

Sollkonzeption für die  
Optimierung der Kfz-Zulassungs-  
und Führerscheinstelle

Stadt Ulm

**ulm**

Projekt: Organisationsuntersuchung,  
Erstellung der Sollkonzeption

Auftraggeber: Stadt Ulm  
Sattlergasse 2  
DE-89073 Ulm

- Sollkonzeption für die Optimierung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle -

### 3. Management Summary

Die folgenden acht Seiten fassen die wichtigsten Ergebnisse und Vorschläge dieser Sollkonzeption zusammen.

Das Projekt wurde innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens von Anfang September 2009 bis Ende Mai 2010 realisiert und in Bezug auf die vereinbarte Projektzeitplanung **früher als geplant abgeschlossen**. Grund hierfür war der Entscheidungsdruck, der sich bezüglich der beiden Realisierungsvarianten in den letzten Wochen aufgebaut hat.

Die auf Seiten der **Stadt Ulm** - und seit Februar 2010 auch im **LRA Alb-Donau-Kreis** - Beteiligten unterstützten umfassend während des gesamten Projektverlaufes. Die Zusammenarbeit mit der Projektleitung war ausgezeichnet. Die kontinuierliche Einbindung des Personalrates hat die Qualität der Projektarbeit maßgeblich gefördert: Ergebnisse konnten ohne Vorbehalte diskutiert und bewertet werden, so dass die Grundlage für umfangreiche Veränderungen geschaffen wurde.

Diese betreffen besonders die unmittelbar am Projekt Beteiligten. Sollte Variante 1 realisiert werden, würden alle anderen Organisationseinheiten am Standort Sattlergasse anfangs partiell, mit fortschreitender Realisierung in größerem Umfang beteiligt.

Zu den **wichtigsten Ergebnissen** und der **weiteren Vorgehensweise**:

In Bezug auf Kundennachfrage und Personaleinsatz sind Kfz-Zulassungsstelle und Führerscheinstelle besonders relevant. Die Kfz-Zulassungsstelle ist – auch im Kennzahlen-Vergleich zu der des **LRA Alb-Donau-Kreis** in Ulm – **leistungsfähig**. Dies gilt auch für die **Führerscheinstelle** am Standort Sattlergasse.

- Sollkonzeption für die Optimierung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle -

Allerdings schränkt die heute **vorhandene Organisationsstruktur** die grundsätzlich gute Leistungsfähigkeit aller Projektbeteiligten ein.

Ursächlich hierfür sind **folgende Faktoren**:

- starr abgegrenzte Aufgabenbereiche;
- kleine Teamgrößen von einem bis zu acht Beschäftigten, die ein flexibles Reagieren auf ständig wechselnde Kundennachfrage kaum ermöglichen;
- Fokussierung auf den Besucherverkehr und in der Konsequenz eine Vernachlässigung der telefonischen Erreichbarkeit;
- teilweise eingeschränkte technische Unterstützung der Kernprozesse, zum Beispiel fehlt ein System zur Kundensteuerung;
- räumliche Defizite des Standortes Sattlergasse mit zu großzügig bemessenen Laufwegen, dafür stark verdichteten Büroflächen, verteilten Wartezonen, etc.;
- ausschließlich fallzahlen- und einnahmenbasiertes Controlling.

Insgesamt beschränken diese Faktoren die Qualität im Kundenservice, beeinträchtigen die Zufriedenheit der Beschäftigten und reduzieren zudem die Wirtschaftlichkeit. Aufgrund der aufgabenbezogenen Trennung werden die vorhandenen Personalressourcen nicht vollständig genutzt.

Die aktuelle **Öffnungszeit** von 28,5 h je Woche liegt zwar unterhalb des Wertes, der mittlerweile in Verwaltungen ähnlicher Größenordnung üblich ist (ungefähr 35 h Wochenöffnungszeit), verursacht aber keine ausgeprägten Verdichtungen in der Kundennachfrage.

Die **telefonische Erreichbarkeit** der untersuchten Organisationseinheiten ist jedenfalls verbesserungsbedürftig:

- Kfz-Zulassung: 54,7 %;
- Führerscheinstelle: 63,4 %;
- Umweltzone: 57,3 %;

- Sollkonzeption für die Optimierung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle -

- Bewohnerparkausweise: 44,4 %.

Auch die telefonische Erreichbarkeit der **gesamten Stadtverwaltung** entspricht mit 57,0 % nicht dem heute üblichen Standard von mindestens 80,0 %. Nahezu jeder zweite Anrufer erreicht den von ihm gewünschten Gesprächspartner nicht, in der Bußgeldstelle lag die telefonische Erreichbarkeit bei 28,3 %.

