticketbearbeitung der MSC-Agenten pro Stunde	Tickets	18

Tabelle 47 Anrufvolumen als Kalkulationsgrundlage

Bei der Kalkulation gehen wir von der bereinigten Einsatzzeit aus und teilen diese durch die durchschnittliche mögliche Anruflast pro Mitarbeitende in der Stunde. Dabei entsteht ein Bedarf zur Bewältigung der gesamten Anruflast von 6,5 Mitarbeitern für den Betrieb des MSC.

Kapazitätsplanung MSC-Agenten	Entgeltgruppe	Entgelt Mitarbeitende /Jahr	Entgelt alle Mitarbeitende/ Jahr
115 Anrufe pro Stunde _____ = 6,5 MA	6	55.002 €	357.513 €
18 Anrufe pro Mitarbeitende pro Stunde			

Tabelle 48 Kapazitätsplanung MSC-Agenten auf Basis Bruttopersonalkosten 2025

Laut dem Haushaltsplan 2023 stehen der Fernsprechzentrale und Infostelle insgesamt 4,5 zu besetzende Personalstellen zur Verfügung, die derzeit nicht vollumfänglich ausgeschöpft sind. Die Fernsprechzentrale mit 3,5 Stellen splittet sich mit 2,5 Stellen in EG4 und einer Stelle in EG5 auf, bei der Info-Stelle ist eine Stelle in EG5 vorhanden. Die Info-Stelle lässt sich allerdings nur mit 50% in das MSC integrieren, da die derzeitigen Tätigkeiten inhaltlich nur teilweise in das MSC integrierbar sind und demnach zur Hälfte abteilungsintern umgelagert werden müssten. Somit würde dem MSC aus der Hochrechnung für das Jahr 2024 und den Daten aus dem Haushaltsplan 2024 etwa **199.584 €** zur Verfügung stehen.

In der Fachabteilung Meldewesen entfallen zwei Stellen (2*EG7) auf den Telefonservice.

Durch den benötigten Bedarf an MSC-Agenten (6,5*EG6), ½ Personalstelle für den Service-Point (0,5*EG6) und einer Teamleitung (1*EG7) von **insgesamt 8 Personalstellen** und den vorhandenen 4 Personalstellen ergibt sich, dass zum aktuellen Personalbestand zusätzlich **noch 4 Stellen** zu besetzen sind.

Die Entgelttabelle „Plankosten Stellen HH 2024“ liegt den Berechnungen des benötigten Personalbedarfs bei Start des Projektes zu Grunde und die Basis für die Berechnungen sind die Arbeitsplatzkosten.

Kapazitätsplanung MSC-Agenten gesamt über 5 Jahre	Anzahl Mitarbeitende	Bruttopersonalkosten Mitarbeitende /Jahr
2025	6,5	493.896 €
2026	6,5	508.716 €
2027	6,5	524.004 €
2028	6,5	539.760 €
2029	6,5	555.984 €

Tabelle 49 Kapazitätsplanung MSC-Agenten gesamt über 5 Jahre

Kapazitätsplanung Service-Point gesamt über 5 Jahre	Anzahl Mitarbeitende	Entgelt alle Mitarbeitende /Jahr
2025	0,5	37.992 €
2026	0,5	39.132 €
2027	0,5	40.308 €
2028	0,5	41.520 €
2029	0,5	42.768 €

Tabelle 50 Kapazitätsplanung Service-Point gesamt über 5 Jahre

Für die Stelle der Teamleitung wird die Entgeltgruppe 7 berücksichtigt. Wir gehen für die weiteren Jahre von einer Tarifsteigerungsrate in Höhe von 3% p. a. aus. Die folgende Anzahl der Mitarbeitenden ergibt sich aus der Kapazitätsplanung der MSC-Agenten und der Stelle für die Teamleitung.

Kapazitätsplanung Teamleitung gesamt über 5 Jahre	Anzahl Mitarbeitende	Entgelt alle Mitarbeitende /Jahr
2025	1	77.724 €
2026	1	80.052 €
2027	1	82.452 €
2028	1	84.924 €
2029	1	87.468 €

Tabelle 51 Kapazitätsplanung Teamleitung gesamt über 5 Jahre

Gesamtkapazitätsplanung für die MSC-Agenten, die Teamleitung und die Sachgebietsleitung des Multikanal-Servicecenters:

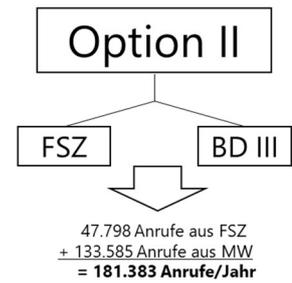
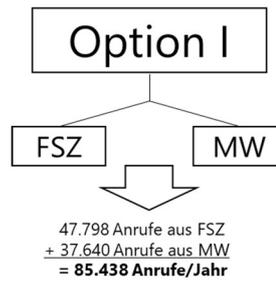
Kapazitätsplanung gesamt über 5 Jahre (MSC-Agenten, Service-Point & Teamleitung)	Anzahl Mitarbeitende	Entgelt alle Mitarbeitende /Jahr
2025	8	609.612 €
2026	8	627.900 €
2027	8	646.764 €
2028	8	666.204 €
2029	8	686.220 €

Tabelle 52 Kapazitätsplanung gesamt über 5 Jahre (MSC-Agenten, Service-Point & Teamleitung)

9.6.1 Optionen für den MSC-Piloten

Die folgende Grafik und die zugehörige Tabelle stellt zwei Optionen bezüglich des Rufnummern-Routings zum MSC Piloten dar. In der Projektumsetzung bedarf es noch der Klärung, welche Rufnummern zum voraussichtlichen Go-Live des Piloten in Q1-2024 in das MSC geroutet werden. Ausgehend von der Fernsprechzentrale, welche die Basis und Ausgangslage des MSC darstellt, gibt es zwei Optionen. Die erste Option wäre, das Meldewesen ins MSC aufzuschalten, die zweite Option wäre, weitere bzw. alle zentralen Rufnummern des Bereichs BD III von Beginn an ins MSC zu routen.

Das Anrufvolumen und vor allem der Personalbedarf orientieren sich an der gewählten Option. Zusätzlich zu beachten ist, dass bei der zweiten Option (Fernsprechzentrale, zusätzlich BD III) der Personalbedarf nicht mit den vorhandenen Mitteln gedeckt wäre, sondern bereits für das Jahr 2024 zusätzliche Personalstellen zu generieren sind.



	Option I (FSZ+MW)		Option II (FSZ+BDIII)	
Anrufvolumen und Kalkulationsannahmen	Einheit	Volumen	Einheit	Volumen
Anrufe gesamt pro Jahr (bereinigte Zahl, 8% abgezogen, da Wiederholungen)	Jahr	85.438	Jahr	181.383
Anrufe runtergebrochen auf den einzelnen Monat bei Ø 20 Arbeitstagen	Monat	7120	Monat	15.115
Anrufe runtergebrochen auf den Tag bei einer Servicezeit, bei Ø 20 Arbeitstagen	Tag	356	Tag	756
Anrufe gesamt pro Stunde bei bereinigter Einsatzzeit (6,6 Stunden)	Stunde	54	Stunde	115
Bearbeitungszeit pro Ticket	Minuten	3,5	Minuten	3,5
Maximale Ticketbearbeitung der MSC-Agenten pro Stunde	Tickets	18	Tickets	18
Kapazitätsplanung MSC-Agenten in EG6	54 Anrufe pro Stunde / 18 Anrufe pro Mitarbeitende = 3 Stellen		115 Anrufe pro Stunde / 18 Anrufe pro Mitarbeitende = 6,5 Stellen	
Kapazitätsplanung Service-Point Mitarbeiter in EG6	0,5 Stelle		0,5 Stelle	
Kapazitätsplanung Teamleiter in EG7	0,5 Stelle		1 Stelle	
Kapazitätsplanung und Personalbedarf insgesamt	<u>4 Mitarbeiter aufgeteilt in: 3*EG6 + 0,5*EG6 + 0,5*EG7</u>		<u>8 Mitarbeiter aufgeteilt in: 6,5*EG6 + 0,5*EG6 + 1*EG7</u>	
Bruttopersonalkosten für 2024	$(3 \cdot 53.400 \text{ €}) + (0,5 \cdot 53.400 \text{ €}) + (0,5 \cdot 54.800 \text{ €}) = \underline{214.300 \text{ €}}$		$(6,5 \cdot 53.400 \text{ €}) + (0,5 \cdot 53.400 \text{ €}) + (1 \cdot 54.800 \text{ €}) = \underline{428.600 \text{ €}}$	
Vorhandene Personalstellen aus HH 2023 für das Jahr 2024 (3% Tarifsteigerung)	3,5 FSZ (2*EG4, 1*EG5) + 0,5 Info (EG5) = <u>196.029 €</u>		3,5 FSZ (2*EG4, 1*EG5) + 0,5 Info (EG5) = <u>196.029 €</u>	
Zusätzlich benötigte Personalstellen	0		4	

Tabelle 53 Gegenüberstellung der zwei Optionen bezüglich des Rufnummern-Routings für den MSC-Piloten

9.6.2 Raum- und Energiekosten

Bei der Nutzung vorhandener Räumlichkeiten z.B. im Rathaus würden keine zusätzlichen Raum- und Energiekosten entstehen.

9.7 Gesamtkostenschätzung

Die folgende Übersicht zeigt die einmaligen Beschaffungs-, Investitions- sowie die laufenden Betriebskosten für die Jahre 2024 bis 2028 in einer Zusammenfassung an.

GESAMTÜBERSICHT DER BESCHAFFUNGS-, INVESTITIONS-, UND BETRIEBSKOSTEN							
	Investitions- kosten	Betriebskosten					
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ticketsystem inkl. Wissensdatenbank	5.688 €	1.152 €	2.373 €	2.444 €	2.517 €	2.593 €	2.671 €
ACD-Anlage	2.000 €	180 €	371 €	382 €	393 €	405 €	417 €
Mängelmelder	0 €	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.797 €
Ausbau Räumlichkeiten (Schätzung)	a. 50.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Marketingmaßnahmen	10.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Externe Expertise	0 €	12.000 €	10.500 €	7.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Personalkosten	0 €	214.302 €	609.612 €	627.900 €	646.764 €	666.204 €	686.220 €
<u>Kosten gesamt</u>	67.688 €	232.634 €	628.006 €	643.031 €	660.138 €	679.830 €	700.105 €

Tabelle 54 Gesamtkostenschätzung

9.7.1 Gesamtübersicht der Einsparungen

Nachfolgend werden die Einsparpotentiale aus den einzelnen Kapiteln in einer Übersichtstabelle aufgelistet und im Weiteren grafisch dargestellt. Zum einen wird eine jährliche Betrachtung gezeigt und zum anderen ein kumuliertes Einsparpotential.

Die jährliche Darstellung des Einsparungspotentials zeigt bereits ab der Startphase im Jahr 2024, dass sich das Einsparpotential größer als die Kosten für das MSC darstellt.