Die **Kerngeschäftsprozesse** der Kfz-Zulassungs- und der Führerscheinstelle können gestrafft und effizienter gestaltet werden. Wichtige Elemente einer Optimierung sind

- der Aufbau einer leistungsfähigen Information einschließlich Vorqualifizierungsfunktion,
- eine Entkoppelung von Anrufer- und Besucherkontakten,
- die dezentrale Ausgabe von Unterlagen und Kennzeichen in der Kfz-Zulassungsstelle,
- die Vereinheitlichung von Bezahlprozessen (Führerscheinstelle, Bewohnerparkausweise),
- die Reduzierung von Aufgabenzuweisungen an einzelne Sachbearbeiter,
- eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten der Beschäftigten,
- nach Möglichkeit die Verbesserung des Verhältnisses von Teilzeit- zu Vollzeitkräften im Bereich der Kfz-Zulassungsstelle
- sowie ein rollierender Personaleinsatz.

#### *1. Variante 1: Umbau des Erdgeschosses am Standort Sattlergasse*

**Wesentliche Voraussetzung** für die Realisierung dieser Variante ist die Bündelung der publikumsintensiven Bereiche im Erdgeschoß des Gebäudes.

Im Rahmen der Planungen haben wir **Umbauvorschläge** erarbeitet, um die prozesseitigen Anforderungen eines modernen Dienstleistungszentrums auch räum-

- Sollkonzeption für die Optimierung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle -

lich optimal zu unterstützen. Diese Vorschläge könnten mit einem Budget von ca. 100,0 T EUR netto realisiert werden.

Die Projektgruppe hat ein **Phasenkonzept** entwickelt, das eine erfolgreiche Umsetzung der Variante 1 gewährleistet:

- Das Dienstleistungszentrum Verkehr würde in der ersten Phase den Besucherempfang und die Besucherinformation übernehmen, alle Dienstleistungen der bisherigen Kfz-Zulassungsstelle, der Teilorganisationseinheiten Umweltzone und Bewohnerparkausweise sowie die der Führerscheinstelle anbieten und zusätzlich Informationsmaterialien für alle Organisationseinheiten am Standort Sattlergasse ausgeben (**Phase I**). Parallel hierzu sollte eine neue Teilorganisationseinheit „Telefon-Service“ geschaffen werden.
- Wir empfehlen, nach erfolgreichem Abschluss der Phase I mit der schrittweisen Zusammenführung des Dienstleistungsangebotes zu beginnen (**Phase II**). Die Dienstleistungsangebote aus den Bereichen Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle sollten so zusammengeführt werden, dass Kundenanliegen von jedem Beschäftigten bearbeitet werden können.
- Nach erfolgreichem Abschluss der zweiten Phase können nach Bedarf **weitere Dienstleistungen aus anderen Organisationseinheiten** aufgenommen werden, die den Anforderungen des Prozessrasters entsprechen, das im Projekt erarbeitet wurde (**Phase III**).

Wesentliche Neuerung ist ein **Telefon-Service**, der die bisher bei den Projektbeteiligten eingehenden Anrufe zentral bearbeitet. Damit würde sich der Besucherkontakt zukünftig für Kunden und Beschäftigte erheblich störungsfreier und damit angenehmer gestalten. Die telefonische Erreichbarkeit würde deutlich verbessert.

- Sollkonzeption für die Optimierung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle -

In personeller Hinsicht besteht bei allen Projektbeteiligten, bezogen auf die Aufgabenstellung „Dienstleistungszentrum Verkehr“, **fachlicher und service-spezifischer Qualifizierungsbedarf**.

Der personenseitig zu deckende Bedarf, sowohl quantitativ als auch qualitativ betrachtet, wird unter Abschnitt „6.12 Personalkonzept“ definiert. Es wird empfohlen, die in diesem Konzept ermittelten Stellenbedarfe bis zum Abschluss der Phase I beizubehalten, um zunächst die erforderliche **personelle Stabilität** herzustellen. Aufgrund der zu leistenden umfangreichen Qualifizierung der Beschäftigten ist die erfolgreiche Bearbeitung dieser Aufgaben **zentraler Erfolgsfaktor**.

Soweit Variante 1 umgesetzt werden soll, empfehlen wir, zeitnah Personalgespräche mit allen Beschäftigten zu führen. Auf Basis der Ergebnisse sollte eine Detailplanung für die notwendige **Personalqualifizierung** entwickelt werden.

Diese Aktivitäten sollten dadurch flankiert werden, dass benötigtes Wissen auf Grundlage eines strukturierten **Wissensmanagement-Systems** verfügbar und schnell auffindbar gemacht wird. In einigen Bereichen sind Investitionen in leistungsfähige, prozessunterstützende Informations- und Kommunikationstechnologien notwendig (Kundensteuerungssystem, automatisches Anrufverteilungssystem).