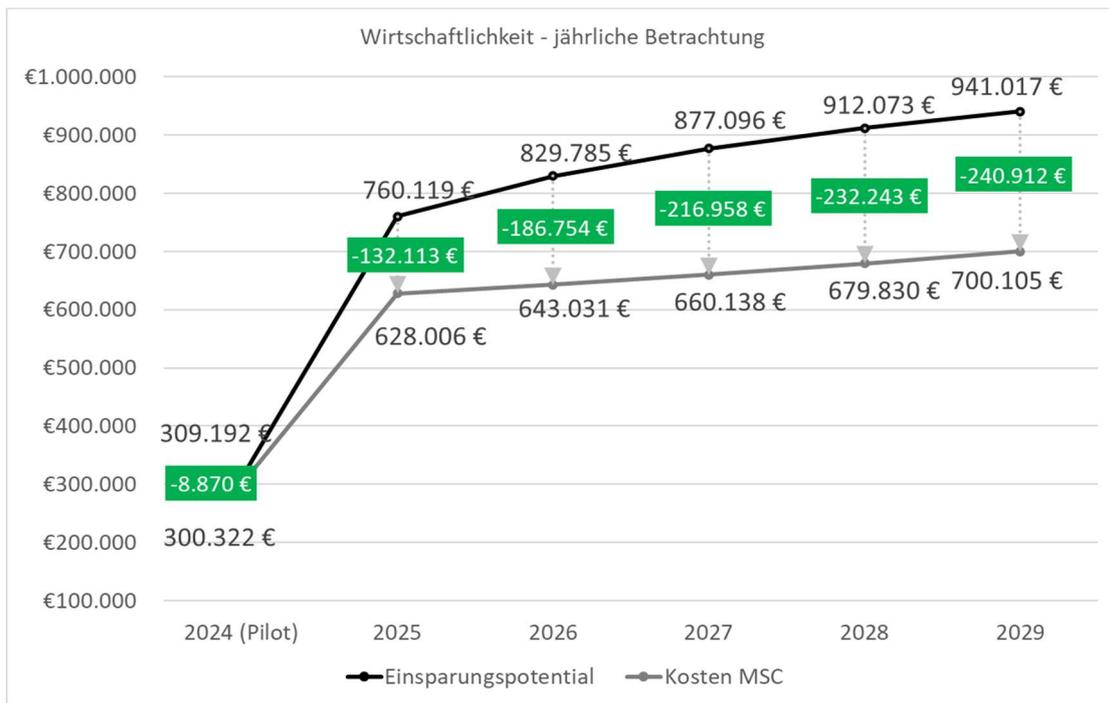


Abbildung 21 Wirtschaftlichkeit jährliche Betrachtung

Die kumulierte Darstellung über die Laufzeit von 6 Jahren zeigt die Wirtschaftlichkeit der Investition in das MSC noch deutlicher und nach dem Schnittpunkt des Graphen Einsparungspotential mit dem Graphen Kosten des MSC zeigt sich, dass sich das MSC finanziell rentabel darstellt.

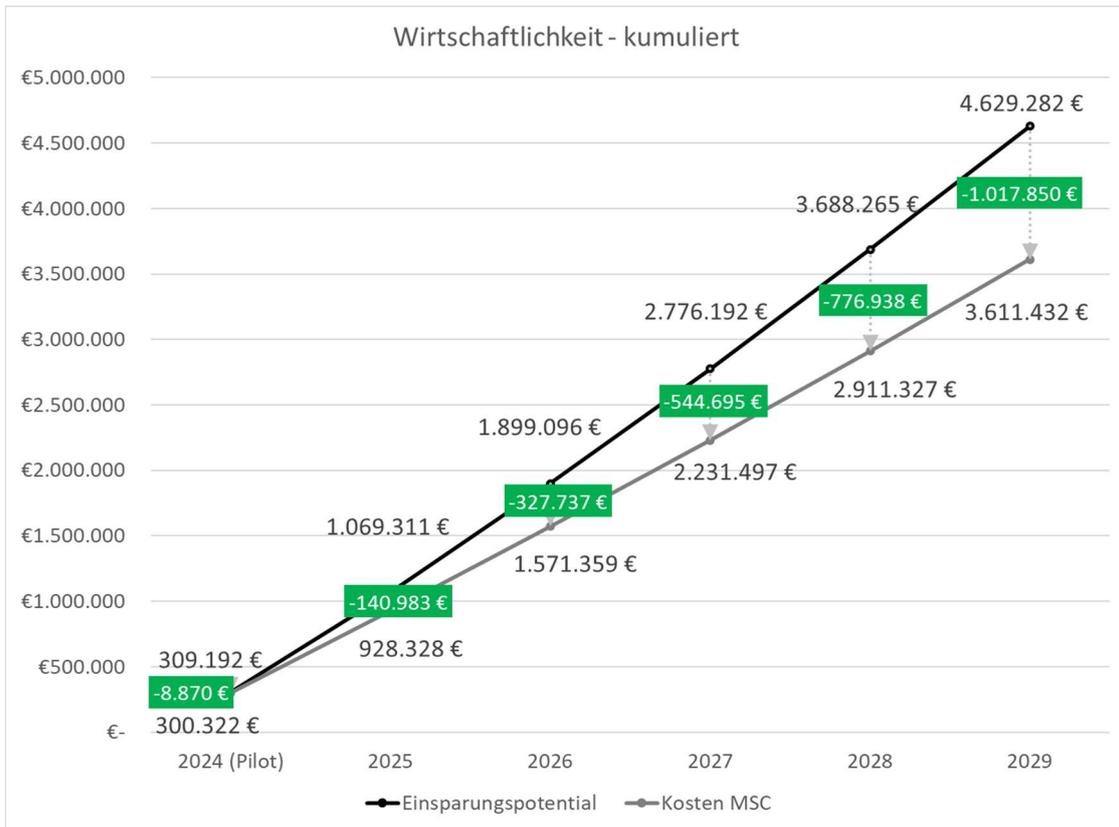


Abbildung 22 Wirtschaftlichkeit kumuliert

10 MARKETINGMAßNAHMEN

Interne sowie externe Marketingmaßnahmen sind für den Start und den Erfolg des MSC unerlässlich. Typischerweise werden die Marketinginstrumente in Form von schriftlichen, persönlichen und elektronischen Kommunikationsmedien gestreut. Ausschlaggebend für den Erfolg der Maßnahmen ist das Zusammenspiel der verschiedenen Kommunikationsinstrumente und den diversen Verteilungsalternativen.

10.1 Interne Marketingmaßnahmen

Die für diesen Zweck einsetzbaren Instrumente, wie z. B. Broschüren, E-Mails oder Informationsveranstaltungen zielen darauf ab, das MSC bei den Mitarbeitern der Fachabteilungen bekannt zu machen und die Mitarbeiter vom Nutzen und den Vorteilen des MSC zu überzeugen.

Darüber hinaus eignet sich die Weitergabe von Kurzinformationen in Form von Print- und Online-Medien wie Newsletter und Faltblätter, Artikel bzw. Anzeigen in Mitarbeiterzeitungen und Magazinen sowie im Intranet. Diese Maßnahmen eignen sich besonders zur schnellen und zielgruppenspezifischen Informationsweitergabe. Wichtig ist hierbei, dass die Informationen so kurz und prägnant wie möglich präsentiert werden und die zentrale Aussage der Entlastung der Fachabteilungen deutlich wird.

Die Präsentation des MSC via Intranet oder mittels Newsletter-E-Mail stellt eine kostengünstige Alternative dar, mit dieser ein großer Personenkreis erreicht werden kann. Das Kernproblem dieser Variante ist die variierende Aufnahmebereitschaft bzw. das Aufnahmevermögen der Empfänger. Deswegen ist es wichtig, auch auf persönliche Kommunikationswege wie Informationsveranstaltungen zu setzen bei diesen auch das Mund zu Mund Marketing zwischen den Mitarbeitern angeregt wird.

10.2 Externe Marketingmaßnahmen

Mit den externen Marketingmaßnahmen sollen in erster Linie die qualitativen Marketingziele (Aufmerksamkeit, Wahrnehmbarkeit, Image, Servicequalität) erfüllt werden. Darüber hinaus soll durch den Einsatz des MSC auf die vereinfachte Kommunikation mit der Stadtverwaltung aufmerksam gemacht werden.

Die Kommunikationsabsicht lässt sich in Anlehnung an das AIDA-Schema der Werbewirkung in die Stufen Aufmerksamkeit (Attention), Interesse (Interest), Kauf- bzw. Dienstleistungswunsch (Desire) und Kauf- bzw. Inanspruchnahme der Dienstleistung (Action) gliedern.

Die Veröffentlichung von Artikeln und Beiträgen in Print- und Online Medien wie der „SÜDWEST PRESSE“, des Ulmer Wochenblattes, der "DIE WOCHE Ulm", und der "Kommune21" erreicht eine große Anzahl an Bürger innerhalb der gewünschten Zielgruppe.

Neben den Print- und Online-Medien wird die Außenwerbung in Form von Plakatwerbung, Verkehrsmittelwerbung, und Innenraumwerbung mittels der Auslage von Flyern/Faltblättern in den dezentralen Dienstleistungsstellen und in städtischen Einrichtungen empfohlen.

Zusätzlich können Werbematerialien bzw. Werbegeschenke wie bedruckte Kugelschreiber, Mousepads, Aufkleber oder Schokoladen-Täfelchen ausgelegt werden.

11 RISIKOANALYSE

In der folgenden Risikoanalyse werden die erfassten und inhaltlich beschriebenen Risiken mithilfe einer Risikomatrix quantifiziert. Diese dient wiederum als Entscheidungsgrundlage, um unerwünschte Auswirkungen von erkannten Risiken mithilfe von Maßnahmen zur Risikominderung einzudämmen.

Risiken werden in der Risikomatrix mithilfe einer Kombination aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bzw. der Auswirkung bei Eintritt bewertet.

Die Anzahl der Kategorien sowie der dazugehörigen Schwellenwerte für Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkung variieren dabei je nach Anwendungsfall. Der Aspekt „Impact / Auswirkung bei Eintritt“ wird in die drei Kategorien „gering“, „mittel“ und „schwer“ unterteilt.



Abbildung 23 Risikomatrix MSC

Zu den im Rahmen der Risikoanalyse festgestellten Hauptrisiken, die eine mittlere bis schwere Gefährdung des Projekts verursachen können, zählt die Festlegung geeigneter Räumlichkeiten und die Personalakquisition. Auf diesen Hauptsäulen baut das MSC weiter auf. Hierfür muss zur Risikominimierung genug Zeit eingeplant und mit den internen Schnittstellen wie Gebäudemanagement, Arbeitssicherheit, IT-Abteilung sowie Personalabteilung eng zusammengearbeitet werden, um einen umsetzbaren Fahr- und Zeitplan, sowie alle vorliegenden Möglichkeiten und daraus folgenden Maßnahmen auszuarbeiten und abzuleiten.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos "Aufbau des Wissensmanagements" ist mit „sehr wahrscheinlich“ zu bewerten, da die Sachgebiete und Fachabteilungen an dieser Stelle viele Zulieferungen leisten müssen und es durch den Personalengpass bei BD III für die Mitarbeiter schwierig sein wird, alle Wissensartikel bis zum Go-Live zu liefern.

Das fehlende Vertrauen der Fachabteilungen kann gemindert werden, in dem diese von der Projektleitung und den Führungskräften umfangreich abgeholt werden und die Entlastung der Sachbearbeiter durch das MSC, die verbesserten Prozesse und die Steigerung der Servicequalität hervorgehoben wird.

Das Risiko der Terminplanung durch die vielen Schnittstellen kann durch die Setzung von realistischen Zwischenzielen bzw. Meilensteinen und eindeutig definierte Arbeitspaketen erreicht werden.

Die Minderung des Risikos von Problemen bei der technischen Umsetzung im Routing oder Systemausfällen kann durch den Notfallplan bzw. Verhalten bei Systemausfällen und einer entsprechenden Validierung in der PoC (Proof of Concept) Phase erreicht werden.

12 PROJEKT-ROADMAP INKL. IMPLEMENTIERUNGSPLAN FÜR PILOT

Im folgenden Kapitel wird die Projekt-Roadmap, sowie ein Projektstrukturplan und die möglichen Teilprojekte und Arbeitspakete exemplarisch dargestellt.

12.1 Zeitschiene

Die folgende zeitliche Darstellung des Projektablaufs ab März 2023 gliedert sich in drei übergeordnete Phasen (Projektplanung, Transition und Servicemanagement, sowie Betriebsoptimierung).

In diesen Phasen sind verschiedene Arbeitspakete untergliedert, die mit Lieferzielen und Meilensteinen gekennzeichnet sind.

- Ausarbeitung Raumkonzept und Definition Umbaumaßnahmen
- Aufbau Wissensmanagement inklusive Zulieferungen der Wissensartikel aus den Fachabteilungen
- Implementierung Ticketsystem
- Personal (Stellenbeschreibung, Stellenbewertung und Ausschreibung)
- Prozessgestaltung

Dieser Aufbau dient der besseren Planbarkeit und Steuerung der einzelnen Arbeitspakete. Nach der Fertigstellung dieser Arbeitspakete, Einhaltung der Lieferziele und Erreichung der damit einhergehenden Meilensteine erfolgt das finale Testing und die letzten Go-Live Vorbereitungen. Das Projektteam plant, den Go-Live des Pilotbetriebs im ersten Quartal des Jahres 2024 durchzuführen. Nach dem Pilotbetrieb gliedern sich weitere Rollouts und Integrationen von Fachabteilungen in das MSC an, die im Einzelnen detailliert geplant werden müssen. Des Weiteren schließt sich die Hypercare Phase nach dem erfolgreichen Go-Live des Pilotbetriebs an.