- Sollkonzeption für die Optimierung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle -

Die folgende Übersicht beschreibt das Dienstleistungsangebot und die organisatorische Struktur des Dienstleistungszentrums Verkehr **nach Abschluss der Phase II:**



Unter Abschnitt „6. Variante 1: Soll-Situation“ werden sämtliche Details zur Konzeption des Dienstleistungszentrums Verkehr beschrieben. Mit der vorgeschlagenen Vorgehensweise, insbesondere der schrittweisen Umsetzung des Phasenkonzeptes, kann die **Stadt Ulm** die zu Beginn des Projektes abgestimmten Zielsetzungen **vollständig erreichen**.

Nachdem Variante 2 lediglich in Bezug auf die räumliche Situation von Variante 1 abweicht, wird auf eine ausführlichere Bewertung verzichtet (siehe Abschnitt „1.1. Ausgangssituation“).

- Sollkonzeption für die Optimierung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle -

## 2. Variante 3: Interkommunale Zusammenarbeit mit dem LRA Alb-Donau-Kreis

Die Machbarkeit einer Zusammenlegung der heute eigenständigen Kfz-Zulassungsstellen zu einer gemeinsamen Kfz-Zulassungsstelle von Stadt und Landkreis kann **positiv beantwortet werden**.

Wesentliche Rahmenbedingungen hierfür werden unter Abschnitt „7.3 Beurteilung der Machbarkeit“ beschrieben. Gemessen an den Zielsetzungen des Projektes ist für Variante 3 ein geringerer Grad an **Zielerreichung** festzustellen:

- Hinsichtlich der **organisatorischen Zielsetzungen** resultieren Einschränkungen daraus, dass gewünschte Synergieeffekte zwischen Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle nicht genutzt werden und sich alle weiteren organisatorischen Optimierungen lediglich auf die Kfz-Zulassungsstelle und die Teilorganisationseinheit Umweltzone beziehen.

Perspektivisch ist jedoch mit einem wirtschaftlicheren Personaleinsatz zu rechnen. Für eine gemeinsame Kfz-Zulassungsstelle würde sich im Besucherverkehr - gegenüber jeweils eigenständig betriebenen Kfz-Zulassungsstellen und bei einer im **LRA Alb-Donau-Kreis** im Jahr 2009 erreichten mittleren Wartezeit von ungefähr zehn Minuten - ein um 16,8 % niedrigerer Personaleinsatz ergeben.

Wirtschaftlich positiv auswirken würde sich auch die vom **LRA Alb-Donau-Kreis** angebotene Mietkosten- und Nebenkostenfreiheit für die von der **Stadt Ulm** am Standort Schillerstraße genutzten Räume.

- In puncto **Mitarbeiterzufriedenheit** wurden in den letzten Wochen Vorbehalte der Beschäftigten im Hinblick auf die Aufgabe des heutigen Standortes und des erwarteten Verlustes der damit verbundenen Eigenständigkeit deutlich. Die derzeit vorhandene Mitarbeiterzufriedenheit und die damit in direktem Zusammenhang stehende Leistungsfähigkeit der Beschäftigten kann nur dann aufrechterhalten werden, sofern zeitgleich mit Beginn der Umsetzung von



- Sollkonzeption für die Optimierung der Kfz-Zulassungs- und Führerscheinstelle -

Variante 3 zielgerichtete und umfangreiche Personalentwicklungsmaßnahmen einsetzen.

Allgemein gilt, dass aufgrund der Herauslösung der Kfz-Zulassungsstelle, die den publikums- und damit auch personalintensivsten Bereich der vier untersuchten Organisationseinheiten stellt, die erforderliche Reorganisation der verbleibenden Organisationseinheiten am Standort Sattlergasse **erschwert würde**.

Unter Berücksichtigung der bisher verfolgten Projektzielsetzungen und insbesondere der **gleichmäßigen Gewichtung** aller Projektziele ist **Variante 1** zu bevorzugen. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist die beschriebene Umbaumaßnahme am Standort Sattlergasse.

Wird die Projektzielsetzung „Optimierung der Organisation“ und darin insbesondere die Wirtschaftlichkeit der Kfz-Zulassungsstelle gegenüber den beiden anderen Zielsetzungen **höher gewichtet**, empfehlen wir, Variante 3 zu verfolgen. Für die am Standort Sattlergasse verbleibenden Organisationseinheiten Führerscheinstelle und Bewohnerparkausweise sollte parallel ein Konzept entwickelt werden, das die festgestellten Defizite nachhaltig beseitigt.

Aufgrund der vom Regierungspräsidium positiv beantworteten Voranfrage am 28. April 2010 dürfte einer Umsetzung von Variante 3 auch juristisch nichts entgegenstehen.

Um den bei den Beschäftigten bereits in Gang gesetzten Veränderungsprozess optimal zu nutzen, sollte nach Freigabe der Sollkonzeption über die zu realisierende Variante **zügig entschieden** werden.