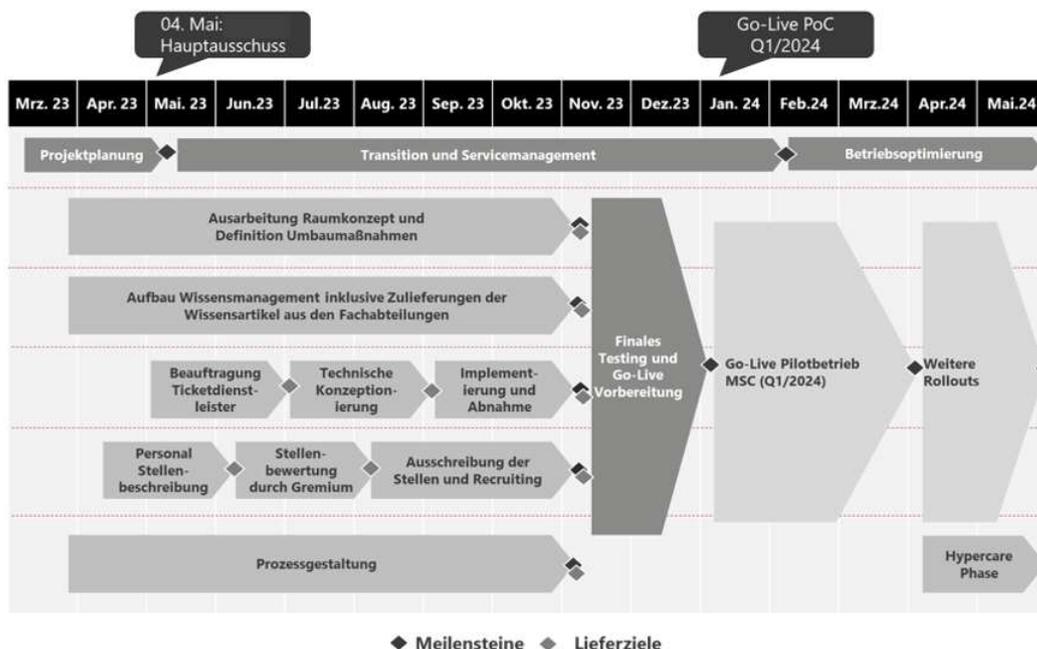


Abbildung 24 Zeitschiene MSC

12.2 Projektstrukturplan

Der hier dargestellte Projektstrukturplan (PSP) zeigt ein Beispiel für die Aufstellung und Ergänzung eines solchen. Der PSP gliedert sich in 6 Arbeitspakete:

1. Projektplanung
2. Wissensmanagement
3. Prozesse
4. Organisation
5. Kommunikation
6. Tools

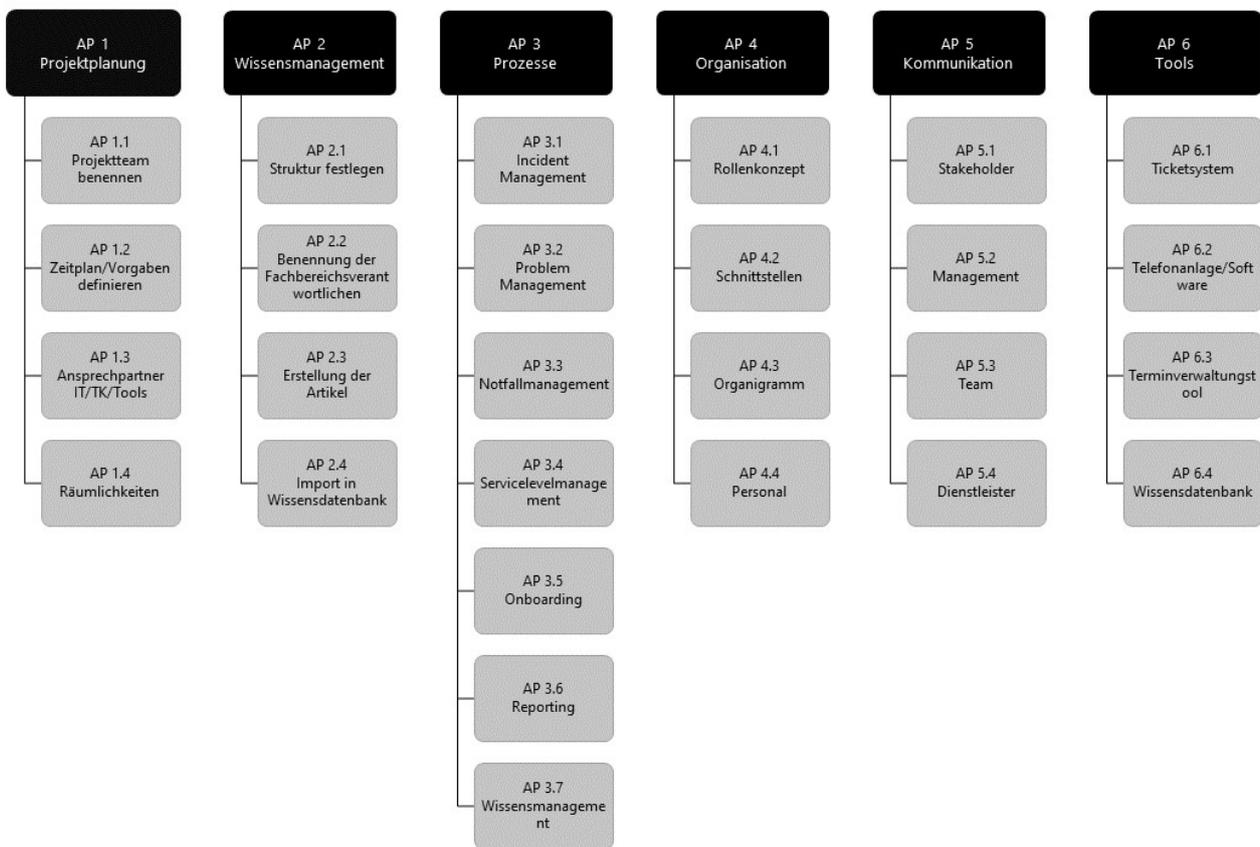


Abbildung 25 Projektstrukturplan (PSP)

12.3 Teilprojekte und Arbeitspakete

Die Teilprojekte und Arbeitspakete leiten sich aus dem Projektstrukturplan ab und werden in der Phase der Projektplanung und Transition genauer spezifiziert und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt. Diese sind Bestandteil eines zu entwickelnden Betriebshandbuchs.

12.4 Organigramm Projektteam

Das folgende Schaubild zeigt die Struktur der Projektteilnehmer – und Leitung der Abteilung „Zentrale Steuerung und Dienste / Interne Dienste Verwaltung“ der Stadtverwaltung Ulm aus der das MSC-Projekt hervorgeht.

Es besteht ein regelmäßiger und intensiver Austausch zwischen der Projektleitung und den Projektmitgliedern. Dieser Austausch und der damit verbundene Wissenstransfer sind in der Phase der Konzeptionierung und Implementierung des MSC elementar wichtig.



Abbildung 26: Projekt Ansprechpartner MSC

13 ROLLOUT / AUSBLICK

Mit dem Start des MSC-Betriebs beginnt zugleich auch die weitere Entwicklung und Optimierung des Vorhandenen. Die Anbindung weiterer Bereiche und Abteilungen der Stadtverwaltung Ulm ist nur einer der Entwicklungsschritte, die das Ziel haben, das MSC perspektivisch weiterzuentwickeln. Ein Servicecenter befindet sich im stetigen Wandel. Neue Technologien sind Treiber der Digitalisierung. Die Form, auf welche Art und Weise die Bürger in Zukunft mit der Stadtverwaltung interagieren, wird sich sehr verändern. Künstliche Intelligenz wird immer mehr als Kommunikationsschnittstelle dienen. Der Erfolg dieser Veränderungen hängt stark von der Bereitschaft der im Prozess vertretenen Personen und deren Einstellung zu Entwicklung und Digitalisierung ab.

Zukünftig ist es geplant, noch mehr Eingangskanäle aufzuschalten, um den Bürger weitere Eingangskanäle zur Kontaktaufnahme zu bieten. Beispielsweise einen Chatbot auf der Homepage oder auch einen Webcallback-Button.

Über den Scope dieses Konzeptes hinaus ist es geplant, nach einer erfolgreichen Pilotphase, weitere Abteilungen von BD und auch weitere Bereiche und Abteilungen der Stadtverwaltung sukzessiv an das MSC anzuschließen. Hierzu wurde 2022 vom Projektteam eine Umfrage durchgeführt, welche Eingangskanäle in diesen Bereichen momentan genutzt werden, welches Entlastungspotential die Fachabteilungen in ihren Bereichen durch ein MSC sehen und ob bereits ein aktives Wissensmanagement besteht, auf das sich aufsetzen lässt. Die Ergebnisse sind in der Anlage im Dokument Auswertungen zum MSC Fragebogen.xlsx, wie in Kapitel 15.3 beschrieben, zusammengefasst.

13.1 Potential bei den Bürgerdiensten

Die Abteilung BD I (Sicherheit, Ordnung und Gewerbe) sieht das Potential in der Unterstützung durch das MSC bei ca. 40 %.

Auch die Abteilung BD II (Bußgeldstelle) sieht ein großes Unterstützungspotential, denn es gehen aufgrund von Parkverstößen viele Anrufe ein, die ohne eine schriftliche Einwendung nicht weiterbearbeitet werden können. Bei der KFZ-Zulassung ist das Landratsamt für die Telefonie verantwortlich. Bei der Abteilung Statistik und Wahlen ist zur Wahlzeit Unterstützung möglich.

Bei BD V (Veterinäramt) wird ausschließlich spezifisches Fachwissen für das Aufgabengebiet benötigt, hier wird kein Unterstützungspotential gesehen.

13.2 Potential beim Fachbereich Kultur (BM 2)

Die Abteilung Stadthaus sieht eine Unterstützung durch das MSC von 50 % für möglich. Als Wissensdatenbank dient die Homepage, die täglich aktualisiert wird und demnach für den MSC-Mitarbeiter direkt aufrufbar ist. Laut den Mitarbeiterbefragungen könnte das MSC 50 % der eingehenden Fragen anhand der Homepage beantworten.

Die restlichen Abteilungen sehen die Unterstützung bei durchschnittlich 14%.

14 GLOSSAR

Das Glossar enthält eine Vielzahl von Kurzbegriffen und Abkürzungen, die in diesem Konzept verwendet werden. Jeder Eintrag ist eindeutig beschrieben und enthält zusätzliche Informationen.

Begriff/Bezeichnung	Beschreibung
1st Level Support	Der 1st-Level-Support ist die erste Anlaufstelle für Kunden/Bürger.
Automated Call Distribution [ACD]	Eine ACD-Anlage/ACD-System) verteilt die über die Telefonanlage eingehenden Anrufe von Kunden („Inbound-Telefonie“) eines Unternehmens auf die einzelnen Mitarbeiter im Kundenservice.
Computer Telephony Integration [CTI]	CTI steht für Computer Telephony Integration und beschreibt eine bestehende Verbindung zwischen einem Computer und einem Telefon.
MSC	Multikanal-Servicecenter, die zentrale Anlaufstelle für den Bürger.
Cisco Finesse	Tool für die Agenten des MSCs, welches bei der Verarbeitung der Anrufe unterstützt.
Cisco Unified Intelligence Center / NTW	Cisco Unified Intelligence Center (CUIC) ist eine Anwendung, die das Erstellen, Verwalten und Generieren von Berichten für die Contact Center-Produktreihe von Cisco unterstützt.
Service Level Agreement [SLA]	Service Level Agreement (SLA) bezeichnet eine Vereinbarung zwischen Anbieter und Kunde und dient der Qualitätssicherung.
PoC	Der Proof of Concept beschreibt die Validierung eines Konzepts.
UC	Steht für „Unified Communication“. Es steht für die Integration von Kommunikationstools in einer einheitlichen und optimierten Schnittstelle
UCCX	UCCX steht für „Unified Contact Center Express“ Hierbei handelt sich um ein IP-basiertes Automated Call Distribution (ACD), das eingehende Anrufe für Gruppen von Cisco Unified Communications Manager-Benutzern (Agenten) in der Warteschlange hält und verteilt. Unified CCX bietet eine multimediale (Sprach-, Daten- und Web-) Kundenbetreuungsumgebung, die die Effizienz von Contact Centern durch Vereinfachung der Geschäftsintegration,

	Vereinfachung der Agentenverwaltung, Erhöhung der Agentenflexibilität und Verbesserung des Netzwerkhostings steigert.
IVR	Bei IVR (Interactive Voice Response), auch Sprachdialogsystem genannt, handelt es sich um ein elektronisches Sprachmenü, mit dem eingehende Anrufe entsprechend ihren Bedürfnissen automatisch vorqualifiziert und an den richtigen Ansprechpartner weitergeleitet werden.
DE-Mail	DE-Mail ist eine verschlüsselte und zertifizierte E-Mail-Kommunikationsplattform, die den rechtlichen Anforderungen der deutschen Gesetzgebung entspricht. Diese wurde entwickelt, um die Sicherheit und Vertraulichkeit von E-Mails zu erhöhen. Die Plattform bietet eine sichere Möglichkeit, vertrauliche Informationen und Dokumente online zu versenden und zu empfangen. DE-Mail wird verschlüsselt und ist somit vor unbefugtem Zugriff geschützt. Darüber hinaus bietet DE-Mail auch eine eindeutige Absender- und Empfängeridentifizierung sowie eine digitale Signaturfunktion, die die Authentizität der übertragenen Daten gewährleistet.
TK-Anlage	Eine Telekommunikationsanlage ist eine technische Einrichtung, (Hard-oder Software-Option) die es ermöglicht, Telefongespräche und andere Arten von Kommunikation über ein Netzwerk zu übertragen, zu verwalten und um eine effiziente und zuverlässige Kommunikation zu gewährleisten. Weitere Funktionen: Anrufweiterleitung, Voicemail, Konferenzschaltung, Anrufaufzeichnung und Call Center-Management.
CSQ-Bericht	Der CSQ-Bericht (Cisco Contact Service Queue Report) ist ein Bericht, der in der Contact Center Enterprise-Software von Cisco verfügbar ist. Der Bericht zeigt Daten zu Warteschlangen von eingehenden Anrufen und anderen Kontakten an, die von einem Contact Center verarbeitet werden. Der CSQ-Bericht kann verwendet werden, um die Leistung des Contact Centers zu überwachen, Engpässe zu identifizieren und die Qualität des Kundenservice zu verbessern. Unter anderem bietet er eine Vielzahl an Informationen: <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der eingehenden Anrufe in einer bestimmten Zeitperiode. - Durchschnittliche Wartezeit in der Warteschlange. - Anzahl der abgelehnten Anrufe. - Anzahl der Anrufe, die an ein anderes Contact Center oder an eine Voicemail-Box weitergeleitet wurden. - Anzahl der Anrufe, die von jedem Agenten bearbeitet wurde. - Durchschnittliche Gesprächszeit pro Agent. - Anzahl der verpassten Anrufe.

CUIC	<p>CUIC steht für "Cisco Unified Intelligence Center". Es handelt sich um eine webbasierte Reporting- und Analyse-Software, die von Cisco entwickelt wurde und in Verbindung mit Cisco Unified Contact Center Enterprise (UCCE) und Cisco Unified Contact Center Express (UCCX) eingesetzt wird. CUIC ermöglicht es Benutzern, Berichte und Dashboards zu erstellen, die auf Daten aus verschiedenen Quellen wie Anrufaufzeichnungen, Chat-Transkripten und CRM-Systemen basieren.</p> <p>CUIC bietet eine benutzerfreundliche Oberfläche für die Erstellung von Berichten und Dashboards, die Daten aus verschiedenen Quellen integrieren können. Es können auch benutzerdefinierte Berichte erstellt werden, die auf den spezifischen Anforderungen eines Unternehmens basieren. CUIC unterstützt auch die Erstellung von Echtzeit-Berichten, die in Echtzeit aktualisiert werden und den Benutzern eine genaue Momentaufnahme der aktuellen Leistung des Contact Centers bieten.</p>
------	---

Tabelle 55 Glossar

15 QUELLENVERZEICHNIS

15.1 Abbildungen

Abbildung 1 Zentralisierung der Eingangskanäle	7
Abbildung 2 Organigramm BD III	17
Abbildung 3 Anruferverlauf von 2020 bis 2022 in der Fernsprechzentrale.....	20
Abbildung 4 Anruferverlauf von 2020 bis 2022 in der Telefonzentrale des Meldewesens.....	22
Abbildung 5 Anrufzahlen FSZ und BD III alle Sammelanschlüsse, ohne Abzug von Wiederholungsanrufen.....	24
Abbildung 6: Netzdiagramm-Canvas	29
Abbildung 7 Soll Konzept	31
Abbildung 8 Routing der Sammelanschlussnummern BD III ins MSC.....	33
Abbildung 9 Ticketbearbeitung MSC Ulm.....	34
Abbildung 10 Call Workflow	35
Abbildung 11 Mängelmelder Stadt Ulm	37
Abbildung 12 Explizites Wissen und implizites Wissen.....	39
Abbildung 13 Wissensmanagement Prozess	39
Abbildung 14 PDCA-Zyklus.....	42
Abbildung 15 Organigramm Projektorganisation MSC.....	51
Abbildung 16 Onboarding Ablauf	53
Abbildung 17 Beispiele für Schallschutzwände.....	56
Abbildung 18 Beispielgrafik Raumkonzept.....	56
Abbildung 19 Anrufverteilung/Tag 2022	77
<i>Abbildung 20 Anrufverteilung/Wochentag 2022</i>	<i>78</i>
Abbildung 21 Wirtschaftlichkeit jährliche Betrachtung.....	84
<i>Abbildung 22 Wirtschaftlichkeit kumuliert</i>	<i>85</i>
Abbildung 23 Risikomatrix MSC.....	87
Abbildung 24 Zeitschiene MSC.....	89
Abbildung 25 Projektstrukturplan (PSP).....	90
Abbildung 26: Projekt Ansprechpartner MSC	91

15.2 Tabellen

Tabelle 1 FSZ und BD III zentrale Rufnummern	18
Tabelle 2: Mengengerüst Fernsprechzentrale	19
Tabelle 3: Mengengerüst Meldewesen	21
Tabelle 4: Mengengerüst Anrufzahlen FSZ und BD III alle Sammelanschlüsse	24
Tabelle 5 Bewertungskriterien Canvas	26
Tabelle 6 Canvas Analyse	29
Tabelle 7: Canvas-Bewertung	30
Tabelle 8 Mengengerüst-Mängelmelder	38
Tabelle 9 Angebotsvergleich Ticketsysteme	46
Tabelle 10 Entgeltgruppierung bei BD III	63
<i>Tabelle 11 Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG7</i>	<i>64</i>
<i>Tabelle 12 Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG8</i>	<i>64</i>
<i>Tabelle 13 Berechnungsgrundlage Entgeltgruppe EG9a</i>	<i>64</i>
<i>Tabelle 14 Personalkosten im Melde- und Ausweiswesen (EG7) 2024</i>	<i>65</i>
<i>Tabelle 15 Personalkosten MSC für die Startphase - Migration des Meldewesens in das MSC 2024</i>	<i>65</i>
<i>Tabelle 16 Einsparungspotential für die Startphase - Migration des Meldewesens in das MSC, 2024</i>	<i>65</i>
Tabelle 17 Personalkosten in der Fernsprechzentrale (EG4/EG5) und Info-Stelle (EG5) 2024	66
<i>Tabelle 18 Personalkosten MSC Meldewesen und Fernsprechzentrale für die Startphase EG6</i>	<i>66</i>
<i>Tabelle 19 Personalkosten MSC Service-Point für die Startphase EG6</i>	<i>66</i>
<i>Tabelle 20 Personalkosten MSC Teamleitung für die Startphase EG7</i>	<i>66</i>
<i>Tabelle 21 Personalkosten MSC für die Startphase gesamt</i>	<i>67</i>
<i>Tabelle 22 Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC EG9a</i>	<i>67</i>
<i>Tabelle 23 Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC EG8</i>	<i>68</i>
<i>Tabelle 24 Einsparungspotential von Personalkosten durch verkürzte Bearbeitungszeiten im MSC EG7</i>	<i>68</i>
<i>Tabelle 25 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen - EG9a</i>	<i>68</i>
<i>Tabelle 26 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen – EG8</i>	<i>68</i>
<i>Tabelle 27 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung von Unterbrechungen – EG7</i>	<i>69</i>
<i>Tabelle 28 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung - EG9a</i>	<i>69</i>
<i>Tabelle 29 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung - EG8</i>	<i>69</i>

<i>Tabelle 30 Einsparungspotential von Personalkosten durch Entlastung der nicht zuständigen Mitarbeiter in der Fachabteilung - EG7</i>	70
<i>Tabelle 31 Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung - EG9a</i>	70
<i>Tabelle 32 Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung - EG8</i>	70
<i>Tabelle 33 Einsparungspotential von Personalkosten durch Reduktion der Besuche der Bürger in der Verwaltung - EG7</i>	71
<i>Tabelle 34 Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung - EG9a</i>	71
<i>Tabelle 35 Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung - EG8</i>	72
<i>Tabelle 36 Einsparungspotential von Personalkosten durch Verkürzung der Durchlaufzeit beim Besuch der Bürger in der Verwaltung - EG7</i>	72
<i>Tabelle 37 Einsparungspotential bei den Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten - EG9a</i>	72
<i>Tabelle 38 Einsparungspotential bei den Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten - EG8</i>	72
<i>Tabelle 39 Einsparungspotential bei den Personalkosten durch kürzere Bearbeitungszeiten - EG7</i>	73
<i>Tabelle 40 Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG9a</i>	73
<i>Tabelle 41 Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG8</i>	73
<i>Tabelle 42 Summen der Einsparungspotentiale von 2025 – 2029 für EG7</i>	73
<i>Tabelle 43 Investitionskosten</i>	74
<i>Tabelle 44 Externe Dienstleistungen</i>	75
<i>Tabelle 45 Server und Lizenzkosten Betrieb</i>	76
<i>Tabelle 46: Anrufverteilung pro Jahr</i>	77
<i>Tabelle 47 Anrufvolumen als Kalkulationsgrundlage</i>	78
<i>Tabelle 48 Kapazitätsplanung MSC-Agenten auf Basis Bruttoperonalkosten 2025</i>	79
<i>Tabelle 49 Kapazitätsplanung MSC-Agenten gesamt über 5 Jahre</i>	79
<i>Tabelle 50 Kapazitätsplanung Service-Point gesamt über 5 Jahre</i>	80
<i>Tabelle 51 Kapazitätsplanung Teamleitung gesamt über 5 Jahre</i>	80
<i>Tabelle 52 Kapazitätsplanung gesamt über 5 Jahre (MSC-Agenten, Service-Point & Teamleitung)</i>	81
<i>Tabelle 53 Gegenüberstellung der zwei Optionen bezüglich des Rufnummern-Routings für den MSC-Piloten</i>	82
<i>Tabelle 54 Gesamtkostenschätzung</i>	83

Tabelle 55 Glossar95

15.3 Anlagedokumente

Die folgende Tabelle zeigt alle Dokumente, die in einem Zusammenhang mit den Inhalten des Konzeptes stehen und als Anlagedokumente im Text erwähnt werden.

ID	Dokument Name	Beschreibung	Seite(n)
1	Wiki-Eintrag Beispiel Kirchenaustritt.pdf	Beispieltemplete zur Erstellung von Wissensdatenbankeinträgen	38
2	Plankosten Stellen HH 2024 .pdf	Tabelle der Arbeitsplatzkosten aller Entgeltstufen inklusive Sachkosten und Verwaltungsgemeinkosten, mit und ohne Technikunterstützung	14; 78
3	Stellenbeschreibung_Teamlei- tung.docx	Dokument zur Stellenbeschreibung der Teamleitungsposition, dass der Stellenbewertung im Gremium dient.	50
4	Stellenbeschreibung_Agent.d ocx	Dokument zur Stellenbeschreibung der Position eines Agents, das der Stellenbewertung im Gremium dient.	50
5	Auswertungen zum MSC Fragebogen.xlsx	Interviewprotokoll der Befragung aller Fachabteilungen von BD zur Einschätzung einer möglichen Unterstützung durch ein MSC.	90